

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD**

Polyana Moreno Amaral de Souza

**A busca do entendimento na metodologia da
Investigação Apreciativa: um estudo na relação
consultor-cliente.**

Recife, 2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Polyana Moreno Amaral de Souza

**A busca do entendimento na metodologia da
Investigação Apreciativa: um estudo na relação
consultor-cliente.**

Orientador: Marcos Gilson Gomes Feitosa, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2010

Souza, Polyana Moreno Amaral de
A busca do entendimento na metodologia da
Investigação Apreciativa : um estudo na relação consultor-
cliente / Polyana Moreno Amaral de Souza. - Recife : O
Autor, 2010.

119 folhas : fig., abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de
Pernambuco. CCSA. Administração, 2010.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Consultoria organizacional. 2. Compreensão. 3.
Desenvolvimento organizacional. 4. Clientes contatos. 5.
Comunicação. I. Título.

658.3

CDU (1997)

UFPE

658.46

CDD (22.ed.)

CSA2010 - 082

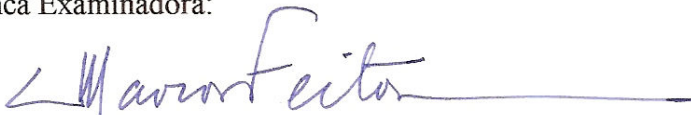
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

A busca do entendimento na metodologia da investigação apreciativa: um estudo na relação consultor-cliente

Polyana Moreno Amaral de Souza

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 31 de maio de 2010.

Banca Examinadora:



Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE, (Orientador)



Prof. a Sônia Maria Rodrigues Calado Dias, Doutora, FBV, (Examinadora Externa)



Prof. Bruno Campello de Souza, Doutor, UFPE, (Examinador Interno)

Aos meus queridos pais, Marcos (*in memoriam*) e Janete
À minha irmã, Jannine, ao meu cunhado, Felipe, e ao meu sobrinho, Vinicius
À minha prima, Ana Maria (*in memoriam*)

Agradecimentos

A Deus, pela oportunidade dessa caminhada e pela proteção, pois sempre esteve comigo, iluminando-me, guiando-me e fortalecendo-me em fé e esperança.

Aos meus pais, Marcos (*in memoriam*) e Janete, pelos exemplos de dignidade e simplicidade, pelo imenso amor, pelos ensinamentos, por me darem a oportunidade de ser quem sou, pelas abdições para me proporcionar conhecimento e uma educação sólida, por me estimularem a ir cada vez mais além, por acreditarem e seguirem comigo em todos os meus projetos de vida estando, de alguma forma, sempre ao meu lado.

À Jannine, minha querida irmã, pelo incentivo, pela preocupação, pelo apoio, por entender as minhas ausências durante essa caminhada, sem nunca esquecer, nem duvidar do amor e companheirismo que nos une.

A Vinícius, meu sobrinho e afilhado, por quem sinto um amor imenso, para quem sempre quis e quero ser exemplo; por também entender as minhas ausências nos momentos importantes, por me fazer sorrir nos momentos mais difíceis dessa caminhada, por ter sido para mim, durante todo esse tempo, símbolo de inspiração e determinação.

A Felipe, meu cunhado e amigo, pelo apoio, compreensão e dedicação à nossa família.

À Andrezza, uma amiga “preciosa” que encontrei na minha turma do mestrado, por toda alegria, pela paciência, pelo apoio, por compartilhar tanto conhecimento, pelo incentivo e por tornar o mestrado tão leve e simpático, sobretudo, nos momentos mais difíceis.

Ao Prof. Marcos Feitosa, meu orientador e amigo, pela oportunidade, pela compreensão, pela confiança, pela atenção, pela sabedoria e pelo aprendizado ao longo de toda esta caminhada.

A Valença, meu amigo e profissional que admiro, pelo acolhimento, pela solidariedade, pela sabedoria, pelo exemplo de ser humano, pelas oportunidades, pelo aprendizado.

A Antonio, um grande amigo que encontrei ao ingressar no PROPAD, pelo exemplo de ser humano, de gentileza, de solidariedade, por compartilhar conhecimentos e experiências, por sempre me apoiar e orientar.

Aos Professores Sônia Calado, Pedro Lincoln Mattos e Bruno Campello, que muito me honraram em participar, gentilmente, da banca examinadora do meu projeto de qualificação e da minha defesa de dissertação, pelas contribuições, pelos aprendizados, por serem exemplos.

Aos consultores e aos colaboradores do Hospital Maria Lucinda, pela gentileza na concessão da realização da pesquisa, tornando possível o presente trabalho, em especial a Valença, Ana Clara Vinhas e a Edilce, por me conduzirem, e me apoiarem sempre que precisei.

Aos meus amigos Liliane, Marcos, Sandra, Janaísa, Isa, Marília, Sérgio e Iracleide, da Faculdade Senac Pernambuco, pelo apoio, compreensão e companheirismo, em especial à Profª. Terezinha Ferraz, pelo exemplo de determinação e incentivo.

A todos os colegas da Turma 14 do mestrado e Turma 5 do doutorado, pelo aprendizado e exemplos de determinação e superação, em especial a Andrezza, André, Natasha, Sílvio e Ionete.

Aos colegas do ECCO/PROPAD/UFPE (Grupo de Pesquisa em Conhecimento e Pesquisa Organizacional), por compartilharem conhecimento e experiências.

A todos os professores do PROPAD/UFPE com quem tive a honra de conviver e aprender, em especial aos Professores Marcos Feitosa, Pedro Lincoln e Bruno Campelo.

Aos funcionários do PROPAD/UFPE, pelo apoio durante a realização do Mestrado.

Aos meus amigos “professores”, que conquistei em minha jornada profissional na academia e que me incentivaram a realizar o mestrado, em especial ao Prof. José Alberto Brandão, à Profª Karla Theonila, à Profª Vanda Medeiros, ao Prof. Arnott Caiado, à Profª Sandra Marinho, ao Prof. Mêuser Jorge, ao Prof. Antonio Machado, ao Profª Katya Melo, ao Prof. José Paulo Silva, ao Prof. Reginaldo Barros, ao Prof. Augusto Carvalho, à Profª Solange Tavares, à Profª Roberta Caiado, à Profª Cleonice Ferraz, à Profª Isabela Jaroki, entre outros grandes amigos.

Aos meus “muitos” e queridos alunos que me impulsionaram a percorrer esta jornada, no intuito de poder contribuir cada vez mais com a formação de cada um deles.

Finalmente, aos meus familiares e amigos que, de longe, de perto, torceram por mim, apoiaram-me e incentivaram-me a concluir mais essa etapa da minha vida.

"Aprendemos quando compartilhamos experiências"
(John Dewey)

Resumo

A Investigação Apreciativa (IA) constitui uma metodologia no processo de Desenvolvimento Organizacional, com base numa mudança de abordagem positiva, aplicada por meio de diálogos apreciativos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Esta dissertação tem como objetivo compreender um dos aspectos da metodologia da IA, a questão da busca do entendimento, referente ao processo de comunicação na relação consultor-cliente, processo este que constitui uma das condições de êxito para a aplicação da referida metodologia. Neste estudo, os embasamentos teóricos utilizados foram Cooperrider, Whitney, Valença e demais autores bases relacionados à metodologia da IA, além de Jürgen Habermas, relativo ao entendimento, com a sua Teoria da Ação Comunicativa. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa e as estratégias metodológicas adotadas foram à pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, esta realizada junto a consultores e clientes. De modo geral, os resultados da pesquisa revelaram que consultores e clientes, envolvidos na aplicação da metodologia da IA, buscaram entendimento quando: aplicaram a metodologia IA de acordo com os princípios que a orienta, sobretudo o Princípio do Construtivismo; utilizaram uma linguagem compreensível aos participantes; realizaram uma comunicação em que pode ser percebido sinceridade, verdade, correção normativa, que constituem pretensão de validade; propiciou um ambiente favorável a liberdade de comunicação; apresentaram argumentos nos diálogos; e adotaram intenções das falas voltadas ao agir comunicativo. Conclui-se que a possibilidade de apresentar condições que propiciem cooperação e assentimento livre nas interações linguísticas, entre consultores e clientes, na metodologia da IA conduzirá estes agentes ao entendimento.

Palavras-chave: Investigação Apreciativa, Entendimento, Teoria da Ação Comunicativa, Relação consultor-cliente.

Abstract

The Appreciative Investigation (AI) constitutes a methodology in the process of Organizational Development, based on a change of the positive approach, applied through appreciative dialogues (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). This dissertation aims comprehends one of the aspects of AI methodology, the quest of understanding, on the communication process in the relation consultant-client, a process that constitutes one of the conditions for success to apply the referred methodology. In this study, the theoretical framework is based on Cooperrider, Whitney, Valença and other base authors related to AI methodology, beyond Jürgen Habermas, related to understanding, with his Theory of Communicative Action. This research had a qualitative approach and the methodological strategies adopted were bibliographic research and field research, this one made with consultants and clients. In general, the results of research revealed that consultants and clients, involved on the applying of AI methodology, searched understanding when: applied the AI methodology according the principles that oriented it, mostly the principles of Constructivism; they used a comprehensible language to the participants; they made a communication in which could be noticed sincerity, variety, normative correction, that constitute validity pretension; they provided a favorable environment to communication freedom; they presented arguments on dialogues; and they adopted speech intentions focused on communicative acting. It is concluded that the possibility of presenting conditions that provide cooperation and free assent on linguistic interaction, between consultants and clients, on AI methodology will conduce these agents to understanding.

Key-words: Appreciative Investigation; Understanding; The Theory of Communicative Action; Relation Consultant-Client.

Lista de figuras

Figura 1 - Contextualização do tema e problematização	18
Figura 2 - Transição entre a solução de problemas e a Investigação Apreciativa	28
Figura 3 - O ciclo de 4-D	34
Figura 4 - Funções e responsabilidades da Investigação Apreciativa	37
Figura 5 - Funções e responsabilidades da Investigação Apreciativa	49
Figura 6 - Procedimentos Metodológicos	65
Figura 7 - Perfil dos entrevistados	67

Lista de abreviaturas e siglas

DO – Desenvolvimento Organizacional

ECCO – Grupo de Estudos sobre Conhecimento e Consultoria Organizacional

IA – Investigação Apreciativa

MEDIAÇÃO – Método de Investigação Apreciativa da Ação-na-Ação

PROPAD – Programa de Pós-graduação em Administração

TAC – Teoria da Ação Comunicativa

Sumário

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização do tema e problematização	14
1.2 Pergunta de Pesquisa	18
1.3 Objetivos	18
1.4 Justificativa e contribuição do estudo	19
2 CONSULTORIA ORGANIZACIONAL: ASPECTOS DA RELAÇÃO CONSULTOR- CLIENTE	21
3 REFERENCIAL TEÓRICO	24
3.1 Investigação Apreciativa	24
3.1.1 Entendendo a origem e definição da Investigação Apreciativa	24
3.1.2 Abordagem Positiva para a mudança organizacional	27
3.1.3 Atributos e Pressupostos da Investigação Apreciativa	28
3.1.4 Os Princípios da Investigação Apreciativa	30
3.1.4.1 Princípio Construtivista	30
3.1.4.2 Princípio da Simultaneidade	30
3.1.4.3 Princípio Poético	31
3.1.4.4 Princípio Antecipatório	31
3.1.4.5 Princípio Positivo	31
3.1.5 O Método da Investigação Apreciativa	33
3.1.5.1 O Ciclo de 4-D	34
3.1.5.1.1 O primeiro D - Descoberta	35
3.1.5.1.2 O segundo D – Sonho	35
3.1.5.1.3 O terceiro D – Desenho	36
3.1.5.1.4 O quarto D – Destino	36
3.1.5.2 Aplicação do Ciclo dos 4-D	36
3.1.6 Funções e responsabilidades na aplicação do método Investigação Apreciativa	37
3.1.7 Condições para o sucesso da Investigação Apreciativa	38
3.1.7.1 Liberdade para ser reconhecido em uma relação	38
3.1.7.2 Liberdade para ser ouvido	39
3.1.7.3 Liberdade para sonhar em conjunto	39
3.1.7.4 Liberdade para escolher contribuir	40
3.1.7.5 Liberdade para agir com apoio	40
3.1.7.6 Liberdade para ser positivo	40
3.1.8 MEDIAÇÃO: uma abordagem sobre a metodologia da Investigação	40

3.2	Comunicação	42
3.3	A Contribuição de Jurgên Habermas	42
3.3.1	Racionalidade Comunicativa	43
3.3.2	Dimensões da ação social em Habermas	44
3.3.3	Os mundos de Habermas	46
3.3.4	Teoria da Ação Comunicativa	47
3.3.5	Os Atos de Fala	49
3.3.5.1	As intenções da fala	50
3.3.6	Entendimento em Habermas	51
3.3.6.1	Acordo	53
3.3.7	A visão sobre consenso e argumento para Habermas	53
3.3.8	Pretensão de Validade	55
3.3.9	Comunicação efetiva na visão de Habermas	56
3.4	Relação entre a Teoria da Ação Comunicativa e Investigação	57
4	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	58
4.1	Definição de conceitos básicos	58
4.2	Desenho metodológico	59
4.2.1	Delineamento da pesquisa – Fase 1	59
4.2.2	Definição do campo empírico – Fase 2	62
4.2.3	Coleta de dados – Fase 3	63
4.2.4	Análise dos dados – Fase 4	64
4.3	Limitações do estudo	65
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
5.1	Perfis dos entrevistados	66
5.2	A aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa, sob a perspectiva de consultores e clientes	67
5.2.1	Comportamento do cliente a aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa	69
5.2.2	O método da Investigação Apreciativa	70
5.3	O processo de comunicação na metodologia da Investigação Apreciativa	74
5.3.1	A interlocução linguística na metodologia da Investigação Apreciativa	75
5.3.2	A linguagem na metodologia da Investigação Apreciativa	75
5.3.3	A liberdade de expressão na metodologia da Investigação Apreciativa	77
5.3.4	As intenções na metodologia da Investigação Apreciativa	80
5.3.4.1	As intenções das falas dos consultores	80

5.3.4.2 As intenções das falas dos clientes	83
5.3.5 A interferência na metodologia da Investigação Apreciativa	84
5.3.6 O consenso na metodologia da Investigação Apreciativa	86
5.3.6.1 A discordância na metodologia da Investigação Apreciativa	88
5.3.7 A argumentação na metodologia da Investigação Apreciativa	90
5.4 O “pano de fundo” na metodologia da Investigação Apreciativa	92
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	95
6.1 A aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa, sob a perspectiva de consultores e clientes	95
6.2 A interlocução linguística na metodologia da Investigação Apreciativa	96
6.3 O consenso na metodologia da Investigação Apreciativa	100
6.4 O “pano de fundo” na metodologia da Investigação Apreciativa	101
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
7.1 Sugestões para trabalhos futuros	104
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CLIENTE	110
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CONSULTOR	113

1 Introdução

Esta dissertação apresenta como tema a metodologia da Investigação Apreciativa (IA), na perspectiva da comunicação na relação consultor-cliente, especificamente, a busca do entendimento, e para tanto terá como abordagens teóricas a metodologia da IA, de David Cooperrider, e a Teoria da Ação Comunicativa, de Jürgen Habermas.

Nesta seção introdutória será feita a contextualização do tema e a problematização, a pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específicos, e, finalizando, a apresentação da justificativa e contribuição do estudo.

1.1 Contextualização do tema e problematização

As organizações vivem em um ambiente de constantes mudanças decorrentes de alterações nos cenários econômicos, sociais, culturais, por isso, elas necessitam estar preparadas para enfrentar estes novos desafios, mantendo-se inovadoras e buscando, por meios da gestão organizacional, atingir resultados esperados (DONADE, 2002; WOOD, 2000).

Na prática, isso implica em modificar processos, repensar o negócio, planejar estrategicamente, preparar pessoas para lidar com as diferentes situações, propiciar um processo de aprendizado contínuo e alinhar ou redefinir a cultura organizacional, sendo estas algumas das razões que levam as organizações a contratarem os serviços das consultorias organizacionais.

De acordo com Donadone (2003), a primeira fase de desenvolvimento das consultorias está relacionada ao crescimento do tamanho e da complexidade das organizações industriais dos Estados Unidos, no início do século XX, e é neste momento que acontece a atuação de vários profissionais no auxílio à resolução de problemas originados do processo de expansão e que se estendeu até os dias atuais, nas suas mais diversas formas de atuação das consultorias organizacionais.

Considerando esse contexto, constata-se que a maioria das organizações vive mudanças decorrentes das descobertas de problemas existentes no ambiente organizacional e as consultorias utilizam metodologias com abordagem na solução destes problemas, como a

Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP), na abordagem de Ando(1994), de Juran (1990), entre outras. Desta forma, fica evidenciado que, normalmente, os consultores são contratados como “solucionadores de problemas”.

A abordagem pela solução de problemas apresenta alguns pontos críticos passíveis de discussão e reflexão, sendo eles: a adoção de ações, muitas vezes, inadequadas à realidade das organizações, baseadas nas experiências anteriores dos consultores; a ausência de tratamento dos problemas de forma sistêmica, procurando realizar uma análise, mais profunda e criteriosa, na busca de identificar as causas da situação problema; o resultado de impacto sobre os recursos humanos, as lideranças organizacionais numa espécie de “caça as bruxas”, na busca pelos culpados ou responsáveis pelos problemas; a visão distorcida da atuação do consultor, predominando a relação de dependência entre consultores e clientes; entre outros (CALDAS, 1996; DONADE, 2002; GONÇALVES, 1991; MORGAN, 1996; SCHEIN, 1972).

A ideia de mudar a organização, coma base na solução de problemas, passou a ser considerada, por alguns pesquisadores, como sendo ineficaz e até prejudicial às organizações, pois o ambiente competitivo exige destas organizações a inovação, na sua identidade, a capacidade de superar suas limitações, permanecendo, assim, em constante desenvolvimento, em contínuo processo de mudança. Dentre os estudiosos destacam-se Cooperrider e Srivastva autores da metodologia da IA.

No campo da Administração sempre surgem novas teorias e práticas gerenciais, com o objetivo de propiciar às organizações o aprimoramento das suas competências e aprendizados, para que, assim, possam vivenciar as constantes mudanças, de forma a manter-se no mercado em que atuam. A metodologia da Investigação Apreciativa (IA) constitui uma dessas práticas, aplicada, normalmente, por meio das consultorias organizacionais. Ela tem uma abordagem focada na gestão de mudanças, objetivando o desenvolvimento organizacional, propondo-se a descoberta do potencial da organização, a compreensão e a promoção de inovações nos acordos e processos sociais (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A IA distingue-se das demais teorias de Desenvolvimento Organizacional por ter um foco afirmativo e por perceber as organizações “como expressões de espírito e beleza”, desafiando o modelo tradicional de “solucionador de problemas” para o gerenciamento de mudança (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2008).

Para muitos pesquisadores que estudam organizações e gestão, a característica central das organizações é que são sistemas desenhados para resolver problemas, cujo êxito se mede pela maneira como os resolvem e com a eficácia com que respondem a estes quando surgem.

A razão de ser da gerência é a definição e solução de problemas. Pelo contrário, a ênfase da teoria apreciativa não é para a solução de problemas e sim para a intervenção social. A Teoria Apreciativa é uma perspectiva investigativa que está fundamentalmente desenhada para descobrir, entender e promover a inovação em processos e sistemas sociais e organizacionais. Seu objetivo é contribuir à generalização de conhecimento teórico social e usar esse conhecimento para promover um diálogo igualitário que conduz a efetividade e integridade de um sistema social (COOPERRIDER, SRIVASTVA, 1987)

Na IA, a intervenção abre caminho para a investigação, imaginação e inovação. Ao invés da negação, críticas e diagnósticos redundantes, comum nas metodologias com base na solução de problemas, acontecem a descoberta, o sonho e o planejamento. É uma metodologia que envolve a arte e prática de fazer perguntas invariavelmente positivas que fortaleçam a capacidade do sistema de assimilar, prever e ressaltar o potencial positivo da organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A IA constitui uma metodologia aplicada por meio de diálogos apreciativos e visa descobrir as histórias de sucesso e as melhores práticas do passado, o que possibilita o desenho dos objetivos que se deseja atingir e convida os participantes a experimentar, de forma conjunta e solidária, um processo de investigação e reflexão, propiciando aprendizagem (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A IA vem sendo disseminada no mundo como uma metodologia indicada para o fortalecimento das organizações. Contudo, observa-se que, na sua essência, o êxito da organização em vivenciá-la depende de um esforço coletivo em que a comunicação constitui condição fundamental, pois a aplicação desta fundamenta-se nas interações sociais dos participantes, conforme indicam os princípios da metodologia e, sobretudo, as condições de sucesso indicadas pelos autores bases.

Esse fato remete àqueles que estudam e utilizam essa nova metodologia a um dos aspectos mais complexos na sua aplicação, fundamentada na comunicação, a questão do entendimento nos diálogos apreciativos. Estes, por sua vez, consideram a linguagem utilizada, o acordo firmado, o argumento empregado e a liberdade que permite a expressão de pontos de vista.

Independente dos motivos, o serviço de consultoria desencadeia um intenso relacionamento interpessoal entre consultor e cliente, havendo a necessidade de entendimento para que possa ser atingida a proposta de mudança (BARBOSA, 2006). Esta afirmação confirma o entendimento como prerrogativa para o êxito das atividades de consultoria, fortalecendo esta questão e tornando-a indispensável, se a metodologia utilizada pelos

consultores for a IA. Contudo, esse entendimento entre consultores e clientes constitui um processo complexo, quer seja pelo paradigma existente sobre as consultorias, quer seja pela postura adotada pelos consultores ou pelos clientes.

Surge, assim, uma reflexão sobre a aplicação da metodologia da IA nos projetos de consultoria, por ser a comunicação, com objetivo de interação entre as partes, o eixo central do método utilizado. É necessário perceber a comunicação nas suas diversas formas e considerar alguns aspectos que contextualizam o processo de intervenção de uma consultoria, dentre os quais mencionam-se o tempo para execução dos projetos, o exercício do poder praticado por clientes ou consultores, o interesse da organização, o comprometimento e envolvimento necessário aos participantes do processo, além das diversidades destes.

Considerando o exposto, percebe-se que um dos problemas que surge dessa reflexão é procurar compreender como consultores e clientes buscam se entender no processo de intervenção, por meio da aplicação da metodologia da IA.

Sendo a IA um método que permite a realização do processo de construção coletiva de um ideal comum, indaga-se sobre alguns aspectos que nortearam o presente estudo, a saber: Como é a linguagem utilizada, entre consultores e clientes, no processo da IA? Como se procede ao diálogo no processo de IA? Que condições consultores e clientes consideram importantes para que ocorra uma comunicação de forma autêntica na metodologia da IA?

Visando realizar pesquisa sobre o problema descrito, escolheu-se como enfoque teórico, além da metodologia da IA, de David Cooperrider e Srivastva, que constitui o estudo em questão, a Teoria da Ação Comunicativa, de Jürgen Habermas, por constituir uma forma de relacionamento entre os sujeitos, utilizando a linguagem, e caracterizar-se ação que visa ao consenso, ao entendimento e à emancipação.

A proposta de estudar o entendimento, sob a perspectiva habermasiana, ocorre porque esta permite a associação ao relacionamento entre consultores e clientes, segundo Mattos (2008, p.1):

Propomos a teoria de Jürgen Habermas – filósofo e sociólogo alemão amplamente reconhecido, há décadas, em meios científicos – sobre a comunicação humana. Não fazemos isso, entretanto, de uma maneira normativa: perguntamos se Habermas realmente nos serve. Há muitas teorias do relacionamento humano em psicologia. Habermas não passa por aí, nem mesmo pelos fundamentos da sociologia. Toma apenas os instrumentos simples da filosofia que são o raciocínio e a experiência comum. Para ele, essa é a forma mais tradicional de promover o diálogo entre as pessoas e as ciências[...] Dada sua amplitude, a Teoria da Ação Comunicativa (HABERMAS, 1985, 1989), pode ser confrontada com a situação do relacionamento consultor-cliente.

Neto (2008, p.1) menciona que “o diálogo está presente na formulação teórica habermasiana, a partir de seu edifício teórico no campo da linguagem e da comunicação”. Sendo assim, neste estudo, a Teoria da Ação Comunicativa, de Habermas, possibilitará uma maior compreensão sobre a interação linguística entre consultores e clientes, visando entendimento na aplicação da metodologia IA.

A seguir, apresenta-se a Figura 1 com uma síntese da relação entre as abordagens de metodologias para as mudanças organizacionais, ora apresentadas:

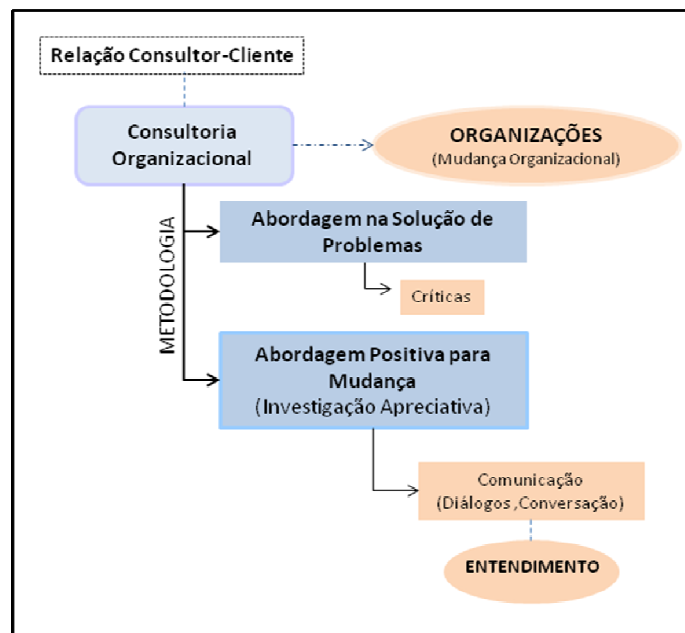


Figura 1 – Contextualização do tema e problematização
Fonte: Elaboração da autora (2010)

1.2 Pergunta de Pesquisa

Considerando o contexto em que o problema desta pesquisa foi apresentado, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: “como se busca o entendimento, na relação consultor-cliente, na metodologia da Investigação Apreciativa, à luz da Teoria da Ação Comunicativa?”

1.3 Objetivos

O estudo foi realizado na área de Desenvolvimento Organizacional e tem como objetivo geral: compreender a busca do entendimento, na relação consultor-cliente, na

metodologia da IA, à luz da Teoria da Ação Comunicativa. Para tanto, foram definidos os objetivos específicos relacionados a seguir:

- Entender sobre a metodologia da Investigação Apreciativa;
- Entender sobre a Teoria da Ação Comunicativa;
- Relacionar a metodologia da Investigação Apreciativa à Teoria da Ação Comunicativa;
- Investigar a busca do entendimento na metodologia de Investigação Apreciativa na relação consultor-cliente, à luz da Teoria da Ação Comunicativa;
- Contribuir para o estudo e construção de conhecimento sobre consultoria organizacional.

1.4 Justificativa e contribuição do estudo

Basicamente, a pesquisa justifica-se por cinco razões fundamentais. A primeira refere-se à necessidade de obter uma melhor compreensão da aplicação da metodologia da IA, possibilitando uma melhor condução da mesma, por se tratar de uma abordagem que se encontra em ampla disseminação, como prática nas atividades de consultoria.

A segunda razão é associar a metodologia da IA, como prática organizacional, a outras teorias, devidamente fundamentada ou legitimada, propiciando uma perspectiva menos empírica.

A terceira razão refere-se ao fato deste tema apresentar limitações em relação a publicações no Brasil. Desta forma, este estudo contribuirá como uma abordagem teórica, proporcionando aos pesquisadores, organizações, consultores, professores e interessados em geral, mais informações, mediante pesquisa, sobre a metodologia, em específico sobre o entendimento entre clientes e consultores, necessário a este processo.

A quarta razão é o fato da metodologia da IA ser tema de interesse do Grupo de Estudo em Conhecimento e Consultoria Organizacional (ECCO) do PROPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração – visando, de modo geral, ampliar os estudos sobre a relação consultor-cliente.

E por fim, a quinta razão foi o fato da autora ter percebido os desafios e as oportunidades da aplicação da metodologia após ter vivenciado ativamente o processo da IA, quando de sua participação no Global Fórum do Nordeste 2009, evento que reuniu algumas

das referências sobre a IA do Brasil e do exterior, como Ilma Barros e Ronald Fry, ambos da University Case Western Reserve, universidade referência no estudo sobre a metodologia. Na ocasião, a vivência propiciou uma reflexão sobre o aspecto considerado relevante no processo, a questão da comunicação, sobretudo, o entendimento entre as partes envolvidas no processo. Surgiu, então, uma indagação sobre as condições que levam consultores e clientes a comunicar-se, a entender-se, possibilitando, assim, o êxito da aplicação da metodologia. Daí a escolha do tema, metodologia da IA, sob a perspectiva da Teoria da Ação Comunicativa.

De forma geral, o estudo objetiva propiciar informações, visando melhorar a aplicação e resultado da IA na atividade de consultoria organizacional.

Os objetivos específicos sugerem um ordenamento dos temas, relacionados ao referencial teórico, que se apresentam estruturados e desenvolvidos nas seções a seguir.

2 Consultoria organizacional: aspectos da relação consultor-cliente

Nesta seção será abordada a atividade de consultoria organizacional e a relação estabelecida entre consultores e clientes durante as atividades desenvolvidas.

Inicialmente, considera-se importante conceituar a consultoria organizacional. Segundo Kubr (1986), a consultoria organizacional se constitui em um serviço prestado por um ou mais profissionais independentes e qualificados para a identificar e investigar problemas inerentes à política, organização, procedimentos e métodos, com o intuito de recomendar a ação adequada e proporcionar ajuda na sua implantação.

Schein (1972) entende consultoria como um processo de ajuda organizacional, no qual o relacionamento entre consultor e cliente deve objetivar o desenvolvimento, neste último, da capacidade de diagnosticar, desenvolver alternativas, decidir e intervir no sistema para resolver problemas.

Para Oliveira (1999, p. 21), consultoria empresarial é:

[...] um processo interativo de um agente de mudança externo ou interno à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Nos últimos anos a atividade de consultoria tem crescido consideravelmente devido à expansão das organizações, as constantes mudanças no mercado. Segundo Donadone (2002), os anos oitenta marcam o início de importantes transformações no mercado de consultoria organizacional. O crescimento, maior vislumbre do setor, associado às mudanças nas formas de atuação, de relacionamento com as empresas contratantes e inserção nos mercados de divulgação e venda de pacotes gerenciais, formataram características que serviram de suporte para a configuração que o setor adquiriu.

Vários são os motivos que levam as organizações a contratar consultores um destes motivos, foi bem relatado por Moura (2005, p.12),

“Como eu resolvo o meu problema já?!”. Eis, para os administradores (empresários, executivos, gerentes), “a pergunta que não quer calar”. Diante das questões próprias de seu cotidiano – tenham eles uma visão estratégica

ou de curto prazo, como em geral ocorre – chama por um conhecimento denominado por eles de “prático”, ou seja, aquele que pode ser imediatamente aplicado para “resolver as coisas” na sua organização. Há por parte deles, portanto, uma demanda recorrente. Uma demanda por soluções. Na busca por atender a esta demanda, tais administradores recorrem a fontes variadas de conhecimento, que julgam capazes de os ajudarem na resolução de seus problemas específicos. Dentre elas, procuram frequentemente a atividade de consultoria, através do consultor organizacional proposta por um indivíduo ou um grupo de profissionais associados em – ou funcionários de – empresa com tal finalidade.

Constata-se a necessidade das empresas de profissionais que possam resolver seus problemas. Surge assim, a relação entre consultores e clientes que a princípio visam atingir o mesmo objetivo, contudo, encontram muitos desafios com esta relação estabelecida.

Esta abordagem de resolução de problemas vem sofrendo críticas ao longo dos anos, muitas delas decorrentes de trabalho mal-sucedidos, realizados por consultores despreparados ou mal-intencionados. A forma de atuação das consultorias pressupõe metodologias de trabalho e uma das metodologias mais atuais e que vem sendo disseminada é da IA, conforme mencionada na seção 1 desta dissertação e melhor explorada a partir da seção 3. Entretanto, é necessário afirmar que esta metodologia muda um pouco a forma de atuação do consultor que passa a atuar de forma mais compartilhada, diferente das atuações mais antigas como descrito a seguir.

De acordo com Caldas (1996), há três conjuntos de metáforas que parecem definir três perspectivas singulares da relação de consultoria.

- a) Uma primeira perspectiva é a daquele conjunto de metáforas que atribuem à relação um caráter de exploração – seja do consultor sobre o cliente, seja do oposto – descrevendo os consultores principalmente como sedutores e curandeiros;
- b) uma segunda perspectiva engloba as metáforas que retratam a relação de consultoria como uma relação de dependência; e, por fim,
- c) uma terceira perspectiva abrange as metáforas que visualizam a relação de consultoria como uma relação de ajuda.

Na opinião deste autor, o processo de consultoria deveria ser o de uma relação de ajuda: um momento específico no tempo, de suporte especializado de um apoiador (consultor) a um apoiado (cliente).

Argyris (1970), na sua Teoria da Intervenção, considera o entendimento da relação de consultoria como uma relação de ajuda. Para ele a intervenção é um processo de entrada num sistema de relações em andamento, que consiste em um interventor externo aproximar-se de

peças, grupos ou objetos com o propósito de ajudá-los. Visando a eficácia deste processo, são necessários processos básicos que devem ser estimulados dentre eles o da geração da informação válida e o sistema-cliente mantenha seu discernimento e autonomia. Para que neste sentido o consultor atue de forma que gere autonomia no seu cliente.

Analisando os trabalhos de consultorias, com base nestas metáforas percebe-se a relação de dependência e exploração como predominantes, o que leva a concluir que constitui uma relação complexa. Como se não bastassem questões desta natureza, uma das principais dificuldades no processo de consultoria é a comunicação, é o poder se expressar e ouvir e ser ouvido.

3 Referencial Teórico

Nesta seção são apresentados os conceitos que constituem a base teórica para o estudo proposto.

3.1 Investigação Apreciativa

3.1.1 Entendendo a origem e definição da Investigação Apreciativa

A Investigação Apreciativa (IA), denominada na sua origem de *Appreciative Inquiry*, surgiu das pesquisas e trabalhos, na década de 80, de David Cooperrider, Suresh Srivastva e seus colaboradores, no Departamento de Comportamento Organizacional da *Case Western Reserve University (CWRU)*, localizada em Cleveland - Estados Unidos. A IA constitui uma metodologia que foca os pontos fortes, visando o Desenvolvimento Organizacional (DO), e desde então vem sendo estudada e aplicada em organizações e comunidades de todo o mundo, constituindo uma abordagem que desafia o modelo tradicional de resolução de problemas para a gestão de mudanças (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A proposta e a intenção original, de Cooperrider e Srivastva, foram voltadas para dar atenção e prioridade, de imediato, para situação desejada (resgatada ou projetada), positiva e auspiciosa e, a partir dessas imagens favoráveis do futuro, desenvolver todo o processo criativo para mudança (VALENÇA, 2007).

Segundo Valença (2007, p. 175),

Em sua origem, o Método da IA era uma proposta técnica voltada para a perspectiva da oportunidade, em contraposição à tendência de se fazer diagnósticos organizacionais numa perspectiva deficitária, que costumava ler qualquer situação como a necessidade de “resolução de um problema”.

Para Cooperrider e Whitney (2006, p.1), a IA:

[...] é um processo de gestão de mudanças, adaptado de forma única aos valores, crenças e desafios de negócios que os gestores e líderes enfrentam hoje. É um processo de mudanças gerenciais de larga escala que pode possibilitar que você envolva e inspire sua força de trabalho altamente

diversificada e dispersa; que envolva clientes e outros interessados no futuro de seus negócios, que descubra e amplie os pontos fortes de seu negócio e vantagens estratégicas e equilibre incríveis retornos financeiros com o fortalecimento das contribuições societárias. Enfim, é uma abordagem de desenvolvimento e mudança organizacional inovadora.

Visando propiciar maiores esclarecimentos sobre a definição de IA, Cooperrider e Whitney (2006) conceituam “apreciar”, como “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, e “investigar” como o ato de exploração e descoberta.

Para Cooperrider e Whitney (2006), a apreciação capta nossa visão para a vida, mistura nossos sentimentos, coloca nossa curiosidade em ação e inspira a mente visionária.

A Investigação Apreciativa transforma a prática da mudança gerencial. Ela propõe [...] 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 de combinações de forças. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.3).

Segundo Valença (2007, p.187), “[...] os pressupostos do próprio David Cooperrider e seus associados sobre o método da IA [...] é uma investigação positiva, portanto, uma investigação afirmativa, prospectiva, visionária, futurista, não retrospectiva e deficitária [...]”

D. Cooperrider e M. Whitney afirmam que na IA (Appreciative Inquiry), a tarefa árdua da intervenção dá lugar ao ritmo veloz da imaginação e da inovação, em vez da negação e da crítica dos diagnósticos em espiral. Em seu lugar há descoberta, sonho e estruturação (VALENÇA, 2007, p.179).

A proposta inicial de Cooperrider e Srivastva foi transformar os ambientes com visão de mundo “problemática” em locais de visão e prática apreciativa (VALENÇA, 2007).

Segundo Valença (2007), os autores da IA tem aproximado ao máximo o referido método das características demandantes do atual modelo mental do mundo de negócios. Eles sintetizam, dessa maneira, a finalidade do uso do mesmo como um elemento de transformação.

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 idéia de que as forças coletivas fazem mais do que um mero desempenho – elas transformam (VALENÇA, 2007, p.200).

A IA tem sido aplicada com muito êxito nos mais diversos ambientes e em culturas e organizações diferentes, em vários países do mundo. Exemplos de organizações que vivenciaram o método: PriceWaterhouseCoopers, Shell, Roadway Express, Organizações das Nações Unidas (ONU), British Airways, Johnson & Johnson, entre outras (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

No Brasil, a metodologia de IA foi adotada, pela primeira vez, em 1997, pela Nutrimental Indústria e Comércio de Alimentos. Segundo Loures (2008, p. 100-101), presidente da referida organização:

Nossa experiência na Nutrimental foi iniciada em setembro de 1997, quando David Cooperrider e uma das suas estudantes de doutorado, uma brasileira chamada Ilma Barros, vieram para o Brasil e realizaram o primeiro encontro de Investigação Apreciativa com todos os colaboradores da empresa num mesmo ambiente. Nessa época, nossa empresa enfrentava grandes dificuldades, contava com um capital de trabalho limitado e precisa aprender e evoluir rapidamente para atuar num mercado crescentemente competitivo [...] A abordagem apreciativa trouxe resultados em diferentes níveis para a Nutrimental: financeiro, individual e organizacional [...]

A IA é uma metodologia que vem sendo disseminada e aprimorada, por meio da contribuição de vários estudiosos, ao longo do tempo, e configura-se como uma abordagem para a mudança organizacional com grandes resultados nas organizações em que foi aplicada. Ela é utilizada para dialogar com as pessoas, apropriar-se da experiência do passado, envolver toda comunidade ou organização da mudança e construir uma visão de futuro da qual todos possam compartilhar e ajudar a colocar em prática (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2008).

O pressuposto anterior a IA era a teoria da mudança baseada na deficiência. Etapas da aplicação desta teoria: identificar o problema, analisar a raiz do problema, *brainstorm* de soluções, desenvolver planos de ação, intervenção; metáfora: organizações são problemas a serem resolvidos. As consequências do discurso da deficiência são a fragmentação, redução das imagens de possibilidade, vocabulário voltado para a deficiência, relações truncadas/planejamento a portas fechadas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A IA é a arte e a ciência de fazer perguntas no processo de intervenção, que fortalece a capacidade de um sistema de apreender, antecipar e intensificar seu potencial positivo, porque

dá espaço à imaginação e à inovação; em vez de negação, crítica e diagnóstico redundantes, acontecem a descoberta, sonho e planejamento. A IA efetiva a união construtiva entre pessoas integrais e a totalidade do que as pessoas mencionam como capacidades passadas e presentes: conquistas, recursos, potenciais inexplorados, inovações, pontos fortes, pensamentos elevados, oportunidades, marcas de nível, pontos altos, valores vividos, tradições, competências estratégicas, histórias, expressões de sabedoria, *insights* mais profundos sobre o espírito incorporado ou alma – e as visões de futuro valorizadas e possíveis. É aplicada sob a forma de uma abordagem positiva para a mudança. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

3.1.2 Abordagem Positiva para a mudança organizacional

Wood Jr. (2000) conceitua mudança organizacional como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Considerando o paradigma de que o processo de mudança em uma organização iniciava com a definição de um problema, resultando em uma mudança lenta, conduzindo as pessoas a olharem para as causas do passado; que, raramente, resultava em uma nova visão; e que era conhecida como geradora de defensividade, a IA surge com outro paradigma que é o da abordagem para o positivo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

No sentido contrário, conforme indicado da Figura 1, a IA refere-se a uma mudança positiva, sendo esta 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 (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 13).

A ênfase na mudança positiva da IA tem conduzido as organizações ao redor do mundo todo a realizar a transição de solução de problemas para esta metodologia (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Para simplificar e visualizar algumas das diferenças que existem entre a maneira de realizar um diagnóstico utilizando o método tradicional, solução de problemas, e o método apreciativo, apresenta-se a Figura 2 a seguir:

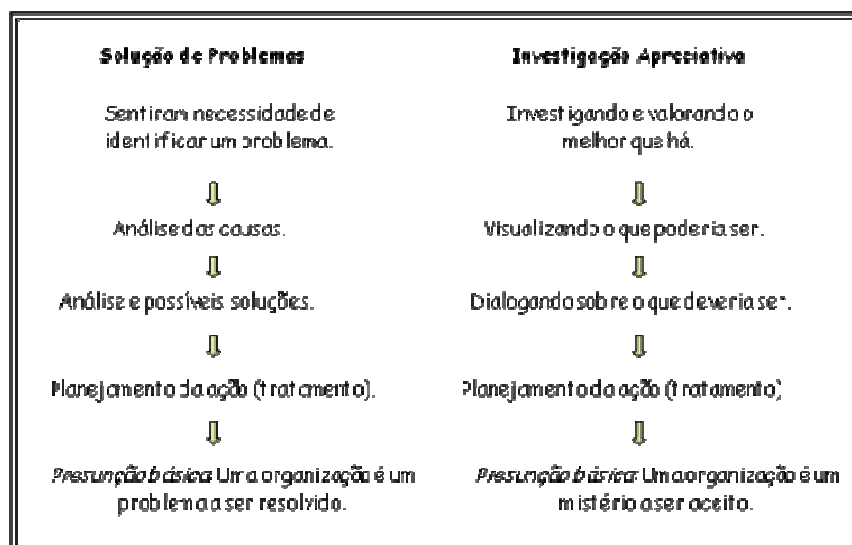


Figura 2 - Transição entre a solução de problemas e a Investigação Apreciativa
 Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006, p.14)

A IA não trabalha com a identificação e solução de problemas; ela busca localizar, ressaltar e destacar as propriedades daquilo “que dá vida” a qualquer organização. Ela vai além da construção de relações, também nivela o terreno e constroi pontes que atravessam os limites do poder e da autoridade (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Para Barret e Fry (2005), a aplicação da metodologia da IA pode ocorrer desde o planejamento estratégico até o desenvolvimento da equipe, desde o estabelecimento de parcerias até a participação em conferências globais, de avaliação de desempenho a *coaching*, dos valores primordiais a realizar grandiosas mudanças culturais de sistemas, relacionamentos de pessoa para pessoa até a unificação de todas as religiões do mundo. Ela está sendo aplicada para ajudar a organizar o futuro de maneira que venha a desencadear e promover o espírito da cooperação humana em cada um de nós.

3.1.3 Atributos e Pressupostos da Investigação Apreciativa

Valença (2007) aponta alguns atributos da IA, são eles: investigação/aventura/diálogo/arte, descoberta/ inovação/resultado, atitude/visão, ação/movimento/mediação/estratégia, princípios/valores, teoria/conhecimento/filosofia e método/técnica.

Ressalta-se o atributo da investigação/aventura/diálogo/arte. Valença (2007, p. 183) menciona que a IA é:

- a) Uma busca co-evolucionária sobre o que há de melhor nas pessoas, nas suas organizações e no seu mundo circundante.
- b) Uma investigação transformacional que busca, seletivamente, localizar, relevar e iluminar as forças que dão vida a existência de

- uma organização.
- c) Uma busca de conhecimento.
- d) Uma aventura [...] que levará a uma exploração total das vastas perspectivas que estão surgindo agora no horizonte.
- e) Um novo ioga da investigação.
- f) Uma perspectiva de pesquisa que tem, unicamente, por intenção, descobrir, compreender e promover inovações nos arranjos e processos socioorganizacionais.
- g) Uma conversação democratizada.
- h) Uma arte de apreciação [...] (uma maneira de) descobrir e dar valor àqueles fatores que dão vida.
- i) Uma jornada adentro do desconhecido e uma abertura para aprender.
- j) É uma conversação holográfica que [...] descobre questões fatídicas (profética) [...] desvenda a capacidade cooperativa [...] libera habilidades imaginadoras [...] ouve com ouvidos voltados para a sintonia.

Para Valença (2007) é possível resumir os pressupostos conceituais sobre o método da IA, baseado no conjunto de elementos e atributos mencionados acima, da seguinte forma:

- a) A IA é positiva, portanto, prospectiva, visionária, futurista, não retrospectiva, nem deficitária;
- b) A IA é viva, dinâmica;
- c) A IA é aberta às novas possibilidades de expansão do escopo da pesquisa;
- d) A IA promove conexões de relacionamento, afastando-se dos parâmetros exclusivamente técnicos e pragmáticos de uma tradição científica tradicional;
- e) A IA libera o espírito humano para a criação de um futuro;
- f) A IA move a todos dando voz e vez, propiciando uma atmosfera de prática democrática;
- g) A IA provoca nos protagonistas a apropriação pelo processo de mudança; e
- h) A IA tem como direção o cerne da mudança positiva.

Valença (2007, p.187), descreve na prática como o conceito da IA se materializa, conforme consonância com as ilustrações e metáforas de Ronald Fry e Garret, podendo o método da IA ser entendido assim:

- a) Conversações coreográficas;
- b) Coleção de contos de histórias;
- c) Projetos de espaços para improvisação;
- d) Expressão sincronizada de emoções positivas;
- e) Criação de conexões centrífugas, em vez de comunicações hierarquizadas;
- f) Geração de ações emergentes, de acordo com planos aprovados;
- g) Manifestação de uma fé pela consideração positiva incondicional pela humanidade.

3.1.4 Os Princípios da Investigação Apreciativa

A IA é baseada em cinco princípios, denominados de Princípios para a Revolução Positiva, que sustentam sua concepção e aplicação, são eles: Princípio Construtivista, Princípio da Simultaneidade, Princípio Poético, Princípio Antecipatório e Princípio Positivo. A familiaridade com esses princípios permitirá a adaptação da IA a fim de atender às novas situações específicas e desafiadoras bem como criar práticas inovadoras de mudança positiva (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

3.1.4.1 Princípio Construtivista

Cooperrider e Whitney (2006, p. 51) definem construtivismo como “ uma abordagem à ciência humana que substitui as relações como o local do conhecimento para o indivíduo.”O construtivismo é construído em torno de uma apreciação perspicaz do poder da linguagem e discurso de todos os tipos para criar o senso de realidade – o senso de verdade, de bondade e do possível.

O Princípio Construtivista afirma o seguinte:

O conhecimento humano e o destino organizacional estão entrelaçados. Estamos constantemente envolvidos com o entendimento e o conhecimento das pessoas e do mundo que nos rodeia – fazendo análise de planejamento estratégico, exploração do ambiente, necessidade de análise, avaliações e auditorias, pesquisas, grupos de enfoque, apreciação de desempenhos, e assim por diante. Para serem eficazes, os executivos líderes de agentes de mudança precisam ser adeptos da arte de compreensão, da leitura e analisarem as organizações como se fossem construções vivas e humanas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.51).

Esse princípio defende que o conhecimento social e o destino organizacional estão interligados.

3.1.4.2 Princípio da Simultaneidade

De forma geral, este princípio quer dizer que a pergunta e a mudança acontecem simultaneamente. As perguntas causam alteração de comportamento devido à reflexão que provocam.

Cooperrider e Whitney (2006, p. 52) afirmam:

A investigação e a mudança não são momentos separados, no entanto são simultâneos. Investigação é intervenção. As sementes da mudança – as

coisas sobre as quais as pessoas pensam e falam, as coisas que as pessoas descobrem e aprendem e as coisas que formam o diálogo e inspiram imagens do futuro – estão implícitas nas primeiras perguntas que formulamos. As perguntas que fazemos estabelecem o estágio para o que encontramos, e o que descobrimos (os dados) torna-se o material linguístico, as histórias, a partir do que o futuro é vislumbrado e construído.

Segundo Valença (2009), a pergunta apreciativa e a mudança desejada acontecem simultaneamente. Quando se faz uma pergunta a alguém, o receptor da pergunta sofre uma alteração do seu estado emocional, com repercussões imediatas sobre seu comportamento. Aí começa a mudar. A pergunta apreciativa favorece a autoestima da pessoa que ouve ou é entrevistada. As perguntas que fazemos são parte do processo de mudança. Perguntar de modo apreciativo é construir relações afetivas positivas, colaborativas, compartilhadas.

3.1.4.3 Princípio Poético

O passado, presente e futuro são fontes infinitas de aprendizagem, inspiração ou interpretação – assim como as infinitas possibilidades interpretativas contidas em um poema ou texto literário (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Neste princípio pode-se fazer uma referência à obra de arte que pode ter inúmeras interpretações; as organizações humanas podem ser vistas como livros abertos em que as pessoas são coautoras, pois as pessoas sempre terão suas histórias para contar.

3.1.4.4 Princípio Antecipatório

As imagens positivas do futuro conduzem as ações positivas. Essas são a base crescentemente energizante e pressuposto da IA. O infinito recurso humano que gera a mudança organizacional construtiva é a imaginação coletiva e o discurso sobre o futuro. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

3.1.4.5 Princípio Positivo

Quanto mais positivas são as questões a serem feitas, mais concreto é o esforço de mudança. A abordagem positiva tem o poder de agregar, de realimentar, de integrar.

Para Cooperrider e Whitney (2006, p.55):

A construção e a sustentação do ímpeto para a mudança demandam enormes porções de efeito positivo e de vínculo social – coisas como a esperança, o estímulo, a inspiração, o cuidado, a camaradagem, o sentimento de propósito

urgente e pura alegria em criar algo significativo juntos. Descobrimos que quanto mais positiva for a pergunta que fizemos, mais duradouro e bem-sucedido será o esforço de mudança. A principal atitude que um agente de mudanças deve tomar e que fará a diferença é criar e fazer perguntas positivas incondicionalmente.

Os autores do Método da IA, com base nos Princípios da Simultaneidade e Poético afirmam que a história de uma organização está sendo sempre “co-autorada e co-criada por aqueles que vivem nela”, e argumentam que toda e qualquer intervenção com o Método da IA baseia-se em pelo menos duas investigações-chaves: o que, nesta situação, neste contexto, em particular na história de organização é significativo?; Como usar a linguagem incondicionalmente apreciativa para descobrir quais são as possibilidades, expressas e latentes, que podem promover oportunidades futuras, mais efetivas e mais congruentes com os valores da organização? (VALENÇA, 2007)

Algumas direções são claras a respeito dessas duas investigações-chaves. Elas incluem o seguinte conjunto de direções investigativas: Que tipos de conversação estão dando suporte aos nossos relacionamentos? Para qual propósito e em que direção as pessoas estão dirigindo a sua atenção? A respeito do que se espera que as pessoas falem? Como esta conversa pode conduzir para uma leitura da atividade organizacional e social que seja expansiva e impulsionadora de vida, em vez de uma leitura que seja deficitária e centrada em problema? Como as conversações podem ser expandidas para incluir o foco nas forças do passado, nos potenciais do presente e nos ideais do futuro? (VALENÇA, 2007)

Os autores originais e associados do Método da IA referem-se às diversas formas e funções da linguagem, quando plenas de imagens, analogias, metáforas e parábolas.

Para tanto, é necessário entender sobre o Diálogo Apreciativo, segundo Brenner (2007, p. 83-84):

As características do diálogo apreciativo foram organizadas pela consultora de Desenvolvimento Organizacional do Sistema FIEP Ilma Barros, Ph.D pela *Case Western Reserve University, Weatherhead School of Management*, e consistem em:

- a) trilhar um caminho para oportunidade e esperança;
- b) ter a consciência de que cada momento da vida oferece infinitas oportunidades, as quais, na sua maioria, não são identificadas;
- c) suspender julgamento e permitir que a valorização do indivíduo, através da escuta apreciativa, permeie as histórias que são contadas;
- d) escutar a voz da intuição diante dos relatos;
- e) permitir que a vivência de momentos de aprendizagem;
- f) reconhecer o sucesso alheio;
- g) criar um ambiente que promove a valorização do indivíduo;
- h) reconhecer que a contribuição de todos é importante para a construção de

- um futuro bem sucedido;
- i) guiar a coletividade para a construção positiva, identificar valores e orientar pensamentos sobre a importância da valorização das diferenças;
 - j) compartilhar exemplos de ações que foram bem sucedidas;
 - k) gerar satisfação, esperança e alegria: destacar os momentos que de grande satisfação, que a contribuição para o mundo foi intensa, valorizada e reconhecida;
 - l) liberar e expandir a capacidade individual e coletiva de sonhar.

Valença (2007) relembra Austin (1962) e Searle (1969) quando afirmam que as pessoas, ao conversarem, estão desempenhando ações como promessas, justificativas, comandos, concessões, entre outros, porque a linguagem, seja na estrutura, seja na construção de significados, era metaforicamente uma “janela de ação”.

Os autores originais do Método IA concentraram-se em torno das metáforas generativas, termo usado anteriormente também por Donald Schon, sob o pressuposto de que há efeitos favoráveis com o uso das imagens e parábolas positivas. Valença (2007, p. 193) retoma as opiniões de Ronald Fry e Frank Barret quando alegam:

As conversações positivas, especialmente ricas em metáforas e histórias geradoras, facilitam a ação cheia de espírito, dando suporte aos ideais e às aspirações mais altas, pois estas esperanças e expectativas abrem novas perspectivas e inventam atividades alternativas, que dão suporte às histórias inspiradoras. “[...]. “ A experiência destas conversações francas e otimistas cria uma cadeia expansiva de emoções de forte efeito positivo em muitos participantes.

O método da Investigação Apreciativa apresenta etapas apresentadas na subseção a seguir.

3.1.5 O Método da Investigação Apreciativa

Cooperrider e Whitney (2006, p.13) afirmam que “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.”

O núcleo ou cerne positivo “é o aspecto estratégico mais importante dos processos de todo o Método de IA” (VALENÇA, 2007, p.202), e, selecioná-lo, é a primeira oportunidade que os membros da organização têm de estabelecer um curso estratégico do futuro almejado.

Segundo Valença (2007, p. 189), foram instituídas quatro condições imprescindíveis para aplicação da IA, sendo elas:

[...] 1.A investigação sobre “a arte do possível” na vida organizacional deve

começar com a apreciação.

2. A investigação sobre o que é possível deve levar à informação do que seja aplicável.
3. A investigação sobre o que é possível deve ser provocadora (instigante e estimulante)
4. A investigação sobre o potencial humano na vida organizacional deve ser colaborativa.

3.1.5.1 O Ciclo de 4-D

A metodologia da IA é aplicada por meio de 4 (quatro) etapas - *Discovery, Dream, Design, Destiny* (Descoberta, Sonho, Desenho ou Delineamento, Destino) - denominadas de Ciclo de 4-D, conforme ilustra a Figura 3.

Esse ciclo de atividades pode ter uma velocidade variável, sendo rápido e informal, como uma conversa com um amigo ou colega, ou formal, como um processo envolvendo toda uma organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

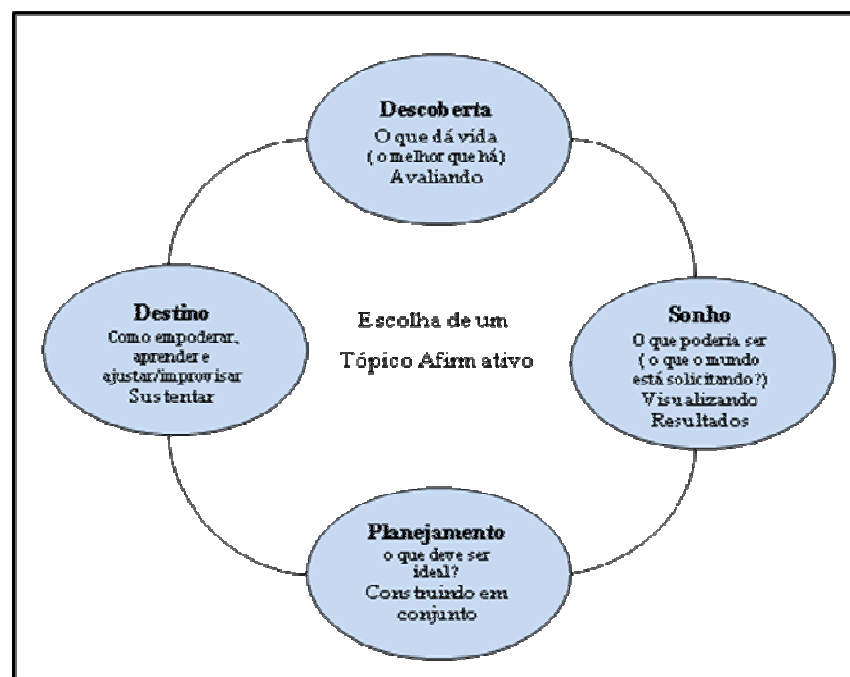


Figura 3: O ciclo de 4-D

Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006, p.18)

De acordo com Cooperrider e Whitney (2006), no centro do ciclo está a Escolha de um Tópico Afirmativo que é a parte mais importante de uma realização apreciativa. Os tópicos afirmativos são fatos, ideias, histórias, experiência; na realidade, qualquer coisa que seja considerada pelas pessoas da organização, como estratégia e humanamente importante, sendo uma fonte de energia.

A IA é constituída pela entrevista apreciativa, um diálogo pessoal com os membros da organização e seus interessados usando perguntas relacionadas com experiências valiosas, valorização e o que traz o máximo de energia para organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

As quatro etapas do ciclo ocorrem de forma dinâmica, propiciando um clima de entusiasmo, de envolvimento, de participação, levando aos envolvidos no processo a definir as ações que nortearão a organização no futuro.

3.1.5.1.1 O primeiro D - Descoberta

A Descoberta, a primeira etapa da metodologia da IA, constitui uma fase de questionamentos. A intenção é mobilizar o sistema inteiro através do engajamento de todos os interessados na articulação de pontos fortes e melhores práticas. Para isso, as pessoas buscam conhecerem a si mesmas, a sua história e a dos outros, identificando “o melhor do que tem sido aquilo que é”, por meio das entrevistas apreciativas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Segundo Cooperrider e Whitney (2006), no centro da descoberta está a entrevista apreciativa. A singularidade e o poder de uma entrevista de IA surgem do seu foco afirmativo. O que diferencia a IA nesta fase é que todas as perguntas são positivas, que reforçam aspectos de força, de conquistas pessoais.

3.1.5.1.2 O segundo D – Sonho

O Sonho segunda etapa da metodologia da IA, constitui fase em que as histórias e as análises obtidas nas entrevistas apreciadas, fase anterior, têm o objetivo de provocar momentos de inspiração, de reflexão; uma clara visão voltada para resultados em relação ao potencial descoberto e em relação a perguntas dos mais altos propósitos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

É uma fase em que as pessoas são convidadas a visualizar futuros valiosos, a sonhar, a explicitar as suas aspirações, os momentos da vida organizacional no que ela tem de melhor, a compartilhar imagens de suas esperanças.

3.1.5.1.3 O terceiro D – Desenho

O Planejamento, terceira etapa da metodologia da IA, constitui a fase de criação de uma organização ideal, na qual as pessoas se sintam capazes de participar e ampliar o núcleo positivo para concretizar o sonho recentemente expressado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

3.1.5.1.4 O quarto D – Destino

O Destino, quarta etapa da metodologia da IA, constitui a fase em que há o fortalecimento da capacidade afirmativa do sistema, possibilitando a ele construir esperança e sustentar a iniciativa por mudanças positivas contínuas e pelo alto desempenho. Os praticantes do processo assumem as ações necessárias para a realização do sonho (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Cooperrider e Whitney (2006) afirmam que não há dois processos de IA idênticos. Cada um é criado para tratar de um desafio estratégico único enfrentado pela organização ou indústria. Cada um é criado para aumentar a participação dos interessados. Isso significa que os 4D's da IA podem assumir diversas formas de expressão.

É fundamental destacar que cada protocolo de IA é diferente dos outros. O agente de mudança estratégica cria um contexto para a seleção de tópicos afirmativos. Considerando esse contexto, os integrantes de uma organização escolhem estes tópicos para movimentar a organização na direção que considerem desejável. A seleção dos tópicos afirmativos envolve a escolha de pessoas de todas as partes da organização e desafia as pessoas a redefinirem as questões deficitárias em tópicos para a investigação (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

3.1.5.2 Aplicação do Ciclo dos 4-D

O Ciclo dos 4-D pode ser utilizado sob a forma de investigação total do sistema e a Reunião do IA. Segundo Whitney e Trosten-Bloom (2003 apud COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), na investigação total do sistema, todos os interessados – colaboradores, clientes, vendedores e membros da comunidade – participam no processo. Na fase da descoberta, são entrevistados e entrevistam uns aos outros. Nas fases do sonho, do planejamento e do destino, reúnem-se em pequenos grupos para compartilhar histórias e práticas, a fim de prospectar o futuro (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A Reunião de Cúpula da IA, por sua vez, é uma técnica de reunião centralizada, que envolve todos os interessados na organização, com participação diversificada, na descoberta e

desenvolvimento positivo da organização, delineando processos estratégicos de negócios. Constitui uma modalidade que, em geral, resulta na formação de relacionamentos com vínculos fortes permitindo a “inovação sustentável”. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

3.1.6 Funções e responsabilidades na aplicação do método Investigação Appreciativa

De acordo com Cooperrider e Whitney (2006), quanto às funções, responsabilidades e relações na implementação da IA temos a atuação das lideranças, do consultor, da equipe central e dos participantes, conforme Figura 4. A gestão da mudança bem-sucedida demanda atenção, concentração e comprometimento de grandes grupos de pessoas.

ATIVIDADE	ANTES	DURANTE	APÓS
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprende tudo. ▪ 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 afinação.
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"> ▪ Introduzem a IA na organização. ▪ Enfocam os casos de negócios para a 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. 	<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"> ▪ Aprendem tudo. ▪ Realizam entrevistas e são entrevistados. ▪ Examinam as entrevistas e compartilham as melhores práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dedicam-se a descoberta e ao diálogo. ▪ Ousam sonhar. ▪ Delimitam 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.

Figura 4 - Funções e responsabilidades da IA
Fonte: adaptado de Cooperrider e Whitney (2006, p.49)

Para Cooperrider e Whitney (2006, p.47), “O esclarecimento das funções, responsabilidades e relações cria canais de participação e apóia o envolvimento ativo de todos os interessados.”

3.1.7 Condições para o sucesso da Investigação Apreciativa

Certas condições são essenciais para o êxito da aplicação do processo de intervenção apreciativa nas organizações, segundo Varona(2004). Primeiro, integridade do processo: comprometendo e participação das pessoas no processo e toma as decisões. Segundo, integridade da mudança humana: cada membro da organização deve ser “a mudança que quer ver”. Ser um exemplo de vida. Terceiro, perseverança na mudança: permanecendo aberto a aprender e descobrir novas possibilidades de ver as coisas e de atuar. Quarta, criar uma comunicação rica em narração: compartilhando em conversações, reuniões e encontros as melhores práticas, os momentos mágicos e as experiências e histórias pessoais mais valiosas. Quinto, capacidade para criar imagens ricas do futuro: criando imagens que são esperançosas, motivadoras e comprometedoras.

O êxito da aplicação de uma metodologia IA como processo de mudança organizacional está relacionado a seis condições essenciais que se reunidas, liberam ou revelam o poder (potencial) das pessoas e da própria organização. As condições são liberdade para ser reconhecido em uma relação, liberdade para ser ouvido, liberdade para sonhar em conjunto, liberdade para escolher e contribuir, liberdade para agir com apoio, liberdade para ser positivo e liberdade do poder conduz à mudança positiva (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Essas liberdades podem implicar na mudança de percepção dos envolvidos no processo da IA. Elas conduzem a forma como os envolvidos no processo de comunicação se expõem, auxilia na construção do diálogo apreciativo.

3.1.7.1 Liberdade para ser reconhecido em uma relação

O Método de IA propicia a criação de um ambiente no qual as pessoas sentem-se livres para se relacionarem umas com as outras e, nessa relação, serem reconhecidas. Nesse momento, a identidade dos sujeitos se forma e evolui nas relações, modificando-se até o momento em que atravessa as ‘fronteiras’ do poder e da autoridade (WHITNEY E TROSTEN-BLOOM, 2003 apud COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A Investigação Apreciativa interrompe o ciclo de despersonalização que mascara o sentimento de ser e pertencer das pessoas. Ela oferece aos indivíduos a chance de conhecerem verdadeiramente um ao outro, sendo ambos os indivíduos únicos e integrantes de uma rede de relacionamentos (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p. 58).

Essa liberdade permite que as pessoas sejam reconhecidas pelo que são e não pelas funções e cargos que ocupam nas organizações, propicia, ainda, a relação entre os envolvidos na medida em que vai existindo uma compreensão mútua.

3.1.7.2 Liberdade para ser ouvido

Outra liberdade propiciada pelo método da IA é que as pessoas sejam ouvidas, o que implica dizer que a condição de comunicação é bem mais propícia, pois se desenvolve postura de respeito ao outro, de compreensão do que está sendo dito. Segundo Whitney e Trosten-Bloom (2003 apud COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), ser ouvido implica que o outro (que ouve) escute com uma curiosidade sincera, empática e compadecida, demandando uma abertura não apenas para o conhecimento, como para a aprendizagem e a compreensão da história do outro. Essa liberdade possibilita a abertura de canais de comunicação entre os membros da organização, nutrindo a experiência e o hábito de saber ouvir e ser ouvido.

Através de entrevistas apreciativas face a face, as pessoas que poderiam se sentir ignoradas ou sem voz são convidadas a apresentarem informações, idéias e inovações que são em seguida postas em prática em toda a organização. Durante o processo as pessoas sentem-se ouvidas, reconhecidas e valorizadas [e isso dá vida ao grupo] (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p. 58).

As entrevistas apreciativas precisam ser bem conduzidas, com tempo adequado para a aplicação do método da IA, para que haja o resultado desejado.

3.1.7.3 Liberdade para sonhar em conjunto

A IA oferece aos participantes a oportunidade de serem livres e sonharem coletivamente através do diálogo, numa perspectiva de liderança visionária que implica expandir os sonhos das pessoas em todos os níveis da organização, à capacidade que os indivíduos desenvolvem de colocar-se diante de um sonho, uma imagem ideal ou um senso de possibilidade e viabilidade que, por sua vez, serão compartilhados com o grupo inteiro, o que também pode ser associado aos traços de liderança transformacional (WHITNEY E TROSTEN-BLOOM, 2003 apud COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

O sonho constitui a primeira etapa do método da IA e é estimulado por técnicas que possibilitam os participantes a se permitirem criar cenários, pensar no futuro. Essas técnicas

impulsionam os participantes a deixar a imaginação fluir, por vezes, propicia ambientes de projeção.

3.1.7.4 Liberdade para escolher contribuir

A IA cria um ambiente onde as pessoas são livres para escolherem contribuir e essa liberdade de escolha libera poder, também leva ao comprometimento e à vontade de aprender (WHITNEY E TROSTEN-BLOOM, 2003 apud COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Esse contribuir permite uma postura mais sincera e verdade, por parte da pessoa que contribui, pois é por opção.

3.1.7.5 Liberdade para agir com apoio

A IA proporciona o contexto para as pessoas serem livres para agir com apoio. Agir com apoio é a arte essencial da interdependência positiva. Em outras palavras, o apoio do sistema integrado estimula as pessoas a assumirem desafios e as leva a praticarem atos de colaboração que revelam o melhor de si mesmas. Quando as pessoas são verdadeiramente livres para agir com apoio, suas contribuições são profundas e suas lições às vezes surpreendem (WHITNEY E TROSTEN-BLOOM, 2003 apud COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

3.1.7.6 Liberdade para ser positivo

Segundo Whitney e Trosten-Bloom (2003 apud COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), a IA abre o caminho para as pessoas serem livres para serem positivas.

Cada vez mais as pessoas têm feito referência a IA pela abertura dada aos indivíduos para se sentirem positivos, para apoiarem, para terem liberdade em geral e serem orgulhosos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

3.1.8 MEDIAÇÃO: uma abordagem sobre a metodologia da Investigação Apreciativa

A metodologia da IA vem sofrendo algumas contribuições acerca dos métodos como é aplicada. No Brasil, algumas organizações vêm passando pelo processo de mudança, mediante a IA, e a filosofia e os procedimentos são seguidos conforme seus autores originais,

de forma tradicional. Contudo, um dos adeptos da metodologia realinhou a proposta inicial, aprimorou com alguns pressupostos e conceitos, baseados em outras teorias, e desenvolveu a MEDIAÇÃO - Método de Investigação Apreciativa da Ação-na-Ação (VALENÇA, 2007).

[...]quero explicar que criei a MEDIAÇÃO – Método de Investigação Apreciativa da Ação-na-Ação: para desconsiderar a prioridade exclusiva de trabalhos concentrados sobre os efeitos artificiais e virtuais da imaginação, colocando-a, inteiramente, a serviço da ação refletida(VALENÇA, 2007.p 28)

Sendo assim, a Mediação constitui uma variante do Método da IA, combinando as fontes teóricas do Método da IA, da Ciência da Ação, da Aprendizagem Organizacional, da Teoria da Complexidade Sistêmica, da Maestria Pessoal e da Educação Reflexiva.

Segundo Valença (2009, p.15),

[...] Raramente trabalhei com o Método da IA em sua formulação ortodoxa. Meus trabalhos com esse método foram sempre complementados por: a) uso de contribuições das várias fontes de experiências meditativas; b) técnicas de visualização; c) Educação Reflexiva; d) normas investigativas da Ciência da Ação; e) regras e gramática do Pensamento Sistêmico; f) princípios e procedimentos da análise e da construção coletiva, por meio da abordagem cognitiva da Aprendizagem Organizacional, como propostas, em 1978, por Chris Argyris e Donald Schon; e g) paradoxalmente, pelas muitas contribuições da pesquisa operacional na instrumentação e simplificação da tomada de decisão. Tudo que uso teoricamente ou ajudo os clientes a experimentar volta-se para a construção da lucidez e da consciência reflexiva e apreciativa sobre a ação humana[...]

Esse método está voltado para modelar as situações experimentais e laboratoriais úteis à investigação reflexiva na ação e ao ensino simultâneo de competências voltadas para as situações indeterminadas de ação, segundo John Dewey” (VALENÇA, 2007, p. 245 – mediação).

A Mediação considera as três primeiras fases do ciclo 3-D de forma semelhante à ideia inicial de Cooperrider, pelo fato destas fases ajudarem as pessoas a descobrirem suas melhores competências, a sonharem com sua expansão no futuro e a planejarem as ações para sua implementação (VALENÇA, 2007).

3.2 Comunicação

Bordenave (1995, p.12) define comunicação como “uma das formas pelas quais os homens se relacionam entre si. É a forma de interlocução humana realizada através do uso de signos.”

O primeiro passo da comunicação é a percepção, que é o fenômeno de informação sobre o meio ambiente. Este fenômeno é diferente para cada pessoa, porque a dinâmica mental de cada um consta de repertórios diferentes de experiências, conhecimentos, crenças, valores e atitudes (BORDENAVE, 1995).

Interpretação constitui o processo de escolha e atenção detalhada à informação recebida pela percepção, resultando no significado pessoal atribuído à informação percebida.

A troca de mensagens, com seus correspondentes processos de percepção, decodificação e interpretação, tem como resultado a formação de novos significados. Estes novos significados entram em interlocução com os significados iniciais e os modificam, ou não, segundo diversos fatores, iniciando-se, assim, um processo de convergência de significados. Este é o começo do processo de comunicação, a posse de algo em comum (BORDENAVE, 1995).

A comunicação é, portanto, um processo pelo qual se transmite os significados ou conceitos através de símbolos ou códigos denominados expressão ou veículo dos signos (BORDENAVE, 1995).

A literatura apresenta alguns modelos comunicacionais como às teorias da Informação de Shanon e Weaver, da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas (1987), dos Bens Simbólicos, de Pierre Bourdieu e dos Sistemas, de Niklas Luhmann.

3.3 A Contribuição de Jurgên Habermas

Jürgen Habermas, filósofo, jornalista e professor universitário, é um dos pensadores mais importantes da atualidade e o principal estudioso da segunda geração da Escola de Frankfurt, formada por um grupo de filósofos, críticos culturais e cientistas sociais associados ao Instituto de Pesquisa Social, fundado em Frankfurt. De tendências marxistas, os pensadores associados à escola são Horkheimer, Adorno, Marcuse, Fromm.

A principal abordagem das discussões de Habermas, seguido aos seus mestres expoentes, foi à crítica ao tecnicismo e ao cientificismo positivista, que reduziam o

conhecimento humano ao domínio das ciências empíricas, limitando o campo de atuação da razão humana (HABERMAS, 1990).

Com a Teoria da Ação Comunicativa, Habermas (1987) propõe uma teoria na qual a linguagem assume papel de relevância na busca da emancipação. A ação comunicativa introduz uma nova concepção das relações entre a linguagem e a sociedade.

Segundo Mattos (2003, p.3):

Para compreender a teoria habermasiana e, de resto, toda a filosofia pragmática da linguagem, são necessárias duas (quase) atitudes mentais. A primeira é a de que se está a falar do mundo das pessoas, e compreender algo das pessoas é poder afirmar suas intenções nas ações lingüísticas e não lingüísticas [...] A segunda atitude, ao analisar objetivamente o fenômeno da linguagem, é manter-se conscientemente próximo a ele próprio.

Segundo Coelho (2005), a Teoria da Ação Comunicativa constitui uma teoria da sociedade moderna em que se aplicam os métodos da filosofia, junto com a sociologia, filosofia social e filosofia da linguagem. Suas intenções com a Teoria da Ação Comunicativa dizem respeito à recuperação do projeto inicial da teoria crítica, que corresponde à busca de uma saída para a emancipação pela razão (FREITAG, 1986; ASSOUN, 1991; MATOS, 1993).

3.3.1 Racionalidade Comunicativa

Habermas (1987) vai além do conceito de razão que se baseia na relação sujeito-objeto, defendendo a relação entre sujeitos: a razão comunicativa.

A ideia de racionalidade instituída por Habermas (1987) surgiu da necessidade de se propiciar ao sujeito a autonomia para construção de uma sociedade em que o acordo seja resultado de um processo de comunicação de argumentação e não o argumento de interesses específicos daqueles que detêm o poder e riqueza. A racionalização comunicativa visa uma comunicação livre de qualquer coação.

[...] a racionalidade tem menos a ver com o conhecimento ou com aquisição de conhecimento do que com a forma como os sujeitos capazes de linguagem e de ação fazem uso do conhecimento (HABERMAS, 1987, p. 24).

Para Habermas(1987, p.27), racionalidade comunicativa significa:

Esse conceito de racionalidade comunicativa possui conotações que em última instância se remontam à experiência central da capacidade de falar sem coerção e de gerar consenso que tem uma fala argumentativa, em que diversos participantes superam a subjetividade inicial dos seus respectivos pontos de vista e, graças a uma comunidade de convicções racionalmente motivadas, asseguram-se, ao mesmo tempo, da unidade do mundo objetivo e da intersubjetividade do contexto em que desenvolvem suas vidas.

Com relação à racionalidade de uma ação Lima (2000, p. 25) diz que:

O pressuposto para a racionalidade de uma ação ou expressão é a susceptibilidade de crítica e de fundamentação que elas apresentam. Quando afirmarmos que numa determinada situação uma pessoa age de forma racional, ou que uma expressão qualquer pode ter valor racional, implicitamente afirmamos que ambas (ação e expressão) podem ser criticadas ou defendidas, isto é, fundamentadas.

Esse conceito de racionalidade proposto por Habermas visava à superação do paradigma da filosofia da consciência para a filosofia da comunicação, da linguagem. Habermas (1987) caracteriza a racionalidade como a estrutura racional interna do processo de atingir o entendimento em termos de (a) a relação entre os três mundos dos atores e das correspondentes concepções de mundo objetivo, social e subjetivo; (b) as demandas de validade de proposição verdadeira, legitimidade normativa e sinceridade ou autenticidade; (c) a concepção de uma racionalidade motivada para um acordo, ou seja, aquela baseada no reconhecimento intersubjetivo das demandas de validade; e (d) a concepção de atingir o entendimento como uma negociação cooperativa das definições comuns de uma situação.

3.3.2 Dimensões da ação social em Habermas

Segundo Habermas (1987), existe quatro “dimensões” de ação presentes na sociedade: a teleológica, que se desdobra em estratégica, a normativa, a dramática e a comunicativa.

De acordo com Habermas (1987, p. 122):

O conceito de ação teleológica ocupa desde Aristóteles o centro da teoria filosófica da ação. O ator realiza um fim ou faz com que se produza um estado de coisas desejado elegendo, em uma dada situação, os meios mais congruentes e aplicando-os de maneira adequada. O conceito central é o de uma decisão entre alternativas de ação, direcionada à realização de um propósito, dirigida por máximas e apoiada em uma interpretação da situação.

A expressão teleológica deriva da palavra grega *telos* que significa “finalidade” ou “objetivo”. Dessa forma, é possível afirmar que toda ação tem em si esta dimensão teleológica, pois toda ação possui uma determinada finalidade, um objetivo.

Quando o resultado da ação teleológica impacta sobre pelo menos um ator, esta se classifica como ação estratégica.

[...] quando, no cálculo que o agente faz de seu êxito, intervém a expectativa das decisões de pelo menos um outro agente que também atua com vistas à realização de seus próprios propósitos. Este modelo de ação é interpretado amiúde em termos utilitaristas; então se supõe que o ator elege e calcula meios e fins desde o ponto de vista da maximização de utilidade ou de expectativas de utilidade (HABERMAS, 1987, p. 123).

Este tipo de dimensão vem crescendo na sociedade moderna, na qual fatores de ordem econômica, política, sociais constituem o tipo de ação muito praticada por organizações que priorizam a produtividade, o crescimento de qualquer jeito, que buscam mudanças e intervenções que deem resultado.

Uma outra dimensão é a ação normativa prioriza uma relação com o mundo social, fazendo uso da linguagem para ratificação e validação das normas correntes. O critério de validade aqui é o da “justiça”. Esta ação prioriza um relacionamento com o mundo subjetivo através da performance, ou seja, da representação de si mesmo. A linguagem torna-se um meio de oferecer acesso à subjetividade deste autor. O critério de validade para esta ação é o da autenticidade ou sinceridade (HABERMAS, 1987).

Por fim, a comunicativa, que constitui oposição à ação estratégica, prioriza a interpretação da realidade e, a partir de uma situação ideal de fala, prioriza o relacionamento triplo com os mundos subjetivo, social e normativo. Nesta dimensão, a linguagem é utilizada como meio para o entendimento e, como consequência, transforma a ação numa atividade produtora de sentido. A linguagem tem papel de destaque na construção do consenso, quando pensamos numa ação comunicativa (HABERMAS, 1987).

A interlocução entre sujeitos que utilizam a linguagem com a finalidade de se entenderem sobre o mundo em que vivem é tematizado por Habermas; este apresenta sua visão de sociedade, como base para entendimento da ação comunicativa. Esta visão é composta de duas partes: o mundo da vida e o sistema (HABERMAS, 1987).

3.3.3 Os mundos de Habermas

O mundo em Habermas vem a ser a totalidade de entidades sobre as quais afirmações verdadeiras são possíveis. Esse mundo tem status realista, ontológico; é um mundo objetivo. Além de um mundo objetivo das coisas, é importante se pensar em outros dois mundos, que não gozam de estatuto ontológico e que Habermas chama de mundo social das normas e mundo subjetivo dos afetos (PINENT, 2004).

O Mundo do Sistema pode ser considerado como o mundo formal, das regras, das leis, das normas, etc., ou seja, um mundo “artificial”, criado pelo próprio homem visando ao êxito e ao domínio sobre a natureza. O Mundo do Sistema tenta controlar o Mundo da Vida (HABERMAS, 1987).

O Mundo da Vida está relacionado com o mundo objetivo, o mundo social e o mundo subjetivo dos agentes envolvidos num processo de busca do consenso, porque é nele em que os participantes se baseiam para definir uma situação. O mundo da vida, a que se refere Habermas, não é um mundo da vida particular, privado, mas sim, intersubjetivo, o de reconhecimento mútuo, pois é no “mundo da vida” que eles se encontram. Habermas chega a chamá-lo de transcendental.

O mundo da vida é o lugar transcendental em que o falante e o ouvinte se encontram para projetar reciprocamente a pretensão de suas emissões e no qual podem criticar e exhibir os fundamentos destas pretensões de validade, resolver seus desentendimentos e chegar a um acordo (HABERMAS, 1987, p.177).

Dessa forma, o conceito de mundo da vida, para Habermas, significa, de forma resumida, um pano-de-fundo que serve de suporte interpretativo aos participantes do processo de comunicação. Esses participantes, ao estabelecerem um diálogo com vistas ao entendimento sobre algo no mundo, deparam-se com situações problemáticas, mas necessitam chegar a um acordo livre de coerção. Assim, o mundo da vida é compreendido como conceito complementar do agir comunicativo, pois seus componentes, os modelos culturais, as ordens legítimas e as estruturas da personalidade, atuam como formação dos processos de entendimento, da coordenação da ação e da socialização, os quais passam através do agir comunicativo (HABERMAS, 1990).

A ação comunicativa baseia-se em um processamento cooperativo de interpretação em que os participantes se referem a algo no mundo objetivo, no mundo social e no mundo subjetivo mesmo quando em sua manifestação

só sublinhem tematicamente um destes três componentes (HABERMAS, 1987a, p.171).

Na ideia de mundo da vida, Habermas (1990) mostra a racionalidade dos indivíduos mediado pela linguagem e comunicatividade. Esses elementos se constituem em instrumentos de construção racional dos sujeitos fundamentados na estruturação de três universos: o objetivo, subjetivo e social.

Os modelos culturais, as ordens legítimas e as estruturas de personalidade compõem o mundo da vida. Dessa forma, é o mundo da vida que contribui para que os sujeitos cheguem a um entendimento, mediante acordo definido e validade da fala. Com o intuito de entender a respeito de interações linguísticas, faz-se necessário compreender os conceitos fundamentais da Teoria da Ação Comunicativa.

3.3.4 Teoria da Ação Comunicativa

A Teoria da Ação Comunicativa propõe um retorno ao diálogo construtivo. A ação comunicativa, que se realiza na linguagem, constitui uma forma de relacionamento entre os sujeitos: permite a articulação de valores, elaboração de normas e o questionamento dos mesmos. Esta é a diferença entre o agir comunicativo e o agir estratégico. Enquanto no primeiro há a busca do reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade, no segundo, um indivíduo age sobre o outro para atingir os fins que ele, a priori, definiu como necessários. Numa sociedade emancipatória predominam as ações comunicativas (HABERMAS, 2002).

O processo de emancipação implica, então, um processo de racionalização, de diferenciação do mundo de vida, de aperfeiçoamento da comunicação entre os sujeitos. O mundo emancipado é aquele onde o mundo vivido tem preponderância sobre o mundo do sistema (HABERMAS, 2002).

A ação comunicativa caracteriza-se ação que visa ao consenso, ao entendimento e à emancipação. A linguagem assume, então, a função geradora de consenso e entendimento através da busca pelo reconhecimento intersubjetivo de pretensões de validade (HABERMAS, 2002).

Em sua obra Teoria da Ação Comunicativa, Habermas expõe sua preocupação em desenvolver uma teoria de racionalidade. Ele também busca resgatar a ideia de que existe um sentido universalista de razão que se aplica à dimensão moral-prática e que pode levar a superar as limitações impostas pela visão reducionista da racionalidade instrumental, restabelecendo o seu poder emancipador.

Habermas (1990) argumenta que qualquer um que usa a linguagem presume que ela pode ser justificada em quatro níveis de validade: o que é dito é inteligível, ou seja, a utilização de regras semânticas inteligíveis pelos outros; que o conteúdo do que é dito é verdadeiro; que o emissor justifica-se por certos direitos sociais ou normas que são invocados no uso de idioma, que muitos conhecem com retitude; que o emissor é sincero no que diz, não tentando enganar o receptor. Isto é o que Habermas classifica de comunicação não distorcida. Quando uma das regras é violada, então a comunicação está distorcida. Ele assume a tarefa de explicitar as regras inerentes à linguagem que tornam os sujeitos universalmente competentes para interagirem comunicativamente e, assim, chegarem a um entendimento racional.

A ação comunicativa está obrigada a fazer um enunciado verdadeiro sobre a realidade, estabelecido conforme a uma base normativa legítima e com sinceridade. Verdade, legitimidade e sinceridade são, portanto, as três pretensões de validade que autorizam a aceitação ou negação da ação comunicativa (HABERMAS, 1987).

A ação comunicativa, segundo Habermas articula relações simultâneas com os três mundos formais (objetivo, social e subjetivo), ou seja, ela tem como condição ideal e standard um processo cooperativo de interpretação onde cada um dos participantes se refere simultaneamente a algo no mundo objetivo (levantando pretensões de verdade), no mundo social (levantando pretensões de correção normativa) e no mundo subjetivo (levantando pretensões de sinceridade ou verdade expressiva). Mesmo que um ator afirme algo apenas argumentando sobre um desses três aspectos das pretensões de validade universais, qualquer ouvinte entenderá a afirmação a partir do cotejo entre a pretensão levantada pelo ator em sua fala e as três pretensões de validade universais. Em outras palavras, ainda que se tematize, argumentativamente, apenas uma das pretensões de validade, as outras pretensões também aparecem, inevitavelmente, ainda que de modo implícito. Por isso que o entendimento significa, para Habermas, um acordo entre os participantes sobre a validade de uma afirmação. Acordo esse que pressupõe, como condição de possibilidade, o reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade sobre uma situação (SIMIONI, 2007, p. 71).

A ação comunicativa pode ser representada, conforme Figura 5, de acordo com Pinent (1994). Sendo as comunicações cotidianas implicam em questionamentos, decorrentes de pontos de vista distintos, de dúvidas, o que leva ao discurso. Este, por sua vez, necessita de uma situação ideal de fala, baseada nas pretensões de validade, permitindo, assim, o consenso entre as partes e, novamente, iniciam-se as comunicações cotidianas, com uma espécie de ciclo.

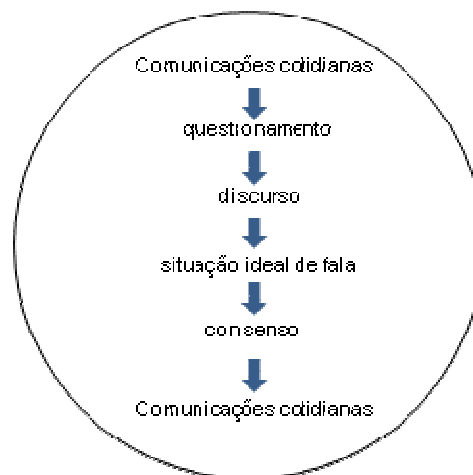


Figura 5 : Esquema da ação comunicativa
Fonte: PINENT, 1994.

O agir comunicativo distingue-se, pois, do estratégico, uma vez que a coordenação bem sucedida da ação não está apoiada na racionalidade teleológica dos planos individuais de ação, mas na força racionalmente motivadora de atos de entendimento, portanto, numa racionalidade que se manifesta nas condições requeridas para um acordo obtido comunicativamente (Habermas, 1990).

3.3.5 Os Atos de Fala

A teoria da ação comunicativa, desenvolvida por Habermas, tem como ponto de partida a teoria dos atos de fala de Austin.

Para Habermas (1990b, p. 95), atos de fala significam:

Qualquer ato de fala, através do qual um falante se entende com um outro sobre algo, localiza a expressão lingüística em três referências com o mundo: em referência com o falante, com o ouvinte e com o mundo.

Esse processo está voltado para o entendimento e, assim, vai-se desenvolvendo uma nova razão, a razão comunicativa, que propicia condições para a emancipação dos indivíduos.

Atos de fala, diz Habermas (1990, p. 69):

não podem ser realizados sem a cooperação e o assentimento livre de um destinatário e só podem ser explicados pelo recurso à idéia de entendimento, que habita no interior do meio lingüístico”. Atos de fala, ao contrário, são, antes de tudo, uma espécie de atos “mútuos”, um jogo em que mesmo o oponente é parceiro. O sucesso da ação de fala depende de que as partes se

entendam, mesmo que seja para constatar a discordância. A condição de quem fala é poder ser entendido e a de quem ouve poder entender.

Os atos de fala podem ser utilizados de forma estratégica, mas eles têm um significado constitutivo somente para a ação comunicativa, em que se objetiva chegar a um acordo que fornece as bases para uma coordenação consensual dos planos de ação individualmente perseguidos (Habermas, 1987).

3.3.5.1 As intenções da fala

Segundo Habermas (1990c), as ações ou atos de fala constituem, por meio da linguagem, as relações que os falantes estabelecem entre si quando se referem a alguma coisa no mundo, em qualquer de suas três concepções. Esses atos de fala, em sua intencionalidade, podem ter dois propósitos distintos: propósitos perlocucionários, quando os objetivos do falante e os fins a que se propõe não derivam de conteúdo manifesto no ato de fala, ou propósitos ilocucionários, quando as pretensões do falante em sua ação de fala são chegar a algum acordo sobre o próprio sentido do que diz. O “modo original” da linguagem é seu uso em atos de fala ilocucionários, em ações voltadas para alcançar o entendimento. Habermas (1990, p.72) diz que “[...]através das ações de fala são levantadas pretensões de validade criticáveis, as quais apontam para um reconhecimento intersubjetivo”.

O discurso significa uma interlocução comunicativa que não se propõe a trocar informações sobre algo, mas a fundamentar as pretensões de validade levantadas na ação comunicacional. A linguagem é compreendida como ação (HABERMAS, 2002).

Segundo Bakhtin (1999), a interlocução pressupõe a existência de sujeitos que se comunicam a partir de situações pertinentes a realidade social concreta sentida pelos sujeitos. Ela é um processo de produção social de significação. É nesse processo que se exteriorizam as restrições e potencialidades lingüísticas e se expõem as atividades mentais.

A linguagem tem um papel fundamental na ação comunicativa, pois ela é mediada linguisticamente e o seu objetivo é o entendimento que coordena a ação. No entanto, nos outros tipos de ação, ela também o tem. Assim, na ação teleológica, ela é orientada para o próprio sucesso, para convencer os outros; é básica para intenções semânticas. Na ação normativa ela é um meio que transmite valores e carrega um consenso que é reproduzido; é uma concepção cultural. Na ação dramaturgica, é um meio para a própria apresentação (estilismos e expressões estéticas). Na ação comunicativa a linguagem é um meio de não reduzir a comunicação, em que os participantes, fora do contexto de seus respectivos “mundo

da vida” pré-interpretados, referem-se simultaneamente a coisas do mundo objetivo, social e subjetivo para negociar e definir consenso para aquela situação e se apoia em vários esforços para desenvolver uma prática formal. A linguagem é um meio para levar a pessoa a refletir com o mundo de modo que possam atingir o entendimento. O objetivo é o agir racionalmente motivado (HABERMAS, 1987).

3.3.6 Entendimento em Habermas

O conceito de entendimento (*Verständigung*) remete a um acordo racionalmente motivado alcançado entre os participantes, que se mede por pretensões de validade suscetíveis de crítica. (HABERMAS, 1987, p.110)

Segundo Simioni (2007), os processos de entendimento têm por objetivo o consenso a respeito das três pretensões de validade, sendo elas as três referências ao mundo como verdade em relação ao mundo objetivo, correção normativa em relação ao mundo social e sinceridade em relação ao mundo subjetivo. O consenso, por sua vez, só pode ser obtido cooperativamente por todos os participantes de uma interlocução, por meio da suscetibilidade de crítica, numa ação comunicativa situada em um determinado contexto, permitindo o entendimento.

Entender um ato de fala implica em entender as razões que o justificam. Só se entende um ato de fala quando se conhece as razões que o falante expressa para justificar a sua validade. Só se entende um ato de fala quando se sabe o que o torna aceitável. Entendimento significa um processo recíproco de convencimento que coordena as ações dos distintos participantes à base de uma motivação por razões, significa a comunicação orientada por um acordo válido. (HABERMAS, 1987).

Para Mattos (2008, p.2), entendimento significa:

Mas o que é “entender-se”? Não é “conciliar-se” nem simplesmente compreender a expressão verbal do outro. Quem fala pretende dizer algo válido, mesmo exposto à crítica e ter essa validade reconhecida pelo outro (a isso, em linguagem bem própria sua, Habermas chama “levantar uma pretensão de validade que aponte para um reconhecimento intersubjetivo”). Essa é a “condição entendimento”, que define o rumo natural dos atos de fala e leva a conceber-se o que seria o ato de fala bem sucedido – o que realizasse plenamente tal condição, seja para o consenso seja para o dissenso.

De acordo com Habermas (1990, p.72),

O entendimento através da linguagem funciona da seguinte maneira: os participantes da interlocução unem-se através da validade pretendida de suas ações de fala ou tomam em consideração os dissensos constatados. Através das ações de fala são levantadas pretensões de validade criticáveis, as quais apontam para um reconhecimento intersubjetivo. A oferta contida num ato de fala adquire força obrigatória quando o falante garante, através de sua pretensão de validade, que está em condições de resgatar essa pretensão, caso seja exigido, empregando o tipo correto de argumentos[...].

A Teoria da Ação Comunicativa indica o entendimento linguístico como mecanismo capaz de coordenar a ação social nas sociedades modernas. Portanto, o entendimento linguístico implica uma ação subsequente, que buscará a realização das metas dos participantes. O que caracteriza e qualifica a ação comunicativa são os mecanismos de coordenação da ação que ela envolve (HABERMAS, 1987).

Essa coordenação se dá no sentido de ser o entendimento um processo cooperativo da interpretação de algo no mundo. Habermas fala de ação comunicativa quando os planos de ação dos atores implicados se coordenam mediante atos de entendimento. Na ação comunicativa, os participantes não se orientam primariamente ao próprio êxito, antes perseguem seus fins sob a condição de que seus respectivos planos de ação possam se harmonizar entre si, sobre a base de uma definição compartilhada da situação, fato este que a distingue definitivamente da ação instrumental (HABERMAS, 1987).

Compreender o que está sendo dito, entender significa aceitar as pretensões de validade implícitas no ato de fala. Contudo, um ouvinte pode não acreditar na verdade das afirmações, na veracidade do emissor ou na manifestação correta com relação às normas intersubjetivamente reconhecidas (HABERMAS, 1987).

Na relação intersubjetiva entre os agentes existe uma liberdade para se apresentar a individualidade, o ponto de vista de cada um, de forma natural. Habermas ressalta a importância desses agentes estarem livres de qualquer coerção e obter um consenso motivadamente válido (HABERMAS, 1987).

A busca pelo consenso requer um participante não coagido e sim livre para expressar seus pontos de vista. Desta perspectiva dos participantes, chegar a um acordo é um processo de convencimento mútuo no qual as ações dos participantes são coordenadas com base na motivação das razões, dos argumentos. ‘Chegar a um entendimento’ refere -se à comunicação voltada para se chegar a um acordo válido (HABERMAS, 1987).

Para Habermas (1989), o entendimento mútuo serve para coordenar as ações intencionais de dois atores, ou seja, a comunicação serve tanto para informar quanto

coordenar a ação. A dupla contingência do processo de atingir o entendimento se apoia nos sucessos interpretativos dos atores que não estão orientados egocentricamente para o próprio sucesso, mas sim, para o entendimento mútuo e que desejam atingir seus objetivos pelo entendimento comunicativo – não devem medir esforços para chegar a uma definição comum da situação. O autor relembra que as ações somente podem ser coordenadas no consenso linguístico se toda prática comunicativa está inserida no contexto do mundo da vida definido pelas tradições culturais, ordem institucional e competências. A interpretação dos atores se alimenta das fontes do mundo da vida.

3.3.6.1 Acordo

Para Habermas(1987), um acordo obtido comunicativamente tem bases racionais; ele não pode ser imposto por qualquer das partes, seja através da intervenção direta na situação ou influenciando estrategicamente a decisão dos opositores. Consenso pode ser obtido objetivamente pela força; mas o consenso obtido por influência externa ou pela violência não pode ser considerado subjetivamente como um acordo. Consenso se apoia nas convicções comuns. O ato de fala de uma pessoa é bem sucedido somente se os outros aceitam a oferta nele contida, seja aceitando ou rejeitando (algumas vezes implicitamente) uma demanda de validade que é em princípio criticável.

Habermas(1987) fala de um saber de fundo que é compartilhado intersubjetivamente, quando constituído de um consenso racionalmente motivado, que tem como base a argumentação. O acordo perseguido pelos agentes do diálogo intersubjetivo é o próprio processo pelo qual se realiza a intercompreensão, uma vez que as pretensões de validade apresentadas são remetidas, direta ou indiretamente, à argumentação para serem trabalhadas e, desejavelmente, resolvidas.

De acordo com Habermas (1990a, p. 297), “ O acordo comunicacional proposto, que se mede pelo reconhecimento intersubjetivo de exigências de validade, permite a formação de uma rede de interações sociais e contextos do mundo da vida”.

3.3.7 A visão sobre consenso e argumento para Habermas

Sendo a meta do entendimento chegar a um consenso que se fundamenta na base do reconhecimento mútuo das três pretensões de validade correspondentes: verdade, sinceridade e correção normativa, é importante esclarecer que o consenso precisa encontrar a sua base no âmbito das próprias expressões linguísticas e no contexto do mundo da vida.

Mas como obter um consenso num processo comunicativo? Através de uma situação ideal de fala? (HABERMAS, 1987)

Consenso, em Habermas, significa um acordo. Só há consenso quando todos os participantes assentam diante das pretensões de validade. O consenso pelo melhor argumento, que é o resultado de um discurso racional, não fica submetido à vontade da maioria e nem à vontade das minorias privilegiadas. No discurso, o consenso não é obtido nem pela ditadura da maioria, nem pela minoria com poder. O consenso pressupõe a exigente condição de que todos os participantes do discurso possam assentir com as proposições. E mais todos os participantes do discurso podem avaliar as proposições, condutas e vivências segundo as pretensões universais de validade (verdade, correção normativa e sinceridade). Na medida em que as pretensões de validade são universais, o discurso se torna um espaço onde podem ser discutidas essas proposições (verdade), condutas (correção normativa) e vivências (sinceridade), com vistas a um consenso em uma perspectiva universal. (BOLADERAS,1996).

Para atingir um consenso livre de coações, o discurso tem que ser estabelecido normativamente na forma de um procedimento, isto é, na forma de condições ideais. Os consensos podem ser alcançados por meio de atos de fala argumentativos que somente poderão ser avaliados como falsos ou verdadeiros a partir de uma situação ideal de fala. Para isso pressupõe-se que a comunicação não sofra interferências externas, nem coações resultantes da própria estrutura da comunicação (HABERMAS, 1987).

A argumentação em Habermas (1987) surge a partir do desacordo em um processo de interlocução linguística que não pode ser decidido pelo uso estratégico do poder.

Chamo argumentação ao tipo de fala em que os participantes tematizam as pretensões de validade que se tornam duvidosas e tratam de aceitá-las ou recusá-las por meio de argumentos. Uma *argumentação* contém razões que estão conectadas de forma sistemática com as pretensões de validade da manifestação ou emissão problematizadas. A força de uma argumentação se mede num contexto dado pela pertinência das razões (HABERMAS, 1987, p. 37).

O emissor que se dispõe a participar da argumentação deve elevar quatro pretensões de validade, são elas: verdade, retitude, veracidade e inteligibilidade, sendo esta última condição de compreensão de qualquer ato de fala. A linguagem deve necessariamente explorar determinada pretensão de validade sendo que todo enunciado deve contê-las (HABERMAS, 1987).

3.3.8 Pretensão de Validade

Ao falar, as pessoas exprimem suas intenções, além de incidir em obrigações sociais e de transmitir informações a respeito do mundo objetivo, ao mesmo tempo em que levantam pretensões de validade que estão relacionados aos atos de fala, sendo eles a ‘verdade’, a ‘retitude’ e a ‘veracidade’. Segundo Habermas (1987), o falante pretende falar a verdade para os enunciados ou para as proposições de existência; a retitude para as ações legitimamente reguladas e para o contexto normativo destas e veracidade para a manifestação de suas vivências subjetivas. Essas pretensões de validade são perseguidas por aqueles que buscam o consenso e se deixam submeter aos respectivos critérios.

Os participantes de uma interlocução linguística, os destinatários de um ato de fala podem aceitar ou negar não apenas a validade de uma asserção sob o ponto de vista de sua verdade em relação ao estado-de-coisas no mundo. Eles podem, ainda, questionar a validade do ato de fala a respeito de correção normativa da relação interativa estabelecida, bem como questionar a sinceridade do falante a respeito das suas verdadeiras intenções (HABERMAS, 1987).

A relação entre significado e validade em interações linguísticas pode ser explicada, na medida em que o uso comunicativo de expressões linguísticas serve não apenas para representar estados de coisas no mundo, mas também para estabelecer relações interpessoais e exteriorizar intenções de um falante, a relação entre o significado de uma expressão e a sua validade se dá nesse triplo aspecto de um “entender-se com alguém a respeito de algo”. (HABERMAS, 1987).

Sendo assim, o intérprete entende o significado de um texto quando entende por que o autor afirmou enunciados como verdadeiros (mundo objetivo), reconheceu normas como corretas (mundo social) ou manifestou sinceramente determinadas vivências (mundo subjetivo) (HABERMAS, 1987).

Segundo Habermas (1990, apud MATTOS, 2003, p.73), quanto às condições de validade e sucesso da comunicação, a comunicação bem sucedida é aquela em que os interlocutores reconhecem um a validade do que diz o outro, e o sinal disso no processo de entendimento é a compreensão e aceitação.

3.3.9 Comunicação efetiva na visão de Habermas

Com a modernidade estão amadurecidas as condições para o desenvolvimento de uma racionalidade comunicativa, isto é, constituída na interlocução comunicativa de sujeitos capazes de linguagem e ação. Isso ocorre na medida em que a emancipação progressiva do homem lhe confere a possibilidade de estar sujeito apenas à força da argumentação e não mais à questão da dominação e autoridade. A comunicação assume, assim, um lugar destacado nas suas reflexões (HABERMAS, 1987).

Para Habermas (1987) a comunicação é concebida como um processo dialógico, através do qual sujeitos, capazes de linguagem e ação, interagem com fins de obter um entendimento. Nessa formulação, estão delineados alguns pontos centrais da Teoria da Ação, sendo eles: a compreensão da comunicação como interlocução, a centralidade da linguagem como medium privilegiado do entendimento - daí a noção de dialogia e a compreensão do entendimento como sendo o objetivo da comunicação.

A distorção de palavras e de sua compreensão impede uma comunicação efetiva, o consenso e, portanto, a prática da democracia (HABERMAS, 1990a).

O uso correto das palavras, entretanto, só ocorreria quando fosse abandonado o uso exclusivo da razão instrumental – ou iluminista – a razão utilizada pelo sujeito com o intuito de exercer a dominação, exploração e poder, pela razão democrática, denominada razão comunicativa. Esta além de compreender a esfera instrumental de conhecimentos objetivos, alcança a esfera da interlocução entre sujeitos, marcada por simbolismo e subjetivismo, experiências pessoais e a contextualização dialógica de agentes linguísticos (HABERMAS, 1990a)

Sendo assim, desfaz-se um diálogo baseado em conhecimentos instrumentais e por outro lado se institui um diálogo entre sujeitos capazes de compartilhar, pela linguagem, de um universo simbólico comum e interagir, buscando construir um conhecimento crítico pautado por argumentação submetida a critérios de validade, sem, contudo, ser orientada por rígidos domínios científicos.

De modo geral, as condições para o entendimento são: o cumprimento das quatro pretensões de validade; a resolução discursiva destas pretensões e o primado da racionalidade comunicativa sobre a estratégica (HABERMAS, 1987).

3.4 Relação entre a Teoria da Ação Comunicativa e Investigação Apreciativa

Por se tratar de uma metodologia com abordagem positiva realizada por meio das investigações apreciativas que constitui um processo de conversação, de diálogo apreciativo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), a IA estabelece relação com a Teoria Habermasiana, que também tem uma abordagem comunicacional.

Habermas(1987) propôs o paradigma comunicacional, descrito na Teoria da Ação Comunicativa, quando buscava defender a emancipação do homem, por meio da liberdade de comunicação, sendo contrário ao modo de comunicação que até então era estabelecido nas relações humanas, sobretudo, nas organizações com seus interesses, pois os diálogos eram orientados aos interesses, de acordo com as intenções daqueles que detinham poder nas organizações.

Considerando que a Teoria da Ação Comunicativa trata da relação de linguagem entre os agentes no processo de interlocução lingüística visando o entendimento, pode-se analisar esta teoria propondo articulação com a prática da atividade de consultoria organizacional, no que diz respeito à relação entre consultores e clientes, conforme Mattos (2003, p.3):

“Então, o que deve caracterizar nossa relação de linguagem com o cliente? (A argumentação racional? A persuasão por quaisquer tipos de argumento, inclusive a emoção e o interesse dele?). A resposta de Habermas – A busca do “entendimento” com o cliente”.

Segundo Mattos (2003), em qualquer relação consultor-cliente o que será observado nas falas de ambos serão as intenções do outro. Comunicam-se intenções. A partir deste contexto, apresentam-se característica da metodologia da IA que mantém relação direta com a Teoria da Ação Comunicativa:

- (1) Princípio Construtivista
- (2) Liberdade para ser reconhecido em uma relação
- (3) Liberdade para ser ouvido
- (4) O acordo por meio da argumentação
- (5) Diálogo apreciativo baseado nas experiências vividas, nas crenças e verdades do indivíduo.

Sendo assim, a Teoria Habermasiana foi utilizada como referência neste estudo que visa à análise do entendimento na metodologia da IA, conforme resultados da pesquisa indicadas nas seções seguintes.

4 Procedimento Metodológico

Esta seção expõe os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa. Ressalta-se a contribuição de alguns autores, sobretudo, os pressupostos apresentados por Merriam (1998) e Mattos (2006). Apresenta-se a definição dos conceitos básicos, o delineamento da pesquisa, o campo e unidade de estudo, as estratégias de pesquisa, o método de análise de dados e, por fim, as limitações do estudo.

Para Merriam (1998) uma consideração fundamental numa pesquisa é a orientação filosófica do autor. Em outras palavras, é *mister* para o pesquisador se questionar acerca do que acredita sobre a natureza da realidade, sobre o conhecimento e sobre a produção do conhecimento.

O conhecimento científico é uma contínua criação, recriação, construção, reconstrução e problematização de uma abordagem crítica do saber.

A metodologia é entendida como uma maneira de trabalhar com critérios, facilitando a objetivação, a argumentação e a aplicação deste conhecimento. Segundo Mattos (2005, p.2), “[...] metodologia é sistematização de práticas na solução de problemas de pesquisa. Está a serviço das situações”.

4.1 Definição de conceitos básicos

Nesta seção são apresentadas algumas definições de conceitos considerados fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa:

- a) Pesquisa qualitativa: é mais que um conjunto particular de técnicas relacionadas à compreensão de um dado contexto de forma ampla e profunda, estando implícita no modo de encarar o fenômeno social investigado, ajudando a entender e explicar o significado do mesmo, com o mínimo de afastamento possível da situação natural (adaptado de MERRIAM, 1998; MORGAN; SMIRCICH, 1980).
- b) Pesquisa qualitativa básica: Inserido na metodologia qualitativa, o estudo é compreendido como “básico ou genérico” por apresentar quatro características-chave:
 - a) a intenção de compreensão do significado que os participantes atribuem a um determinado fenômeno;
 - b) o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise

de dados; c) a condução da pesquisa é essencialmente indutiva; d) os resultados da pesquisa são um mix de descrição e análise (MERRIAM, 1998).

- c) Metodologia da Investigação Apreciativa: A IA 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 econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006).
- d) Teoria da Ação Comunicativa: A Teoria da Ação Comunicativa indica o entendimento linguístico como mecanismo capaz de coordenar a ação social nas sociedades modernas. Portanto, o entendimento linguístico implica uma ação subsequente, que buscará a realização das metas dos participantes. O que caracteriza e qualifica a ação comunicativa são os mecanismos de coordenação da ação que ela envolve (HABERMAS, 1987).
- e) Interlocução: pressupõe a existência de sujeitos que se comunicam a partir de situações pertinentes a realidade social concreta sentida pelos sujeitos. Constitui um processo de produção social de significação (BAKHTIN, 1990).

4.2 Desenho metodológico

Visando alcançar os objetivos gerais e específicos deste estudo, foi delineado, pela pesquisadora, o desenho metodológico abaixo descrito, estruturado em quatro fases distintas que possuem uma sequência flexível, até que se atingisse uma saturação na coleta de dados, de forma satisfatória, para a análise dos mesmos.

4.2.1 Delineamento da pesquisa – Fase 1

O presente estudo constitui uma pesquisa de abordagem qualitativa:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2004, p. 21).

Este estudo possui caráter indutivo, por conduzir a uma interpretação analítica, pois os dados foram analisados e interpretados à luz dos conceitos teóricos de determinadas

orientações e as conclusões do estudo foram discutidas em relação aos conhecimentos existentes. De acordo com Gibbs (2009, p.19), pesquisa indutiva “ é a produção e justificação de uma explicação geral com base no acúmulo de grandes quantidades de circunstâncias específicas, mas semelhantes”.

A maioria das pesquisas qualitativas tenta, explicitamente, gerar novas teorias e novas explicações. Nesse sentido, a lógica subjacente a ela é a indutiva. Em vez de começar com algumas teorias e conceitos que devem ser testados ou examinados, essa pesquisa privilegia uma abordagem na qual eles são desenvolvidos junto com a coleta de dados, para produzir e justificar novas generalizações e, assim, criar novos conhecimentos e visões (GIBBS, 2009).

De acordo com Merriam (1998, p. 6), o pressuposto filosófico básico da pesquisa qualitativa está fundamentado na visão de que a realidade é construída pelos indivíduos por meio da interlocução e situada dentro dos mundos sociais.

Esta pesquisa se fundamenta no paradigma humanista de investigação científica, no qual a interpretação e a descrição do fenômeno ocorrem a partir da visão de mundo dos atores sociais envolvidos (MERRIAM, 1998). O pressuposto adotado é de que a realidade é socialmente construída, estando, assim, mais próximo de uma visão subjetivista, segundo a qual o mundo social é um processo contínuo criado nos encontros da vida cotidiana por intermédio da linguagem, rótulos, ações e rotinas que constituem um modo de ser no mundo.

Segundo Merriam (1998), a pesquisa qualitativa engloba várias orientações, das quais destaca cinco: pesquisa qualitativa básica, estudo de caso, estudo etnográfico, fenomenologia e *grounded theory*.

Esta pesquisa é compreendida como sendo “básica ou genérica” por apresentar quatro características-chave, segundo destaca Merriam (1998, p.11) a seguir:

- 1) O pesquisador está interessado em compreender quais os significados que os participantes atribuem ao fenômeno ou situação que está sendo estudada;
- 2) Busca-se compreender os significados que as pessoas constroem sobre as experiências vividas, tendo o pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados. Para coletar os dados são feitas entrevistas, realizadas observações ou analisados documentos;
- 3) O processo de condução da pesquisa é essencialmente indutivo, isto é, o pesquisador coleta e organiza os dados com o objetivo de construir conceitos, pressuposições ou teorias, ao invés de, dedutivamente, derivar hipóteses a serem testadas. A análise indutiva dos dados leva a identificação de padrões recorrentes, temas comuns e categorias;
- 4) Os resultados da pesquisa são um *mix* de descrição e análise – uma análise que usa conceitos do referencial teórico que estruturou o estudo. A análise geralmente resulta na identificação de padrões recorrentes (na forma de categorias, fatores, variáveis, tema) [...] (Grifos da autora).

O pesquisador qualitativo tem interesse em compreender o significado que as pessoas têm construído, e este significado está envolvido nas experiências das pessoas; a compreensão do fenômeno deve revelar a perspectivas do participante, não do pesquisador (MERRIAM, 1998).

Considerando que existem várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores, Vergara (1997) propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

A pesquisa, quanto aos fins, pode ser classificada como exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; quanto aos meios de investigação, pode ser pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex-post-facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. (VERGARA, 1997)

Neste estudo, quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. É considerada exploratória, uma vez que há poucos estudos em relação ao tema proposto a ser pesquisado, o entendimento na aplicação do método de IA, na relação consultor-cliente.

Segundo Vergara (1997), a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa, enquanto que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa é descritiva porque visa descrever o processo da busca do entendimento no método da IA, considerando a relação consultor-cliente.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa classifica-se como pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

A pesquisa é considerada uma pesquisa bibliográfica porque numa primeira fase utilizou o arcabouço teórico, disponível nos livros, periódicos sobre a metodologia da IA e a Teoria da Ação Comunicativa. Segundo Vergara (1997), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Essa etapa de consulta à bibliografia disponível ocorreu durante toda a realização da pesquisa, uma vez que, de acordo com Triviños (1987), durante a pesquisa qualitativa, novas

teorias podem ser incorporadas ao arcabouço teórico-base do estudo, para que o fenômeno seja interpretado com maior detalhamento, e sob vários prismas, ao passo que os dados são coletados, pois não há hipóteses a serem confirmadas no campo.

A pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 1997).

Considerando que o estudo sobre a metodologia a IA foi analisado em fatos passados, a pesquisa classifica-se como *Ex-post-facto*. Conforme Rodrigues (2007, p.44):

Ex-post-facto é a investigação pertencente à categoria das pesquisas de campo, mas que tem a particularidade de centrar as suas observações num fato já consumado. Isto é: consiste na tentativa de compreender, explicar, ou pelo menos descrever um fenômeno que já se consumou, que já não está em andamento nem foi provocado.

Apresentadas as orientações metodológicas da pesquisa, descreve-se a seguir a escolha do campo de empírico.

4.2.2 Definição do campo empírico – Fase 2

Com base no tema da dissertação, o campo empírico foi definido visando proporcionar profundidade nas informações coletadas.

A pesquisa foi realizada com um grupo de colaboradores do Hospital Maria Lucinda, que configura-se organização-cliente da Consultoria Valença & Associados, e com os consultores desta que participaram, ativamente, dos encontros realizados no decorrer do projeto intervenção da consultoria, mediante aplicação da metodologia da IA, por meio da Mediação.

O Hospital Maria Lucinda é uma organização sem fins lucrativos, com sede na cidade do Recife, que tem como missão contribuir para a qualidade de vida dos pacientes e colaboradores e com o bem-estar social das comunidades, atuando no atendimento de crianças e os adolescentes carentes, além de pacientes adultos de todas as classes sociais.

A Valença & Associados presta serviços de consultoria, voltada para a reflexão da prática, inspirada na Ciência da Ação, sua missão é criar ambientes propícios à aprendizagem organizacional de ciclo duplo-aprender a aprender. Importante ressaltar que os seus consultores utilizam a Mediação, que constitui uma variante do método tradicional da IA.

Para a pesquisa foram selecionados dez respondentes, sendo 7 (sete) na condição de clientes e 3 (três) de consultores. Foram utilizados critérios próprios da pesquisa qualitativa

para a seleção dos sujeitos, que de acordo com Merriam (1998) são a intencionalidade do pesquisador e a facilidade de acesso ao campo.

O acesso aos consultores foi promovido pela consulta à base de dados do grupo de estudo ECCO/PROPAD e pela relação estabelecida entre autora e consultores. No caso do acesso aos clientes ocorreu por meio da indicação dos consultores, por se tratar de uma organização que possibilitaria disponibilidade de informações, por considerar o tema relacionado a IA propício de ser estudado naquele contexto.

A intencionalidade do pesquisador se refere aos critérios utilizados para a seleção dos entrevistados, em relação aos consultores, foram selecionados consultores que conduziram o processo de intervenção junto à organização-cliente. No caso dos clientes, foi utilizado o mesmo critério de participação, priorizando os chefes e gestores da organização, além da questão da disponibilidade e acessibilidade.

4.2.3 Coleta de dados – Fase 3

Segundo Merriam (1998), definido o problema da pesquisa, o investigador deve identificar qual informação é considerada importante para responder ao referido problema e qual a melhor forma de obtê-la.

Para a finalidade deste estudo, os dados foram coletados de forma a atender aos objetivos da pesquisa qualitativa, não pretendendo estabelecer generalizações estatísticas por meio de amostras probabilísticas (MERRIAM, 1998). Os dados são considerados fragmentos de informações encontrados no ambiente. Em se tratando de dados de caráter qualitativo, acredita-se que eles consistam na própria fala das pessoas sobre suas experiências, sentimentos, opiniões e conhecimentos.

Para Patton (2002), os dados qualitativos consistem, basicamente, em citações, observações e excertos de documentos. Além disso, devem ser ricamente descritivos em suas análises, capturando e comunicando a experiência do pesquisado sobre o mundo, tal qual ele o percebe.

A primeira etapa da coleta de dados da pesquisa consistiu em uma pesquisa bibliográfica dos temas relacionados ao estudo, seguida da segunda etapa que foi a realização do levantamento dos dados, seguida dos principais pontos de convergência dos temas em estudo, visando à sistematização dos dados.

Segundo Merriam (1998), diversas técnicas podem ser utilizadas para coletar os dados, tais como: análise de documentos, entrevistas e observações.

Para Haguette (1987), entrevista constitui em um processo de interlocução social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado.

Visando analisar a busca do entendimento entre consultores e clientes na metodologia da IA foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, guiadas por roteiros prévios (Apêndices A e B), por ser abrangente e permitir a compreensão do comportamento, das intenções e das percepções dos consultores e clientes com satisfatório grau de aprofundamento.

Este tipo de entrevista valoriza a presença do investigador, proporcionando as perspectivas possíveis para que o entrevistado se sinta em sintonia com a espontaneidade e liberdade. Partiu-se então de questionamentos básicos, apoiados na metodologia da IA e na Teoria da Ação Comunicativa, onde surgiram outros questionamentos na medida em que a pesquisa foi realizada.

A entrevista semiestruturada possibilitou a entrevistadora ultrapassar os limites das questões definidas no roteiro, visando buscar novas informações que surgiram o longo das entrevistas (MERRIAM, 1998).

As entrevistas ocorreram nos ambientes organizacionais dos clientes e consultores. À exceção de um dos consultores que não possuía mais o vínculo com a consultoria, foram realizadas em um tempo médio de 40 minutos, sendo, devidamente gravadas, após as autorizações dos entrevistados, para posterior transcrição.

4.2.4 Análise dos dados – Fase 4

Neste trabalho, a análise e a interpretação das entrevistas foram feitas por meio da análise pragmática da linguagem (MATTOS, 2003).

Na pesquisa qualitativa, segundo Merriam (1998), a análise de dados ocorre, concomitante à coleta, de forma que o autor pode identificar algum aspecto que precise ser reelaborado, enquanto o pesquisador ainda estiver no campo. Posterior à pesquisa, porém, há o momento em que os dados coletados e as análises parciais serão interpretados conjuntamente, visando formar um todo coerente e detalhado sobre o fenômeno.

Para a análise dos dados obtidos foram realizadas as transcrições dos diálogos, para posterior análise dos dados, com base na Teoria da Ação Comunicativa, de Habermas.

A análise dos dados foi orientada pelo método de análise pragmática da linguagem (MATTOS, 2004), composta pelas fases descritas a seguir:

1ª Fase: Recuperação do momento da entrevista e suas contingências após realização

das entrevistas recuperou-se os diálogos registrados e fez-se a sua transcrição;

2ª Fase: Análise do significado pragmático da conversação. Fase relevante, construída em duas “demãos”: observação do desenrolar do contexto pragmático do diálogo e observação pergunta-resposta, visando à construção dos seus significados nuclear, incidentes e implícitos;

3ª Fase: Validação junto aos entrevistados;

4ª Fase: Montagem e consolidação das falas, e

5ª Fase: Análise de conjunto das falas e significados das mesmas.

A fase da validação não foi possível de ser realizada tendo em vista a questão da acessibilidade aos entrevistados e o tempo para conclusão da pesquisa.

De forma resumida, o procedimento metodológico pode assim na Figura 6, a seguir:

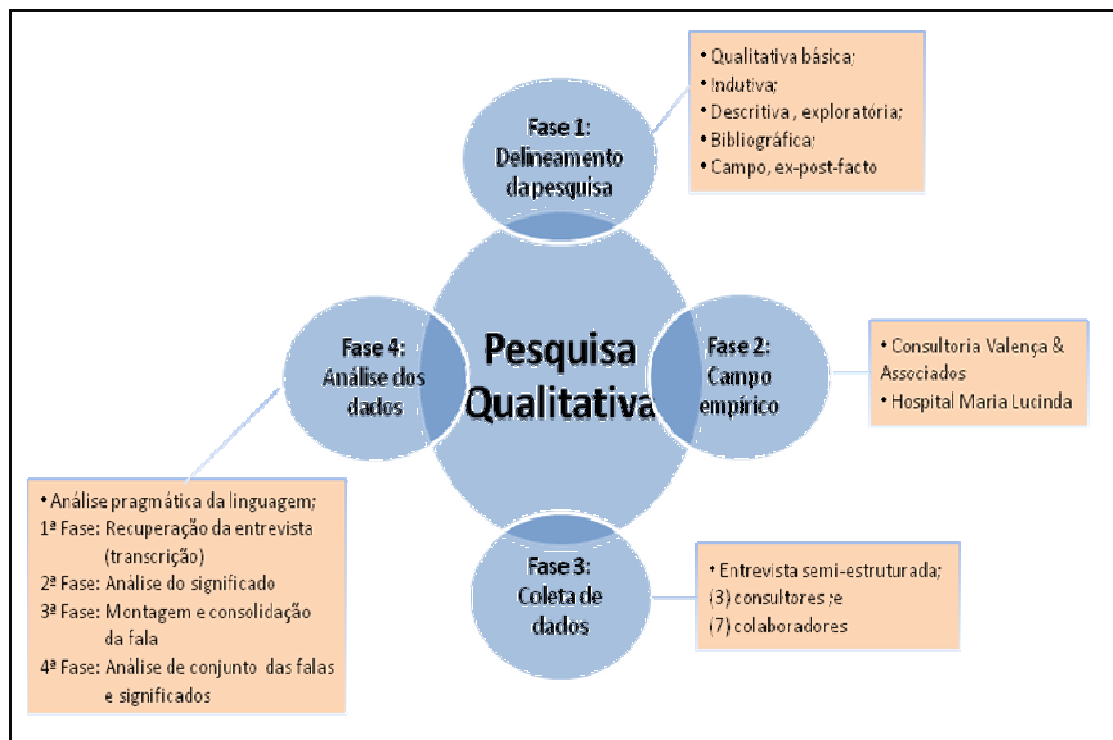


Figura 6: Procedimentos Metodológicos
Fonte: Elaboração da autora (2010)

4.3 Limitações do estudo

A abordagem qualitativa propiciou uma limitação do estudo, pois a análise dos resultados apresentou um teor de subjetividade, por se tratar de um tema complexo como é a questão do entendimento, além da questão da acessibilidade aos entrevistados o que propiciou uma redução no número inicial previsto para entrevistas, que era de 10 (dez).

5 Apresentação e análise dos resultados

Esta seção trata da apresentação e análise dos resultados da pesquisa, com base nos dados coletados. Nesta etapa, os achados do campo são analisados, objetivando uma aproximação com o objetivo do estudo, na medida em que se recuperam as falas dos entrevistados e o contexto da conversa, seguindo o método detalhado no Capítulo 5.

Convém lembrar que o objetivo geral da pesquisa é compreender a busca do entendimento na metodologia da IA, na relação consultor-cliente, a luz da Teoria da Ação Comunicativa; e os objetivos específicos são: entender sobre a metodologia da Investigação Apreciativa; entender sobre a Teoria da Ação Comunicativa; relacionar a metodologia da Investigação Apreciativa à Teoria da Ação Comunicativa; investigar a busca do entendimento na metodologia de Investigação Apreciativa na, relação consultor-cliente, a luz da Teoria da Ação Comunicativa e contribuir para o estudo e construção de conhecimento sobre consultoria organizacional.

Mantendo as orientações da ética da pesquisa, a autora optou pela confidencialidade dos participantes, identificando-os, apenas, por letras do alfabeto. Contudo, visando propiciar uma breve apresentação destes, descreve-se abaixo um perfil do grupo dos consultores e clientes. Posteriormente, são apresentados os resultados, dispostos nas subseções abaixo.

5.1 Perfis dos entrevistados

A pesquisa de campo contemplou 10 (dez) entrevistas, entre consultores e clientes, que vivenciaram a aplicação da metodologia da IA, conforme Figura 7. Foram entrevistados 3 (três) consultores, da equipe de Valença & Associados, que possuíam formação em Ciência da Ação e Aprendizagem Organizacional e experiência com a metodologia da IA; e 7 (sete) clientes, colaboradores do Hospital Maria Lucinda, que ocupavam cargos de gerência e chefia, nas áreas meio da organização, e vinham participando do processo de intervenção, conduzido pela Consultoria Valença & Associados, por um período aproximado de 2 (dois) anos, conforme descrição a seguir:

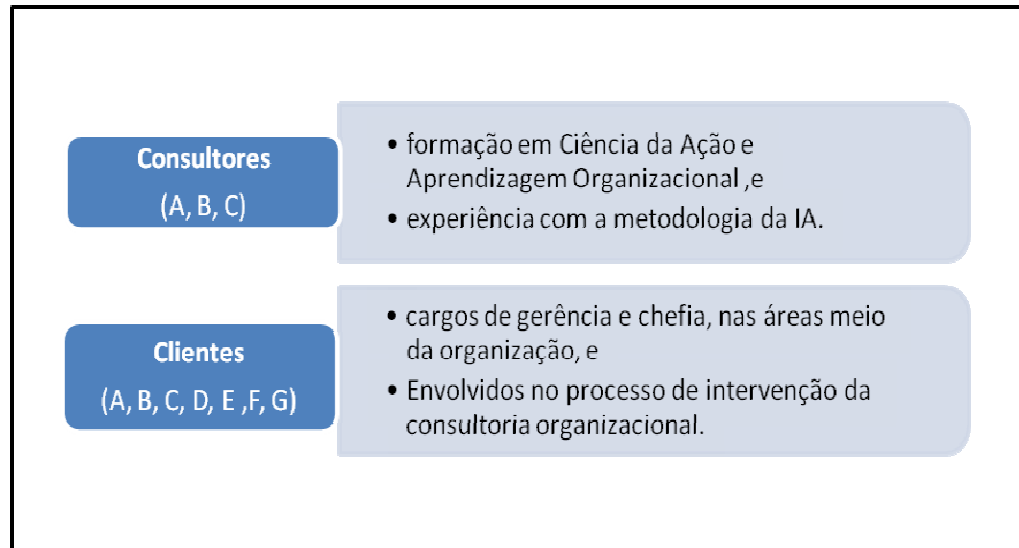


Figura 7: Perfil dos Entrevistados
Fonte: Elaboração da autora (2010)

5.2 A aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa, sob a perspectiva de consultores e clientes

Esta subseção aborda a questão da aplicação da metodologia da IA, uma vez que a interlocução linguística entre consultores e clientes ocorre no contexto de aplicação desta, estando assim apresentada: comportamento do cliente à aplicação da metodologia da IA, o método da IA.

As consultorias organizacionais definem a metodologia que vão utilizar nas suas atividades, sendo a IA uma dessas possíveis metodologias. Esta apresenta características próprias de conduzir os participantes à prática da conversação, sendo fundamental que o consultor propicie um ambiente adequado à interlocução linguística, levando os agentes envolvidos no processo à construção coletiva da proposta de intervenção.

Visando entender os pressupostos que norteiam as atividades da consultoria, inicialmente, constatou-se a importância de apresentar o significado de “apreciar”, segundo definição de um dos consultores na pesquisa de campo. Para o consultor A, apreciar é conduzir os clientes ao exercício da reflexão e a atitude de colocar-se na posição do outro, conforme afirmação a seguir:

Eu acho que apreciar [...], é um conjunto de ações que tem a ver com as condições de erro. Quer dizer, como é que você aprecia numa situação onde

você está em ambigüidade? Como é que você aprecia quando está numa condição contraditória? Quando é que você aprecia quando está numa condição de manipulação? Não é fazendo pergunta, incondicionalmente, apreciativa, não. É perguntando sobre as consequências que a ação do outro causou sobre você e se abrir para a investigação e deixar que a pessoa também tenha direito de testar essas posições que você tenha sido escolhido. Então, tem que ter o cuidado muito grande, que quando eu colocava para eles “apreciar a vida” não é nem ter contentamento incondicional com a vida e nem ter uma alegria falsa. Quer dizer, apreciar a vida é saber que a vida é contraditória, ora ela é alegria, ora ela é tristeza, ora ela é prazer [...] (Consultor A. Grifos nossos).

Considerando este relato, percebeu-se que os consultores, que são os condutores do processo de intervenção, têm clareza de seus fundamentos, voltados para apoio, e tendem a imprimi-los na prática cotidiana e nos projetos em que participam. O aspecto preponderante no trabalho deste consultor é desenvolver os clientes, é atuar na questão comportamental destes, e não na questão de ordem técnica ou administrativa, conforme relata: “[...]quando eu me aproximo dos grupos, eu me aproximo no sentido de ajudá-los a expandir a consciência, não a resolver questões técnicas”. (Consultor A. Grifo nosso)

Sendo assim, percebeu-se que o aspecto de valorização do indivíduo, da liberdade de pensamento, do compartilhamento de conhecimentos e experiências, são aspectos considerados para a condução da atividade de intervenção, por parte dos consultores analisados, corroborado pela afirmação de consultor B:

A intervenção foi conduzida com o propósito de envolver todos os participantes, num ambiente apreciativo e aberto à experimentação, buscando um relacionamento saudável e justo. (Grifo nosso)

A maioria dos clientes, por sua vez, expressou ter percebido comprometimento, envolvimento, intenção em ajudar, por parte dos consultores, conforme um dos relatos abaixo.

Os consultores eram muito atenciosos, sempre tentando nos ajudar, eram abertos as discussões, procuravam nos fazer entender a metodologia e queriam que a gente falasse, né? Queria que contássemos nossas experiências, histórias, mas, tinha que ser as coisas boas[...]” (Cliente A. Grifo nosso)

Constatou-se durante a entrevista, por meio da forma de falar e pelos gestos dos clientes, a existência de um respeito ao trabalho da consultoria, sobretudo, à condição humana dos consultores. Contudo, no início do processo da intervenção, esse modelo de abordagem positiva causou reações nos clientes.

5.2.1 Comportamento do cliente a aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa

Questionados sobre a experiência vivida e as impressões sobre a metodologia, os clientes afirmaram que, inicialmente, a IA provocou neles uma espécie de surpresa com relação ao modo de atuação da consultoria, pois os consultores não tinham ido para diagnosticar e resolver os problemas, mas sim, para serem mediadores do processo de descoberta e apreciação do que era positivo na organização e da capacidade de mudança desta, conforme relatos dos clientes:

“Tomei um susto. É eu fiquei assustado. Primeiramente, eu não conhecia, não conhecia o método e depois que eu comecei a conviver[..]” (Cliente C. Grifo nosso.)

“Veja só, de início pra mim foi surpresa, né? Por que eu pensei assim, que ele [o consultor] fosse, que a metodologia dele seria identificar os problemas, daí, daqueles problemas buscar soluções, não é? E no entanto, não foi isso. “(Cliente A. Grifos nossos)

“[..]no início eu achei, assim, que ele ia identificar o problema e que ele [o consultor] ia buscar a solução conosco, não é? E que não foi dessa forma. (Cliente B. Grifos nossos)

Constatou-se, posteriormente, que a maioria dos clientes entendeu a proposta e avaliou como sendo satisfatória a vivência desta prática, sendo relatadas várias questões relacionadas ao desenvolvimento pessoal e aos resultados organizacionais, obtidos pela forma como ocorreu a intervenção. Um dos clientes expõe, claramente, o desafio de vivenciar o método, mas reconhece o aprendizado obtido com o mesmo, conforme afirmação:

“Crescer sempre nas coisas positivas, esquecer as coisas negativas, não é? [...] foi tão forçado que eu aprendi. Mesmo que esteja sofrendo, bote aquela coisinha positiva e vamos em cima dela” (Cliente E. Grifo nosso).

Os demais clientes também corroboraram os aprendizados obtidos:

“No meu ponto de vista a expressão substantivada “O OBSERVAR”, sem dúvida alguma o que tornou marcante o I.A foi exatamente o fato de observar e tirar das pequenas investigações, que sejam” (Cliente G. Grifo nosso).

“[...] saber entender mais as pessoas, saber mais se comunicar, se expressar melhor, mas sinceramente, eu acho que foi saber ouvir”(Cliente C. Grifo nosso)

Os consultores, por sua vez, reconheceram o impacto da metodologia e atribuíram o êxito do processo aos clientes por incorporaram, ao longo dos encontros e seminários, a metodologia, atribuindo esta questão a uma disponibilidade do grupo e ao fato de ser, para a maioria, a primeira experiência com trabalho de uma consultoria organizacional, conforme relatou um dos consultores: “Um grupo muito fácil de trabalhar pela abertura em experimentar as atividades, receptivo (de certa maneira, pela inexperiência em processos de intervenção)” (Consultor C. Grifo nosso).

O Consultor A, por sua vez, relatou como pontos positivos na aplicação da IA, a abertura para atividades, alegria, disposição e leveza no tratamento interpessoal por parte dos clientes.

Os consultores afirmam ter constatado que clientes obtiveram aprendizados, por meio de comportamentos adotados durante os encontros e por relatos que obtiveram dos próprios clientes. Um dos consultores relaciona o que considerou aprendizado por parte dos clientes:

Primeiro, eu penso que eles tiveram essa alegria de poder estar juntos para conversar, esse é um aprendizado extraordinário, segundo, eu penso que de uma maneira ou de outra, eles tiveram um espaço maior de autonomia para se mover, eles se mexeram de uma forma diferente, terceiro eles descobriram também esse gosto, esse prazer de um trabalho cooperado, pode não ser nada extraordinário, mas é uma coisa em que eles se movem, eles se juntam, eles se aturam, eles conversam, bom, e isso assim eu vi de respeito ao contexto social [...] Agora eu penso que o grande aprendizado foi, assim, ter o tempo e uma escuta pra eles mesmos se olharem [...] (Consultor A. Grifos nossos)

Neste depoimento constata-se que os clientes foram exercitados na questão do processo de integração, comunicação, flexibilidade, que constituem aspectos fundamentais para a mudança.

Posterior às questões conceituais e comportamentais das ações necessárias ao processo da IA, conduzido pelos pesquisados em questão, relata-se a seguir a identificação das etapas da metodologia da IA no campo pesquisado.

5.2.2 O método da Investigação Apreciativa

A condução das fases do método da IA foi realizada após a escolha do tópico afirmativo, que constitui foco apreciativo, por parte dos clientes.

O método da IA foi aplicado nos encontros e seminários residenciais realizados durante todo o processo de intervenção, conforme relato a seguir do consultor:

No seminário residencial a houve uma aplicação estruturada, com a vivência das quatro fases da IA, enquanto que nas demais ocasiões, a IA permeou as atividades realizadas, os laboratórios de aprendizagem e as discussões em grupo [...]O grupo teve a oportunidade de vivenciar a aplicação da metodologia da investigação apreciativa (IA) em todos os momentos: (a) no seminário residencial de preparação à celebração dos 80 anos do Hospital e, (b) em reuniões realizadas ao longo do ano, a grande maioria para planejamento, avaliação, definição e redefinição de ações pertinentes à celebração. [...] (Consultor B. Grifo nosso)

Segundo os clientes, a aplicação do método da IA iniciava com a realização de atividades, visando à sensibilização, à preparação das pessoas para um processo de interlocução, de compartilhamento, de construção de um ambiente favorável aos diálogos apreciativos.

Uma das ações praticadas pela consultoria foi o estabelecimento de regras, orientação sobre a condução da relação interpessoal no processo de intervenção, ao esclarecer aos clientes sobre a proposta da atividade e forma de atuação, com relação à liberdade de expressão, visando evitar que houvesse comportamentos de autoridade, por parte de alguns clientes, que pudessem vir a sentir-se em posições desconfortáveis face à dinâmica do método, evitando assim, posturas de dominação ou retaliação. Um dos clientes relatou sobre estar ciente das regras de conduta e forma de trabalho a ser aplicada nos encontros:

Sim, apesar de ser um encontro cujo qual contava com a participação, não só do corpo gerencial, mas também dos diretores, o momento de integração foi bem interessante. Isso porque, o consultor expôs inicialmente essa importância da não, digamos assim, interferência dos gestores, não só no âmbito do cargo que ocupavam, como também do medo de alguma “represália” que poderia ser gerado por parte dos gerentes que exponham suas opiniões. (Cliente G. Grifos nossos)

Outra atividade foi a prática da meditação, constituindo uma fase que antecedia o início da descoberta, primeira etapa da IA, e propiciando, segundo os clientes uma autoconhecimento, auto-análise, reflexão, conforme relatos a seguir:

Eu passei a conhecer as pessoas e passei a me conhecer, a questão da meditação, por exemplo. É muito importante, fazer a questão da meditação, o tempo que a gente começa a controlar o nosso corpo [...] (Cliente C. Grifo nosso)

E nesse momento, com autoconhecimento, com o método que ele passou da respiração, da autoanálise, então você tem como parar, refletir e pensar se aquele é o momento ou não de responder [...] ele tentou fazer com que a gente visse a meditação não como cunho religioso, e na meditação ele colocava pra gente, justamente, esse autoconhecimento, saber aprender a respirar[...] (Cliente B. Grifos nossos)

Os demais clientes comentaram sobre a meditação como uma forma de concentração e preparação para o início das atividades apreciativas identificando a contribuição da mesma para os momentos posteriores à sua vivência. Contudo, alguns clientes comentaram que esta prática não foi totalmente apoiada pelos demais colegas, mas que houve respeito à sua utilização, uma vez que a mesma não foi obrigatória.

O Consultor A, por sua vez, percebeu a meditação como mecanismo de auxílio, visando à realização dos diálogos apreciativos, ao afirmar os resultados que meditação provoca nos seus adeptos, inclusive a questão do medo, conforme constatação abaixo:

Então, a meditação para mim hoje é o processo que é mais rico, mais simples, mais econômico e mais estruturador de uma expansão de consciência. Ajudar as pessoas a minimizar os movimentos, que dizer, parar o seu corpo, estabilizar o corpo, estabilizar a respiração, depois que estabiliza a respiração e percebe o efeito dessa respiração vai começando a se familiarizar com os estados emocionais, com as imagens cognitivas, com as aspirações e, por fim, com o rescaldo que o ser humano tem chamado “medo” [...] (Consultor A. Grifo nosso)

Os demais consultores não comentaram acerca deste tema.

Outra técnica aplicada pelos consultores foi a exibição de cenas ou imagens positivas, por meio de filmes que abordaram o tema do núcleo positivo escolhido para desenvolvimento do método da IA. Estes filmes foram exibidos com o propósito de fazer relação entre o que era ficção e com a realidade que os clientes viviam, por isso os temas estavam voltados ao foco da intervenção.

[...] na medida em que tinha a escolha de um tema, esse tema muitas vezes vinha inspirado em uma análise de cinema, porque, por exemplo, eu tenho uma sequência de 8 ou 12 filmes em que à medida que eu vou avançando com o grupo, eu vou trazendo estes temas que estão relacionados a terceiros no filme e isso faz um rebatimento na realidade da organização [...] (Consultor A. Grifos nossos)

Ainda sobre os filmes os clientes comentaram:

[...] teve filmes que ele passa, retrata, ele começa a observar que a gente também comete as mesmas ações que são dos personagens do filme. Ele começa a mostrar e isso fica bem claro. (Cliente C. Grifo nosso)

De gestor que tem , que ele mostrou de todos eles até, não me lembro à classificação, mas existia de cada um e cada um foi passado o filme para que a gente entendesse, né? [...] A gente ia relatar aquilo que a gente viu, cada um ia fazer a sua parte. Depois, mas cada um ia interpretar a cena que foi pedida, depois fazia a união do grupo para ver se, realmente, houve aquilo que um viu e o outro não viu e discutir[...](Cliente D. Grifos nossos)

Com relação aos pressupostos teóricos e filosóficos do método da IA, os consultores trabalharam com algumas teorias que embasam a condução da atividade de consultoria associada à questão da apreciação, dentre elas a Teoria dos Constructos, Pensamento Sistêmico e Ciência da Ação. Estas, por sua vez, contribuíram para o envolvimento e atmosfera favorável para interlocução linguística dos consultores e clientes, de acordo com relatos a seguir;

Então veja, eu trabalho com pelo menos 8 eixos teóricos, devidamente, combinados e consistentes; um deles é a Teoria dos Constructos Pessoais, a psicologia dos constructos[...] (Consultor A. Grifos nossos)

Com relação às etapas no processo da metodologia da IA foram aplicadas as 4 (quatro) etapas. Na primeira fase da IA, a “descoberta”, os clientes comentaram o sentimento de surpresa e a dificuldade em “pensar positivo”, constituiu a fase de resgatar o que houve de melhor na organização. Para o consultor, esta etapa constituiu uma fase de desafio devido à falta de compreensão, da expectativa frustrada, por parte dos clientes, claramente declarada na fala de um consultor quando comentou que:

A descoberta sempre suscitou uma surpresa para o cliente, porque ele nem sempre estava focado na busca dos momentos mais impactantes e positivos. E nem sempre tinha a compreensão do quanto seria importante passar por essa fase de resgate do que foi melhor na sua organização. (Consultor B. Grifos nossos)

A fase seguinte do processo da investigação apreciativa refere-se ao “sonho” , constituindo o momento em que todos os participantes se propõem a imaginar o futuro, a prospectar, sendo retratada por um dos consultores da seguinte forma:

O sonho (2ª fase) levou-o a construir um futuro desejado com base nas potencialidades, sem limites. Foi uma fase muito importante para consolidar a energia positiva e a antevisão projetadas na visão apreciativa. Procuramos relevar a importância de realizar com excelência cada uma das fases. (Consultor B. Grifos nossos)

De acordo com os clientes, o planejamento, que constitui a 3ª etapa da IA e implica em estabelecer as ações e metas a serem alcançadas conforme o sonho definido, sempre foi elaborado, considerando o que tinha sido dialogado e acordado com o grupo e os consultores, não havendo alteração nas ações descritas. Um dos consultores afirmou esta questão:

“Na fase do desenho (3ª fase) foram planejadas e definidas as metas, considerando também as barreiras que ele encontraria para alcançar a eficácia. Foi aí o entendimento dos limites e do senso de realidade do seu sonho”. (Consultor B. Grifos nossos)

Os demais consultores não manifestaram posição acerca deste conteúdo.

Os clientes, por sua vez, relataram as etapas do método mencionando aspectos relacionados à forma, ao tempo de realização das atividades no grupo.

“[...] em alguns momentos foi feito os grupos em que você tinha que escutar uma história do outro e depois narrava para os colegas, não é?” (Cliente A. Grifo nosso).

Era assim, ele(consultor) sempre tentava expor pra gente, que a gente tinha um tempo para expor o nosso pensamento[...] Tanto individual, que era o momento que a gente chegava e cada um falava a sua apreciação dos 30 dias...”gente, olha você tem um minuto pra falar da sua apreciação” ou então “fale em duas palavras essa sua apreciação, fale em uma palavra..então, no momento ele determinava o tempo pra gente se expressar, né? (Cliente B. Grifo nosso).

Considerando o propósito da pesquisa em compreender a busca do entendimento, a autora procurou estreitar a investigação indagando a consultores e clientes sobre o processo de interlocução linguística, constituído por diversas variáveis que possibilitam ou dificultam este processo.

5.3 O processo de comunicação na metodologia da Investigação Appreciativa

Esta subseção aborda aspectos relacionados à interlocução linguística no método da IA, estando assim apresentada: A interlocução linguística na metodologia da IA, a linguagem na interlocução linguística no método da IA, a liberdade de expressão no método da IA, as

intenções, dos consultores e clientes, nas interlocuções linguísticas na metodologia da IA, as intenções nas falas dos consultores, as intenções nas falas dos clientes, a interferência na interlocução linguística no método da IA, o consenso na interlocução linguística no método da IA, a discordância na interlocução linguística, a argumentação na interlocução linguística no método da IA.

5.3.1 A interlocução linguística na metodologia da Investigação Apreciativa

De acordo com a pesquisa, a interlocução linguística entre os participantes, na maioria das vezes, iniciava com relato individual, após um momento apreciativo. Posteriormente, havia discussões em grupo, acerca das imagens ou situações positivas apresentadas para apreciação, e, por fim, a exposição em plenária, para consultores e demais clientes.

Na percepção dos consultores, a comunicação ocorreu durante todo o processo de intervenção, os clientes entenderam a forma de condução do método de investigação apreciativa e, mesmo sem a prática de comunicação, tópico identificado como foco apreciativo a ser trabalho nesta intervenção, buscou interagir visando o alcance do objetivo proposto, conforme explicitam os consultores entrevistados.

O processo de comunicação se deu durante toda a intervenção, pois o grupo se formou enquanto grupo durante nosso trabalho. Não havia hábito ou espaços abertos para conversação anteriormente à nossa chegada como mediadores deste processo (Consultor C. Grifos nossos)

Para o consultor B, a comunicação entre consultores e clientes ocorreu por meio das investigações e reflexões acerca dos tópicos abordados, conforme afirmação a seguir:

“A comunicação se deu através da investigação e da reflexão, com a apresentação de dados diretamente observados e explicitados as situações, efetivamente vivenciadas” (Consultor B. Grifo nosso).

Contudo, esse processo de comunicação ocorre por meio da linguagem que constitui elemento fundamental na interlocução linguística e deve estar adequada aos agentes linguísticos, no caso os consultores e clientes.

5.3.2 A linguagem na metodologia da Investigação Apreciativa

Um dos maiores desafios em um processo de comunicação é a questão da compreensão do discurso realizado por um dos agentes envolvidos. Ao falar, o emissor tem a

intenção de expressar “algo” e, muitas vezes, utiliza-se de termos que não são adequados àquele grupo ao qual está se dirigindo. A linguagem utilizada por meio de palavras rebuscadas ou específicas de uma área, bem como aspectos de formalidade ou informalidade excessiva, dificulta a interlocução linguística, sobretudo, se os membros do grupo possuir em diversidades relacionadas à formação, às condições sócio-econômicas, culturais, entre outros. Esta interlocução pressupõe troca, envolvimento consciente dos agentes linguísticos, especialmente, no caso da atividade de intervenção, como é a relação entre consultor-cliente.

Os dados coletados nas entrevistas apontam que a questão da linguagem verbal, propiciou divergências nas percepções dos próprios consultores, com relação ao grau de complexidade e compreensão da mesma, por parte dos clientes. Um dos consultores entrevistados apontou esta dificuldade:

O repertório teórico foi considerado complexo e não é muito corriqueiro para a maioria das pessoas. A compreensão foi adquirida na medida em que as pessoas puderam participar de laboratórios e vivências. Mesmo assim, os participantes sempre se ressentem do vocabulário muito técnico, apesar de, depois de um certo tempo, falarem a mesma “linguagem” e compreenderem entre si o que essa linguagem quer dizer (Consultor B. Grifos nossos).

Constatou-se que de início parece ter sido difícil a compreensão por parte dos clientes, mas que com o tempo a compreensão, provavelmente, depois de uma maior integração e envolvimento no processo.

Um dos consultores fez menção à necessidade de esclarecimentos, contudo, afirma perceber êxito no processo de compreensão da linguagem, por parte dos clientes, devido à forma de trabalho da consultoria, favorecer esta compreensão conforme relato:

“[...] as dúvidas foram esclarecidas a contento, pois o hábito em V&A de falarmos por categorias nos favorece o diálogo no momento da intervenção com o cliente”.(Consultor C. Grifos nossos)

Alguns clientes corroboraram a percepção de que houve compreensão da linguagem utilizada ao afirmarem que a linguagem dos consultores foi clara, desde o início do processo de intervenção, e que havia “entendimento de todos”, segundo relatos: “Desde o princípio. Bem clara” (Cliente D. Grifo nosso); “ [...] Então, a linguagem que ele falava todos se entendiam” (Cliente A. Grifo nosso); e, “[...] a linguagem compreensível, verdadeira”(Cliente F. Grifos nossos).

Um dos clientes expôs a dificuldade da compreensão dos significados por parte dos demais clientes, com relação a algumas orientações que eram dadas pelos consultores, visando o desenvolvimento das atividades no método da IA, conforme relata:

“[...] houve um momento que ele aplicou um questionário, né? [...] a gente demorou bastante, porque primeiro era uma coisa nova para a gente, né? [...] algumas pessoas demoraram muito porque não entendia a pergunta, a questão que tinha que repetir e outra pessoa têm tinha que explicar”. (Cliente B. Grifos nossos).

“Pra mim era(clara), mas acredito que pra muitos não” (Cliente C. Grifo nosso).

O Cliente G afirmou ter percebido momentos de dificuldade, por parte de outros clientes, quanto à compreensão do que estava sendo falado pelos consultores, seguido de um entendimento posterior, conforme relato:

“[...] algumas vezes, infelizmente, o consultor na tentativa de explicação tornou-se prolixo, entretanto, face à experiência, houve uma retificação e a linguagem tornou-se acessível”. (Cliente G. Grifos nossos)

O Cliente B, por sua vez, afirma que a linguagem era complexa e que além da repetição, por parte dos consultores, existia também a interferência dos demais clientes na tentativa de auxiliar, segundo relata:

“Em minha opinião o que é muito impactante é, assim, como eu posso dizer? É a linguagem, né! A linguagem ela é um pouco complexa. Algumas pessoas, ela não tem um nível não chega a um nível de ir, e isso cria certa dificuldade no entendimento de outras pessoas, né? [...] E algumas pessoas demoraram muito porque não entendia a pergunta, a questão que tinha que repetir e outra pessoa tinha que explicar [...] Então, em alguns momentos às vezes as pessoas não entendem o que ele(consultor) está querendo dizer, né? Aí a gente tem que sair explicando” (Cliente B. Grifos nossos)

A linguagem utilizada dever trazer uma das prerrogativas mais importantes para o processo de comunicação que é a questão de poder falar o que se deseja, o que se pensa, ter liberdade de expressão para expor pontos de vistas. A pesquisa abordou esta questão conforme subseção a seguir.

5.3.3 A liberdade de expressão na metodologia da Investigação Apreciativa

A liberdade de expressão não é fácil de acontecer no processo de consultoria, por se tratar de uma forma de exposição que pode ir de encontro ao interesse da organização, podendo o participante, ao expor, ficar em situação de desconforto, com receio de algumas

consequências decorrentes da sua forma de pensar e compartilhar com os demais do grupo. Contudo, o método da IA sugere a adoção desta postura do diálogo, do sentir-se à vontade para expor pontos de vistas.

Normalmente, por conduzirem o processo de intervenção, os consultores se sentem mais à vontade para falar, algumas vezes, sem se preocupar com o que fala. Questionados sobre a liberdade de expressão, a maioria dos consultores afirmou sentir-se livre para expressar seus pontos de vistas, conforme um dos relatos abaixo:

[...] eu falava de coisas da liberdade que às vezes constrangia [...] eu acho que era ruim [...] falar sobre isso, mas eu fazia questão de colocar, para dizer o seguinte: " *que a gente não devia se espantar com a liberdade*"(Consultor A. Grifo nosso).

Ressalta-se que apesar de reconhecer que a liberdade de expressão resultava em impacto sobre os clientes, o consultor adotou a postura de expressar, de forma sincera e com pressupostos de valores, moral, os seus pontos de vistas.

[...] Então, eu fazia algumas provocações porque às vezes também tinha aquele mundo religioso de um lado e um grupo profissional do outro, então determinadas situações eu faço questão de fazer algumas provocações, mas, mais investigativas do que, propriamente, judiciosas, "Ah! Vamos discutir sobre...?", "Não".E aí perde o rumo e o foco da intervenção. (Consultor A. Grifos nossos)

O Consultor B referiu-se a receptividade e abertura por parte do grupo. Contudo, constatou-se que um dos consultores demonstrou certa restrição à liberdade, por não se sentir à vontade por completo para se expressar, conforme relatou: "Sim(liberdade), mas com algum policiamento devido à resistência de algumas pessoas e à cultura religiosa da instituição" (Consultor C. Grifo nosso)

Quanto à liberdade de expressão, observou-se que os processos de intervenção, por estarem, normalmente, relacionados aos processos investigativos, levaram os clientes a participar das atividades da consultoria de uma forma mais comedida, retraída, de observação, devido a questões de personalidade e culturais, conforme relato de um dos clientes a seguir:

"Tinha dificuldade não de expor o que eu estava pensando, né? Mas, de verbalizar mesmo, porque eu tenho grande dificuldade com o público". (Cliente B. Grifo nosso)

Contudo, a maioria dos clientes entrevistados informou, de forma enfática, ter se sentido a vontade para se expressar nos encontros com a consultoria, de acordo com os relatos: “Senti, senti muito a vontade”. (Cliente B); “Sempre houve essa liberdade [...]”. (Cliente A); “Eu, tinha! Sempre”. (Cliente E); “Sem problema nenhum, sem se preocupar com o que as pessoas iriam achar”.(Cliente F):

“Sim, apesar de ser um encontro cujo qual contava com a participação, não só do corpo gerencial, mas também dos diretores, o momento de integração foi bem interessante”.(Cliente G. Grifo nosso)

“Ah, sim! Ninguém ficava inibido, até porque mesmo a pessoa mais inibida no grupo terminava também falando, até porque existem pessoas, como eu falei, eu não sou muito de falar em público, mas quando é pra falar, quando havia necessidade de eu me expressar, aquilo que eu estava sentindo falava[...]”. (Cliente D. Grifos nossos)

Os consultores corroboraram as opiniões dos clientes, ao afirmarem que percebiam os respectivos clientes com liberdade, conforme afirmação: “[...]as pessoas(clientes) falam com inteira liberdade e devolvem nas duplas, nos quartetos, nas plenárias com absoluta liberdade”. (Consultor A. Grifo nosso)

Entretanto, constatou-se também que os clientes tiveram receio de que ocorresse o que denominaram de uma “marcação da chefia”, caso viessem a criticar processos ou adotar posturas contrárias às dos seus superiores. Existiu ainda o perfil de colaboradores que possuíam como característica a timidez, e por não serem estimulados a falar e interagir com os demais colaboradores da organização no ambiente de trabalho, sentiram dificuldades de se expor, no momento de análise da organização e na presença de agentes externos, no caso consultores, e, até mesmo, seus superiores. Esta situação foi constatada na resposta de um dos clientes, quando questionado sobre a liberdade de expressão.

“Não. [...] Porque veja só, apesar de ser muito tímido, eu não conseguia explicar, ou seja, eu não conseguia explicar a metodologia de um e do grupo, ou seja, era totalmente diferente. Então, para mim era muito difícil”. (Cliente F. Grifo nosso)

Outro ponto constatado na pesquisa foi a questão da necessidade de aprovação da fala, por parte do cliente. Sendo comum, um cliente expor os seus pontos de vista, as suas histórias a um pequeno grupo, também de clientes, que avaliava a dimensão, relevância e adequação desta fala no intuito de “aprovar” ou “não aprovar” aquela fala, de acordo com relato:

“Eu tinha, ficava meio assim com medo de me expor, o que eu realmente eu queria, mas aí eu comentava com a equipe, né? Aí, dependendo do que a equipe dissesse, assim, o que achava, aí a gente levava para ele(consultor)”. (Cliente E. Grifos nossos)

Questionados sobre a verdade dos discursos proferidos, pelos clientes, os consultores expressaram a dificuldade acerca do assunto e, sobretudo, a subjetividade desta análise. Desta forma, o consultor A afirma que falar a verdade constitui um processo complexo, conforme relato abaixo:

“[...] essa questão(liberdade), não é uma questão que se resolve facilmente. Em nenhum ambiente você vai encontrar, a não ser que você encontre uma cultura, realmente, já estabelecida, na apreciação, no respeito, uma outra, diferente da brasileira. A brasileira é uma cultura de jeitinho, é uma cultura dissimulada, tá certo? Que procura ser cordial a qualquer circunstância, que respeita demais a presença, que tem um respeito humano “elevado” e procura muitas vezes na linguagem ser politicamente correto. Então, nada disso favorece a comunicação transparente, essa é uma conquista de longo prazo”. (Consultor A. Grifos nossos)

Contudo, o mesmo consultor afirma que este trabalho de transparência foi se desenvolvendo nos encontros do processo de intervenção.

A obtenção dos dados descritos acima, relacionados ao processo de interlocução linguística, conduz a autora ao levantamento de dados, mais específicos, sobre a orientação da fala ao entendimento neste processo, conforme subseção a seguir.

5.3.4 As intenções na metodologia da Investigação Apreciativa

Nesta subseção relacionamos tópicos importantes sobre a intenção da fala dos agentes lingüísticos no processo da IA no campo pesquisado. Sendo assim, apresentam-se as intenções das falas dos consultores e dos clientes, na percepção de consultores e de clientes.

Quando consultores e clientes se pronunciam durante o trabalho da consultoria organizacional, ambos se expressam sobre algo ou alguma coisa com a “intenção de“. Estas falas, por sua vez, orientam as ações e podem influenciar o pensamento um do outro.

5.3.4.1 As intenções das falas dos consultores

Quando questionados sobre se possuíam intenções ao interagir com os clientes, os consultores afirmaram possuir, claramente, objetivos estabelecidos a serem atingidos, por meio de diálogos, conforme relato do Consultor A: “Então, digo sempre às pessoas isso:

“ninguém fala com o outro sem intenção”. Eu trabalho com a Teoria de Intenção [...]. (Grifo nosso)

Percebeu-se que o maior interesse dos consultores foi propiciar uma reflexão e atingir os objetivos definidos quando no início do processo de intervenção, que estavam voltados ao foco apreciativo e ao objetivo da contratação da consultoria organizacional. Considerando a forma que responderam aos questionamentos sobre intenções, constatou-se que existia clareza da influência que eles exerciam sobre os clientes. Contudo, essas intenções beneficiavam os próprios clientes, pois estavam voltadas para o desenvolvimento deles e da instituição em que atuavam.

Historicamente, os objetivos nos processos de consultoria sempre estiveram voltadas ao interesse da organização ou dos consultores, pois ao serem contratados, normalmente nos momentos de crises, estes surgiam como solucionadores dos problemas, como os “senhores do conhecimento”, aqueles que iriam indicar ou ensinar o que a organização deveria fazer e livrá-la da situação-problema em que se encontrava. Por isso, costumavam direcionar o processo, fazendo com que a organização cumprisse o que consideravam adequados. Por muitas vezes, os consultores foram percebidos como pessoas que discursam sobre algumas questões como “participação no processo”, “integração”, mas na prática agiam de acordo com suas convicções e percepções, previamente, estabelecidas.

Entretanto, essa percepção tem sido modificada pelas novas formas de atuação da consultoria organizacional e pelo atual cenário, onde nas organizações as pessoas estão mais qualificadas, possuem maior conhecimento, são impulsionadas a serem pró-ativas, demandando dos consultores a realização de um trabalho de intervenção de forma compartilhada, participativo, a exemplo da metodologia da IA. Sendo assim, constatou-se que existiram intenções nas falas dos consultores, mas com propósito de fazer a organização pensar, construir junto, de provocar uma reflexão, um aprendizado e direcionamento coletivo, claramente, explícitos nas respostas dos consultores entrevistados, quando questionados sobre as suas intenções nos atos de fala:

“Construir visão crítica, unidade organizacional, hábito de conversação, alterar ou alertar para a necessidade de mudança de certo padrão conversacional, eficácia nas tarefas ao longo do mês”. (Consultor C. Grifo nosso)

“Facilitar ao máximo o entendimento e a realização das atividades propostas”. (Consultor B. Grifo nosso).

“[...] Eu estava com um grupo operativo, que tem tarefas gerenciais e precisam conduzir essas tarefas gerenciais com melhor qualidade de comunicação, essa é a minha suposição. Portanto, havia focos investigativos, roteiros investigativos, mas não havia, digamos assim, uma preferência por escolhas de meios [...] Eles precisam fazer as escolhas de meio, e eles muitas vezes precisam se questionar sobre certas finalidades [...] Então, havia, digamos assim, um script aberto ou semiestruturado que cuidava disso, e eles conduziam as respostas”. (Consultor A. Grifo nosso)

Os clientes corroboraram os consultores ao afirmarem que estes tinham objetivos definidos, como declara o Cliente A “Bom, com o curso a gente sabe que ele foi direcionado, ele tinha um objetivo, né?”.

Contudo, ao declararem sobre a intenção dos consultores, os clientes não chegaram a afirmar que o que era perseguido era de interesse da organização ou do próprio consultor, a ser realizado de maneira forçada, imposta. O que eles deixaram evidente foi que os consultores tinham clareza de como e para onde queriam conduzir o processo de construção para a intervenção, utilizando a metodologia da IA.

As percepções dos clientes, relatadas abaixo, indicam as intenções dos consultores no processo:

“Porque na verdade o ele queria era o que? Que a gente procurasse entender sempre o que o outro queria dizer, tá sempre no lugar do outro, ouvir e procurar sempre melhorar e não chegar e dizer é porque estou com problema, então esqueça seu problema e vamos procurar crescer[...]”. (Cliente E. Grifo nosso)

[...] é justamente que eu achei que a metodologia era diferente, justamente por isso, porque não vem com as cartinhas prontas, né, eu acho que a gente é que tem que buscar e arrumar as cartas, né?” (Cliente A. Grifo nosso)

“Eu acho que eles têm (intenção) ,né? Um caminho que vai seguir, agora ele procura é tentar, pelo menos, que a gente siga junto”. (Cliente E. Grifo nosso)

Eu acho que eles dialogavam muito [...] e na maioria das vezes, eles faziam um grupo dialogar, entre si, a pessoa se expunha, né? [...] e logo após, ele, ele dizia, realmente, que era o que ele queria, né, que chegamos ao que ele queria, ao objetivo dele. (Cliente B. Grifo nosso)

Os consultores, por sua vez, consideraram que existia uma forma de fazer com que os clientes interagissem. Então, existiu uma forma de atuação, um objetivo definido, visando provocar alguma reação no cliente, de acordo com afirmação de um dos consultores:

Eu tenho uma intenção “eu vou dizer [...] tal coisa pela metade para que ela infira, conclua e pronto”. Isso é um cálculo lingüístico que eu faço, né? [...] Então, esses cálculos são sempre associados com alguma intenção, com alguma forma de alcançar o resultado [...] Então, eu falo para as pessoas que é muito importante a gente ter consciência dessas intenções. Mas, o mais importante do grupo é abrir uma atmosfera (...) testar estas intenções, perguntar sobre as intenções. (Consultor A. Grifos nossos)

Assim sendo, a pesquisa demonstrou que os consultores, de fato, têm uma intenção por trás do discurso proferido. Contudo, este discurso não é classificado como ação estratégico, por não visar, apenas, o interesse da organização ou interesse pessoal.

5.3.4.2 As intenções das falas dos clientes

E quanto aos clientes, quais são as intenções destes quando interagem com consultores? As respostas dadas pelos clientes entrevistados demonstraram que as suas intenções estavam voltadas para o que for melhor para a organização, não existindo preocupação com o cargo, a situação, a pessoa, conforme relato do Cliente B: “A minha intenção era de acrescentar.[...]”; relato do Cliente D: “ Não, olha, a intenção, a intenção era, era, a gente sempre fazia as coisas não pensando na pessoa, pensando em fazer isso em benefício da Fundação”; e relato do Cliente A: “Eu acho que de qualquer forma o objetivo maior, as pessoas lhe conhecerem para lhe entenderem melhor , entendeu?”

Essas percepções dos clientes também foram, assim, percebidas pelos consultores entrevistados, conforme afirmação de um deles:

Acho que, de uma maneira geral, a intenção do cliente foi sempre de acertar, encontrar melhores alternativas para realizar da melhor forma o seu trabalho. Em seu discurso sempre mencionou a importância de estar realizando o trabalho e as mudanças que ele já percebia com a continuidade. (Consultor B. Grifo nosso)

Os demais consultores não se pronunciaram a respeito das intenções dos clientes.

De acordo com os dados obtidos, os consultores afirmam ter consciência da influência que provocaram nos clientes, entretanto, evitando cerceá-los como afirma o Consultor C: “Este é um assunto delicado, pois procuramos não cercear e, no entanto, sabemos que exercemos influência [...]”. Contudo, percebeu-se que esta influência foi no sentido de provocar a participação, a reflexão dos clientes para a aplicação da metodologia apreciativa.

Considerando essa questão da intenção de consultores e clientes, fica explícito que no processo de intervenção, normalmente, ocorrem “influências” por partes dos agentes envolvidos.

5.3.5 A interferência na metodologia da Investigação Apreciativa

Durante o processo de interlocução linguística consultores e clientes expressaram falas e adotaram posturas que propiciaram a expressão dos seus pontos de vista, conduzindo tal processo a uma concordância ou discordância entre as partes. Neste processo é natural que ocorram as interferências dos agentes linguísticos, sobretudo, a da figura do consultor que detém a posição de provocar, estimular e propiciar os desenvolvimentos dos clientes, sendo o condutor do processo de intervenção.

[...] A nossa interferência ocorreu no sentido de refletir apreciativamente sobre suas ações, reorientar metodologias ou sugerir formas que pudessem ser mais eficazes junto ao grupo.(Consultor B. Grifo nosso)

Na relação de consultoria, concordar e discordar constituem formas de se construir visão coletiva, sobretudo, quando na utilização do método da IA, que estabelece a construção mediante diálogo e postura apreciativa, por meio da “liberdade para” e do Princípio do Construtivismo, no que se refere ao planejamento de ações voltadas ao desenvolvimento das organizações.

Os clientes foram questionados sobre a prática de mediação ou intervenção, realizadas pelos consultores, e afirmaram que esses interferiam na comunicação quando era para possibilitar um fio condutor no discurso e pontos de vista que estavam sendo praticados, quando era para facilitar a compreensão de alguma colocação feita pelos demais clientes e que não tinha sido compreendida, quando era para atuar como conciliador e esclarecer possíveis dúvidas, bem como indicar práticas e ações a serem adotadas, considerando a experiência vivenciada, conforme relatos de alguns destes clientes abaixo:

“Porque nós tínhamos às vezes determinadas situações que a agia de uma forma que não era o correto e ele (consultor) começou a mostrar uma forma mais correta de administrar. E, realmente, tinha controle das atividades, não é?”. (Cliente D. Grifo nosso)

“Ele (consultor) amenizava, ele tentava, ele tentava não, pela postura dele ele corrigia o que estava acontecendo entre os grupos, mas isso é um aprendizado muito bom para gente, muito bom”. (Cliente F. Grifos nossos)

“Ele (consultor) nos mostrava o caminho, mas, tudo ali era dividido por grupo, como eu lhe falei, dentro do todo existiam subgrupos, tinha o grupo e subgrupos [...] Mas, em momento algum ele (consultor) teve alguma interferência, ele(consultor) apenas estava nos mostrando, não é, como chegar”. (Cliente D. Grifos nossos)

O Cliente C, por sua vez, afirmou que: “Houve momentos que houve, assim, redirecionamento [...] Porque o consultor tinha uma razão” e o Cliente G “Sim, houve interferência, sobretudo do consultor, haja vista a notória experiência em áreas e assuntos específicos”.

De acordo com o ponto de vista dos consultores, as interferências deles foram praticadas quando necessárias, pois visavam uma melhor condução das atividades do método, conforme relatos:

“[...] As pontuações que, eventualmente, eu faço, são pontuações quando, evidentemente, ela pode servir para elevar o nível de complexidade da consciência daquele que está falando. Então, alguém diz pra mim, é assim “Pois é, então eu fui lá e dei um cartão no meu subordinado. E aí nesse momento ele passou a se comportar da forma que queria”. Bom, é meu dever perguntar para ele “Bom, muito bem. Mas, você percebeu algum outro tipo de comportamento ou consequência que você não esperava?”. Então, eu elevo na pontuação a um grau outro de complexidade que, aparentemente, na expressão dele não tinha sido alcançado. Então, esta pontuação é um dever meu fazer. Quando tem ambiguidade eu perguntar para esclarecer, quando tem paradoxo eu fazer pergunta, no sentido de escolher, quando eu tenho a sensação de que a pessoa está jogando e retendo alguma informação, levantar a informação. Agora, tudo isso deve ser feito de tal modo que a pessoa não se sinta nem constrangida, nem desestimulada e, muito menos, envergonhada”. (Consultor A. Grifos nossos)

Constata-se que o consultor A mediou a interlocução entre os agentes envolvidos objetivando esclarecimentos, foco no que estava sendo discutido, adotando uma postura de responsabilidade e intenção de auxiliar neste processo, tendo atenção para não causar alguma situação de constrangimento, desconforto o que comprometeria a participação deste agente no referido processo.

“Na investigação apreciativa e na educação reflexiva, consultor e cliente tiveram responsabilidade compartilhada, sendo assim, uma influência também compartilhada, refletida, colocada em discussão, para que todas as teses fossem escutadas, entendidas e consideradas, ou não [...] A nossa interferência ocorreu no sentido de refletir apreciativamente sobre suas ações, reorientar metodologias ou sugerir formas que pudessem ser mais eficazes junto ao grupo”. (Consultor B. Grifo nosso)

A postura de compartilhamento, afinal trata-se de um processo construído coletivamente, foi ressaltada pelo consultor B, além da questão da reflexão.

“Este é um assunto delicado, pois procuramos não cercear e, no entanto, sabemos que exercemos influência. Do mesmo modo, entre eles, também não havia um espaço igualitário, pois a influência dos “cargos” na instituição era muito evidente [...] (interferência) através da teoria de Bayles, com as categorias de sugestão, informação e opinião. Grupo aprendeu a teoria, seguiu orientações, já conseguia perceber o próprio padrão conversacional, houve avanços, embora ao longo da conversa eles recaíssem no padrão anterior e ineficaz”. (Consultor C)

O consultor C faz menção à delicadeza de abordar esta questão, pois acredita que houve interferência, no sentido de influência de forma recíproca.

5.3.6 O consenso na metodologia da Investigação Apreciativa

Nesta subseção, apresentam-se resultados relacionados à realização do consenso no processo de interlocução linguística, entre consultores e clientes, na metodologia da IA.

Nos processos de intervenção consultores e clientes se posicionam acerca de um tema e apresentam considerando aspectos a serem trabalhados, e no caso da metodologia da IA este aspecto é denominado de Cerne Afirmativo ou Tópico Afirmativo, podendo estes terem pontos de vistas diferentes sobre o referido tema.

Segundo a percepção dos consultores, a maioria dos clientes definiu como cerne afirmativo a questão da comunicação na organização, sendo possível chegar a um acordo. Importante ressaltar que para se chegar ao referido acordo a consultoria utiliza processo conforme descrição do consultor abaixo, como uma ação no método da IA.

[...] eu não faço muita obstrução ou quase nenhuma obstrução de qual é a ação que o grupo vai tomar. Mas, eu procuro saber assim, eu digo assim “você vão se agrupar aqui dentro e você vão se agrupar por semelhanças de interesses, de aspirações, agora você vão descrever ações que envolvem, exclusivamente, quem está dentro deste grupo, quando estiver claro, você aí vai perguntar ou pelo menos listar o que é que você precisa da ação de outros grupos que estão aqui neste ambiente [...] Então, isso permite, veja, a diferença, a coesão da semelhança, uma capacidade de articulação e coordenação de ações, sempre em cima do eixo “eu acho”. (Consultor A)

Alguns clientes corroboraram esta opinião, quando questionados sobre a forma que ocorreu o acordo entre os consultores e eles, de acordo com os relatos do cliente B “Em algumas decisões grupais os participantes preferiram um entendimento por consenso”.

Constatou-se que os clientes perceberam que há uma consciência de que não é fácil se chegar a um consenso, conforme relato do Cliente B:

A aceitação pra mudança é um pouco difícil [...] No momento, pode-se haver um desentendimento, mas, a partir do momento que se coloca que é para o bem de todos, o bem comum [...] Então, assim, coloca-se o objetivo de lado e colocar a gente pra refletir, as coisas vai mudando e eu acho que mesmo com o, o tumulto na hora, algo que não foi ao consenso, logo após eu acho que era resolvido.

Ao serem questionados sobre o estabelecimento do consenso, um dos consultores, Consultor C, respondeu que devido à praticidade que a técnica da IA impõe foi possível o consenso.

O Consultor B, por sua vez, afirmou que o consenso foi praticado, “Em algumas decisões grupais os participantes preferiram um entendimento por consenso”. Ainda com relação a um acordo entre as partes, o consultor B respondeu: “Nessa fase as discussões foram feitas em subgrupos, algumas vezes aleatórios, outras vezes por afinidade de atividades. Em geral, os participantes chegaram a um entendimento comum”.

Questionados sobre se existiu consenso, os clientes responderam que:

“Existia, sim.[...] Então, assim, coloca-se o objetivo de lado e colocar a gente pra refletir, as coisas vai mudando e eu acho que mesmo com o, o tumulto na hora, algo que não foi ao consenso, logo após eu acho que era resolvido. [...] Normalmente, o que era que acontecia, é que após o filme, nós íamos relatar o que foi entendido, e o que a gente achava e, normalmente, existia um consenso porque nós que trabalhamos. “(Cliente B. Grifo nosso)

Alguns clientes afirmaram que algumas vezes uma das formas de se chegar a um acordo no grupo foi mediante o critério da maioria, ou seja, de acordo com o ponto de vista do maior número de clientes é que se indicava um posicionamento e não por argumento ou convencimento entre eles, conforme relato do Cliente E “Mas, aí vamos na votação. Foi assim, mas vamos ver “o que é que você acha?” “pelo maior número de votos é a decisão, tá certo?”

Algumas interferências vão além da questão da compreensão do que estava sendo dito e passava para a questão da concordância entre os clientes, de acordo com a percepção de um dos consultores.

Nas ocasiões em que houve alguma divergência, o facilitador atuou diretamente junto aos participantes, desacelerando o raciocínio, conduzindo

um processo de investigação reflexiva e apreciativa, através de mini-clínicas e intervenções pontuais. (Consultor B. Grifo nosso)

Um dos consultores respondentes afirma que a interferência no processo de interlocução se dava para situações relacionadas ao acordo, exigindo do consultor flexibilidade e perspicácia, sendo necessária a percepção sobre a reação do grupo face às discordâncias advindas das diversas opiniões dos que participavam do processo de intervenção.

Sim. Acordo de opiniões dentro do que era possível conversar; exige flexibilidade do consultor e perspicácia de saber a maturidade do grupo para ouvir determinados feedbacks ou mesmo de conversar sobre determinados assuntos. (Consultor C)

Contudo, nem sempre é possível, neste processo de interlocução, uma interferência pontual por parte dos consultores sobre uma determinada questão, porque isto pode implicar em ir de encontro com participantes que pensam dessa forma divergentes, e a relação entre estes pode ficar comprometida, o que dificultaria o processo de interlocução necessário à metodologia da Investigação Apreciativa. Por isso, nem sempre ocorre dos consultores se posicionarem e persistirem nas suas convicções conforme constata resposta do Consultor C “Nem sempre concordei, mas recuei em determinados momentos para não prejudicar a relação.”

Consultores e clientes afirmam ter ocorrido dissensos nos diálogos estabelecidos.

5.3.6.1 A discordância na metodologia da Investigação Apreciativa

Quando questionados sobre a discordância, os clientes se referiram aos próprios colegas e não aos consultores, importante destacar que todos os entrevistados demonstraram, por meio de expressões e forma de falar, ter credibilidade, admiração, e respeito no trabalho desenvolvido pela consultoria, sobretudo, por um dos consultores que conduziu a maior parte do processo, o que se leva a concluir que ouviam verdadeiramente estes consultores; estes, por sua vez, permitiam a liberdade de expressão, sendo possível a exposição de pontos de vista de discordância, seguido de explicação e argumentos, por parte dos consultores, e possibilitando o convencimento e a mudança de ponto de vista dos clientes. Estes, por sua vez, demonstraram muita tranquilidade e consideração ao processo, estando claro o envolvimento e, por conseguinte, comprometimento.

O Consultor B afirmou que:

Nas ocasiões em que houve alguma divergência, o facilitador atuou diretamente junto aos participantes, desacelerando o raciocínio, conduzindo um processo de investigação reflexiva e apreciativa, através de mini-clínicas e intervenções pontuais. (Consultor B)

Com relação à ação adotada para resolver a discordância, o Consultor C diz que conduziu o processo “com diálogo e flexibilidade”.

Por outro lado, sobre as divergências, os clientes afirmaram:

Discórdia, discordar de alguma coisa isso aí é uma coisa natural, normal, como você bem falou, não é? A gente vai...e, e..não é, não é, não é, colocar??eu vou dizer, vou dizer a minha ideia, vou dizer o que é que eu acho, mas, você tem todo o direito de falar, discutir e não concordar ou , se pude realmente de acordo, não é? Mas, eu acho que foi tudo, tudo ousado, na base da confiança, do entendimento, discórdias claro que aconteceram, muitas vezes a uma pessoa do grupo ficava radical em determinadas situações, não é? Mas, a gente procurava contornar e mostrar para aquela pessoa que... tá, entendendo? Isso aí é normal, não é? Mas, no geral, no todo, foi e está sendo muito importante esse encontro com Valença, realmente, mudou. (Cliente D. Grifo nosso)

Todas eram tratadas peculiarmente, já que na presença dessas discordâncias, cada uma delas eram tratadas individualmente em “mesa redonda”(Cliente G)

Eu acho que existiu uma vez, duas vez, foi nos últimos encontros entre a administração, o diretor mesmo, e o consultor sempre foi uma pessoa muito pontual, e devido às nossas atribuições, nós tínhamos algumas dificuldades de nos encontrar porque, às vezes, a minha agenda não batia com alguns encontros. Então houve algumas vezes uma discordância, né, em relação a isso. (Cliente B)

Mas, existiam os pontos de vista diferentes, mas a gente procurava resolver aquilo antes, e aquela pessoa que ia representar, as coisas eram tudo resolvidos antes, então “olha aqui alguns pontos de vista”, mas alguns pontos de vistas se chegavam a um consenso. E daí, era que se partia para o final, mas sempre a pessoa que ia representar já iria dizendo o que o grupo achou. O trabalho que foi passado para o grupo, que o grupo idealizou, que o grupo achou.(Cliente D. Grifos nossos)

Olha, às vezes sim. A gente sempre respeitando a maioria, certo. Mas, se houvesse divergência a gente tentava mostrar aquele participante do grupo que na verdade, a verdade não era aquela. Claro que se fosse o contrário, a gente acatava. Mas, sempre usando a coisa bem democrática, né? Todo mundo, tinha o direito de se expressar, de dizer se concordava, se não concordava, e se não concordava dizia por que, porque não é só dizer “eu

não concordo”, tem que dizer que não concorda, mas tem que explicar o porquê, né? (Cliente D. Grifo nosso)

Pontos de vistas distintos conduziram consultores e clientes a prática do argumento, visando a compreensão e convencimento direcionando para um consenso ou mesmo um acordo entre as partes.

5.3.7 A argumentação na metodologia da Investigação Apreciativa

O aspecto comunicacional da metodologia da IA possibilita a questão da interferência entre os agentes linguísticos, que pode ser resultante da discordância sobre determinado assunto conduzindo a prática da argumentação, que pressupõe emissão de razões coerentes, na forma de argumento.

O argumento constitui um meio de se chegar a um acordo entre as partes, considerando a complexidade do processo de comunicação em uma atividade de consultoria, pelo fato da possibilidade de clientes e consultores terem pontos de vistas. Tanto consultores como clientes têm a liberdade de acreditar nas suas convicções, sendo um exercício provocar no outro a compreensão, o convencimento e o aprendizado.

Os consultores entrevistados afirmaram que a argumentação constituiu uma prática constante no processo da metodologia da IA, mediante apresentação de razões e explicações acerca de alguma questão, visando o convencimento do cliente.

[...] Na verdade, eu digo as pessoas quando você está dizendo uma coisa à outra pessoa, você precisa ter muita consciência do motivo, não é? Eu elenco para as pessoas um pouco um conjunto de motivos, os quais elas também se familiarizam teoricamente. (Consultor A)

De acordo com os clientes a condução do processo no caso de divergência de opiniões ocorria da seguintes forma:

Tipo ponto de vista mesmo, entendeu? Você vê uma coisa de um aspecto, eu já vejo de outro, você vê um ponto positivo em uma questão, eu já vejo que aquele não é ponto positivo é ponto negativo. E isso era discutido assim... para convencer o outro. (Cliente A. Grifo nosso)

Os clientes afirmaram que os consultores convenciam, mediante expressão do argumento e que não houve uma interferência no sentido de correção, o que houve foi uma condução para reflexão sobre o que estava sendo dito, objetivando propiciar um aprendizado

sobre o tema em questão, a partir do momento em que os consultores provocavam estes a pensar, a entender, conforme afirmação de um dos clientes.

[...] nós prestávamos nossa opinião e ele começava a observar e ele dava a opinião dele, do que ele estava achando, e muitas vezes a gente verificava que o que ele estava falando tinha um sentido direto, certo, assim, sentido concreto, como se fosse um abstrato tivesse se formando e quando passava pra ele, ele já dava pra ele, mesmo ele discordando, ele passava de certa forma que chegava pra gente na situação concreta. (Cliente C. Grifos nossos)

Percebeu-se pelos dados coletados que os consultores argumentaram mais do que os clientes e convenceram mais do que foram convencidos. Percebeu-se ainda, um respeito, por parte dos clientes, pelas experiências dos consultores e que eles se comportavam como se estivessem numa postura mais de receber do que dar, em termos de orientações, conceitos, razões, conforme afirmação a seguir:

Na realidade, pelo vasto know how do Consultor, toda a argumentação, baseada em dados científicos, era pertinente, isso porque no processo argumentativo existia um conflito que ao final era sanado ou pelo menos encaminhado a uma solução. (Cliente G. Grifo nosso)

Contudo, existiram situações dos consultores não serem convencidos e necessitarem recuar, o que implicou em ceder, sem necessariamente estar em consenso com o exposto pelo grupo. Entretanto, os consultores perceberam que o melhor seria deixar aquela opinião prevalecer no grupo, conforme relato do Consultor C: “Nem sempre consegui, embora tentasse seguir a teoria. Não fui convencida, mas recuei”.

Considerando que nos diálogos apreciativos tudo o que foi expresso teve peso considerável para aqueles que buscam encontrar formas de proporcionar o desenvolvimento da organização, nem sempre todo argumento foi totalmente aceito. Existe sim, uma inclinação, baseada nas razões apresentadas, para um determinado pensamento. Contudo, tanto consultores como clientes tem a liberdade de não deixar de acreditar nos seus pontos de vista, mas ao mesmo se faz necessário entender o que se propõe como sendo pensamento conclusivo nesse processo. E que de alguma forma, haja uma crença/concordância sobre alguns pontos relativos ao que está sendo tomado como posição final. Essa situação pode ser melhor percebida quando na resposta de um dos consultores acerca da interferência no processo de interlocução entre consultor e cliente.

Penso que o processo de investigação apreciativa e a reflexão da ação ajudaram os participantes a se reposicionarem em sua argumentação, mediante o exercício constante de suspensão de teses e consideração da tese do outro, mesmo que não muito concordante. (Consultor B)

Sendo assim, constitui desafio do consultor a condução à argumentação no processo de comunicação. Contudo, por se tratar de profissionais experientes, que argumentam suas convicções com base nessas experiências e em dados concretos, que utilizam métodos que introduz no diálogo a questão da argumentação, constata-se a existência da argumentação e, na maioria das vezes, o êxito dos consultores.

5.4 O “pano de fundo” na metodologia da Investigação Apreciativa

Esta subseção aborda os aspectos relacionados aos valores, experiências, crenças e visão de mundo que orientam os pensamentos e refletem em comportamentos, em atitudes dos consultores e clientes nos diálogos realizados no método da IA.

No processo de comunicação, os agentes envolvidos demonstram características pessoais, pontos de vista que refletem a forma como pensam, em que acreditam, pois ao se comunicar existe uma exposição por parte de quem e também de quem ouve.

Nas entrevistas percebeu-se que clientes e consultores tentaram ser transparentes uns com os outros durante os diálogos, visto que houve envolvimento profissional por parte de ambos e, sobretudo, o envolvimento como pessoa, pois a proposta de desenvolvimento propiciou uma mudança nestes clientes, segundo relatos, que aparentaram ter certo encantamento com relação ao projeto.

A metodologia da IA, sempre buscou propiciar ao cliente uma atmosfera adequada para que este expressasse suas verdades: “[...] as pessoas não podem falar de uma forma diferente da emoção que estão sentindo”. (Consultor A)

O consultor apresentou convicções acerca da sinceridade, por parte dos clientes, nos processos de interações linguísticas.

A brasileira é uma cultura de jeitinho, é uma cultura dissimulada, tá certo? Que procura ser cordial a qualquer circunstância, que respeita demais a presença, que tem um respeito humano “elevado” e procura muitas vezes na

linguagem ser politicamente correto. Então, nada disso favorece a comunicação transparente, essa é uma conquista de longo prazo. (Consultor A. Grifo nosso)

Situações em que a sinceridade esteve comprometida no processo de acordo com consultor respondente “Às minhas, nem sempre, principalmente no que se refere à religião”. (Consultor C)

Questionados sobre quais aspectos relacionados aos valores, as normas pessoais que estiveram presentes nos diálogos, o Consultor C afirmou que “Sim, questões relacionadas a respeito ao próximo, cidadania, liderança ou situações de autoritarismo”.

O Consultor B, por sua vez, também expôs a presença dos valores e das atitudes conforme comenta:

No meu momento apreciativo atual, trouxe situações pessoais ou profissionais pelas quais estava passando na ocasião. Nas vivências, quando tive oportunidade, pude expressar minha opinião sobre o desempenho do grupo, considerando minha bagagem e repertório adquirido ao longo dos anos. (Consultor B. Grifo nosso)

Por outro lado, os clientes afirmam terem se mostrado nestas sessões e levado um pouco da vida de cada, da individualidade com o intuito de ser verdadeiro, ser sincero com suas convicções, conforme os relatos a seguir:

No meu caso mesmo eu expus a família, eu disse que a família, eu acho que a família é tudo na vida, é a base é a estrutura, se você tem uma família solidificada, você consegue muita coisa, você consegue conviver com outras pessoas, você conseguiu tudo isso porque você tem uma estrutura, uma base, não é? (Cliente A. Grifo nosso)

Sem dúvida alguma, eu, particularmente, fui claro demonstrando evidente a importância nos valores. (Cliente G. Grifo nosso)

Conseguia sim... era muito bem feita esta questão [...] então, você tinha que falar muito de você, o que é que você dar importância à sua vida, qual é a coisa que seja mais importante na sua vida, porque é que você, então você se expõe de alguma forma, não é? (Cliente A. Grifo nosso)

Com relação aos clientes, o relato do consultor B possibilitou um melhor conhecimento do grupo de cliente ao afirmar:

O grupo é tão peculiar, dada a sua natureza – hospital, também formado por religiosas – que os valores de felicidade, preservação da vida, cuidado com o outro estiveram presentes em todos os momentos, na maioria das falas dos

participantes. Isso reflete uma cultura diferenciada, com crenças e valores bem diferenciados, que eles praticam no seu dia-a-dia. (Consultor B. Grifo nosso)

Considerando os dados coletados e a análise dos mesmos, constatou-se, de modo geral, que clientes e consultores investiram neste projeto de intervenção, realizado por meio da metodologia da IA, e que apesar das possíveis dificuldades, sobretudo, da in experiência em projetos desta natureza, por parte dos clientes, o processo pode ser conduzido e realizado de forma adequada, em relação ao processo interlocução.

Sim, principalmente pela in experiência dos colaboradores em I.A, com o passar dos tempos o tema foi bem melhor entendido e definido tornando a investigação bem mais clara e didática. (Cliente G. Grifo nosso)

Após a apresentação e análise dos resultados, a próxima seção tratará da discussão dos resultados.

6 Discussão dos Resultados

Este capítulo tem como propósito estabelecer um diálogo entre os achados do campo e a literatura especializada, apresentada no capítulo três desta dissertação.

Inicialmente, resgatamos o objetivo geral que é a busca do entendimento, na relação consultor-cliente, na metodologia da IA, à luz da Teoria da Ação Comunicativa, de Jürgen Habermas.

Os objetivos específicos que nortearam a pesquisa e que demandaram a coleta de dados foram: Entender sobre a metodologia da Investigação Apreciativa; Entender sobre a Teoria da Ação Comunicativa; Relacionar a metodologia da Investigação Apreciativa à Teoria da Ação Comunicativa; Investigar a busca do entendimento na metodologia de Investigação Apreciativa na relação consultor-cliente, à luz da Teoria da Ação Comunicativa; Contribuir para o estudo e construção de conhecimento sobre consultoria organizacional.

A organização dos achados está assim apresentada: a aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa, sob a perspectiva de consultores e clientes; a interlocução linguística na metodologia da Investigação Apreciativa; o consenso na metodologia da Investigação Apreciativa; o “pano de fundo” na metodologia da Investigação Apreciativa.

6.1 A aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa, sob a perspectiva de consultores e clientes

Segundo Whitney e Cooperrider (2006), a IA é aplicada mediante realização de perguntas no processo de intervenção, que visam fortalecer a capacidade de um sistema de aprender, antecipar e intensificar seu potencial positivo. Na pesquisa, constatou-se que o método aplicado segue esta orientação, a partir da percepção de que os clientes vivenciaram o processo de perguntas, realizado no primeiro momento entre grupos pequenos, posteriormente, em exposição para o grupo maior, composto pelos demais clientes e consultores.

A IA conduz as pessoas a mencionarem suas capacidades passadas e presentes como as conquistas, potenciais inexplorados, inovações, pontos fortes, pensamentos elevados,

oportunidades, valores vividos, tradições, competências, histórias, *insights* e as visões de futuro valorizadas e possíveis.

No método da IA podem ser aplicados, quando possível, meios alternativos visando propiciar ambiente mais favorável à vivência da metodologia, como contar histórias, apresentar figuras, exibir vídeos e músicas, entre outras técnicas (COOPERRIDER, WHITNEY, STRAVOS, 2008). Constatou-se, na pesquisa, que os consultores utilizaram vários meios visando a preparação dos clientes, sendo aqueles mais indicados, pelos entrevistados, como a meditação, como uma prática de equilíbrio do corpo e da mente, de autoconhecimento, de concentração para os diálogos, as descobertas que estavam por vir, a exibição de filmes, que continham situações e contextos relacionados ao foco apreciativo em questão.

O envolvimento dos participantes e o propósito destes constituem aspectos fundamentais na metodologia da IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Percebeu-se que os consultores buscaram promover a integração, a participação dos clientes, que durante todo o processo a ideia foi de estimular a consciência, provocar o desenvolvimento dos clientes.

Como orientação metodológica, o processo da IA é conduzido em 4 fases que são denominadas de 4-Ds, sendo elas: descoberta, sonho, desenho e destino (WHITNEY e COOPERRIDER, 2006). Verificou-se que estas etapas foram realizadas junto aos clientes, à exceção da última fase, que na variação da metodologia da IA, no caso da Mediação, a indicação é de que seja uma diligência. Contudo, os clientes vivenciaram, intensamente, as etapas da descoberta, do sonho e do desenho, segundo relatos dos consultores e clientes na exibição dos resultados.

Considerando que no método da IA é ideal que nos processos de interlocução linguística haja acordo entre as partes, pois esta está baseada no diálogo, na conversação, decidiu-se investigar a interlocução entre clientes e consultores, visando entender como este processo.

6.2 A interlocução linguística na metodologia da Investigação Apreciativa

Segundo Whitney e Cooperrider (2006), existem 6 (seis) condições essenciais para que a metodologia da IA seja bem-sucedida. Uma dessas é a liberdade para ser reconhecido em

uma relação, que indica que a metodologia da IA cria um contexto em que as pessoas são livres para serem reconhecidas em uma relação. Esta liberdade possibilita aos indivíduos, no caso, consultores e clientes, a chance de conhecerem verdadeiramente um ao outro numa relação estabelecida.

A metodologia da IA propicia, nos ambientes organizacionais, que as pessoas sejam reconhecidas como seres humanos, como indivíduos únicos que são, e não pelas funções que ocupam ou influência que exercem (WHITNEY e COOPERRIDER, 2006).

Os resultados da pesquisa apresentaram que apesar de questões relacionadas às características pessoais, como timidez, ou questões relacionadas ao receio de atitudes advindas dos líderes, como reação a relatos expressos, os consultores e clientes perceberam a liberdade de expressão nas interlocuções linguísticas, a realização da interação social.

Segundo Habermas (1987), na Teoria da Ação Comunicativa, em um proferimento linguístico existem 3 (três) pretensões de validade e é por meio destas que se chega a um entendimento linguístico. Uma dessas pretensões é a verdade da afirmação ou verdade proposicional, que é aquela em a expectativa é que os conteúdos proposicionais sejam verdadeiros, ou seja, que o que está sendo dito tenha verdade.

A pesquisa apresentou que a maioria dos clientes e consultores sentiram-se livres para falar o que pensavam, e demonstrarem quem são, durante os encontros do processo de intervenção da consultoria, utilizando a metodologia da IA. Existiu, em alguns momentos, uma barreira de cunho pessoal para alguns clientes, como a dificuldade de falar em público, a timidez, mas não o aspecto de coragem ou coação para expressar o que se pensava acerca do tema em discussão ou do foco apreciativo. Ter liberdade para falar implica em falar a verdade, falar o que verdadeiramente se pensa, mesmo que haja alguma dificuldade de aceitação por parte do outro. Contudo, a pesquisa demonstrou que o ambiente onde ocorreram os diálogos foram considerados propícios à atitude da liberdade, sobretudo, pelo estímulo do próprio método da IA (WHITNEY E COOPERRIDER, 2006), aplicado na figura de consultores que buscaram que essa liberdade fosse cada vez mais frequente e a adotavam como prática, como no caso relatado pelo consultor de saber que poderia haver algum constrangimento em algumas de suas falas, e não voltar atrás ou deixar de falar o que considerava importante e constituía sua opinião.

Esta mesma liberdade propicia a indicação de outra pretensão de validade, definida por Habermas(1987), como sendo a pretensão de veracidade ou autenticidade expressiva, que é aquela em que se tem a expectativa de que os interlocutores sejam sinceros consigo mesmos e com os outros. Esta, por sua vez, também pode ser constatada nos resultados da pesquisa por

meio dos relatos dos consultores e clientes.

Essa liberdade foi incentivada pelos consultores quando expuseram a questão de que mesmo com a presença dos líderes da organização, os demais participantes não tivessem receio de retaliação ou autoridade, conforme relato de um dos clientes.

Ressalta-se que um dos consultores expressou a consciência de que a cultura brasileira, que é a cultura a qual fazem parte consultores e clientes, define-se em alguns momentos como dissimulada, uma cultura de jeitinho, o que permitiu a ele afirmar que a sinceridade em uma interlocução linguística é uma conquista de longo prazo. Um segundo consultor também expressou, com relação a este aspecto da sinceridade, que em alguns assuntos sentia dificuldade de expressar sinceridade, sobretudo, no aspecto relacionado à religião.

Por fim, a pretensão de validade (HABERMAS, 1987) denominada de correção normativa ou de retitude, onde os atos de fala para serem aceitos, devem estar em conformidade, em acordo com as normas sociais vigentes, também foram percebidas.

A metodologia da IA é fundamentada por princípios que a orientam. Um deles é o construtivismo que é construído em torno de uma apreciação perspicaz do poder da linguagem e discurso de todos os tipos para criar o senso de realidade – o senso de verdade, de bondade e do possível. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Este princípio corrobora a pretensão de validade da verdade, mencionada acima. De acordo com a pesquisa, a linguagem utilizada no método da IA, em alguns momentos implicou em dificuldade para alguns clientes, pois consideraram como complexa. Contudo, a pesquisa apresentou que as posturas adotadas pelos consultores, de repetição, as técnicas utilizadas para as atividades em grupo, possibilitaram aos clientes a compreensão, mesmo que a posteriori, da mensagem transmitida.

Entretanto, na maioria dos depoimentos proferidos percebeu-se que a linguagem foi considerada compreensível, clara e acessível, tanto para os clientes quanto para os consultores. Neste contexto notou-se a prática de mais uma pretensão de validade indicada que é a de inteligibilidade (HABERMAS, 1987), que implica que os conteúdos transmitidos são compreensíveis.

Um dos depoentes afirmou, sobre a questão da linguagem, que esta é decorrente do estado emocional e da atitude com a vida, de cada um. Tal relato provocou uma reflexão de que a forma como a linguagem é percebida e praticada, por este consultor, propicia uma análise sobre a validade da fala, que se fundamenta nas pretensões de validade. Ao mencionar isso, o consultor disse que a linguagem é a manifestação do nosso mundo interior, das nossas verdades.

A linguagem, por sua vez, imprime as intenções dos agentes linguísticos. A pesquisa investigou as intenções da falas dos consultores e dos clientes, que a priori deveriam ser uma única intenção. Contudo, Habermas(1990), na sua contribuição acerca do paradigma comunicacional, buscando propiciar a emancipação do homem, afirmou que a linguagem natural pode ser utilizada apenas como meio para a transmissão de informações, classificando-se como agir estratégico, ou utilizada também como interlocução social, classificada como agir comunicativo, sendo esta última a proposta para a o entendimento entre os agentes linguísticos.

Enquanto no agir comunicativo há a busca do reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade, no agir estratégico um indivíduo age sobre o outro para atingir os fins que ele, a priori, definiu como necessários (HABERMAS, 2002). Os resultados da pesquisa apontam que as intenções dos consultores foram propiciar ambiente adequado e possível para o reconhecimento entre os agentes, implicando em ações voltadas à compreensão entre as partes, constata-se assim a ação comunicativa na metodologia da IA. Apesar dos depoimentos dos consultores e clientes expressarem uma intencionalidade, direcionamento um objetivo a ser atingindo. Contudo, entende-se que a intencionalidade e objetivo assumidos estavam relacionados a uma finalidade de propiciar interlocução, provocar a participação e entendimento entre aos agentes linguísticos. Constatação essa obtida por meio da análise das interferências realizadas pelos consultores, junto aos clientes, em que o referido direcionamento estava voltado para que o método da IA fosse aplicado de maneira adequada, para que os mal-entendidos fossem desfeitos, para provocar nos clientes uma conclusão acerca do tema em discussão, enfim, a intenção era aplicar o princípio do construtivismo de forma mediada.

Em nenhum relato, obtido por meio da entrevista e apresentado na seção anterior, ficou constatada intenção referente a interesse da organização, de um dos membros dela ou da própria consultoria. Todas as ações de consultores e clientes estavam direcionadas para o desenvolvido do cerne afirmativo, do foco apreciativo escolhido pelo grupo, quando no início do processo de intervenção (WHITNEY e COOPERRIDER, 2006).

Quanto à intenção da fala dos clientes, averigua-se o mesmo contexto de finalidade e interferência, sendo relatado que ao se expressarem, os clientes buscavam ajudar a organização, visando realizar as atividades propostas pela consultoria para a concretização da mudança organizacional necessária.

A interferência mencionada na metodologia da IA, conforme resultados apresentados, se reporta aos consultores. Esta, por sua vez, além dos motivos relacionados acima, visava a

reorientar as metodologias, provocar a reflexão apreciativamente e conduzir para que se chegue a um consenso.

6.3 O consenso na metodologia da Investigação Apreciativa

O consenso constitui condição primordial para que ocorra o entendimento linguístico entre as partes envolvidas em um processo de comunicação e o que norteia o consenso é a realização de um acordo. Contudo, é sabido que o consenso pode ser obtido objetivamente pela força, pelo critério da maioria, conforme relatos realizados por alguns dos clientes entrevistados, entretanto, não é este tipo de consenso que a se refere à Teoria da Ação Comunicativa (HABERMAS, 1987). Há ainda o consenso obtido por influência externa ou pela coação que não pode ser considerado subjetivamente como um acordo. O consenso se apoia nas convicções comuns e estas são estabelecidas pela prática do diálogo e do argumento.

O ato de fala de uma pessoa é bem sucedido e conduz ao entendimento somente se os outros aceitam a oferta nele contida, seja aceitando ou rejeitando uma demanda de validade que é em princípio criticável (HABERMAS, 1987). Esta crítica à validade da fala, quer seja por discordância, quer seja por dissenso, provoca a ação argumentativa, na tentativa de que argumentos, razões sejam expostos de forma a convencer o outro no processo de interlocução. A ação comunicativa pressupõe a argumentação como forma legítima de um diálogo e da construção do consenso.

Os resultados indicam que na aplicação do método da IA, alguns clientes utilizaram o critério de maioria para escolha de posicionamentos, acerca do tema em questão, a ser apresentado ao grupo e aos consultores, em plenária. Todavia, a maioria dos respondentes relatou que o acordo entre os agentes linguísticos se dava ou de forma natural ou após a mediação dos consultores, no sentido de fazê-los refletir, desconstruir e construir conceitos e conhecimentos, resultando no consenso definido por Habermas (1987), na relação consultor-cliente.

Os entrevistados relataram que houve discordância sobre posicionamentos, mas que esta foi resolvida na medida em que os consultores adotaram postura de mediação, de argumentação e os clientes, por sua vez, se permitiram rever seus pontos de vistas e chegar a um acordo.

Os relatos confirmam que houve dissenso entre consultor e cliente, mas de acordo com

um dos clientes entrevistados, as experiências dos consultores, as vivências de cada um e as intenções deles, amparadas no método da IA que pratica o argumento como recurso para um processo de comunicação bem sucedido.

O assentimento livre (MATTOS, 2006) constitui outro fator essencial ao estabelecimento do consenso.

6.4 O “pano de fundo” na metodologia da Investigação Apreciativa

Outra constatação foi que a interlocução lingüística, praticada no método da IA, ocorreu no contexto denominado por Habermas(1987), de mundo da vida.

Um dos pontos importantes das entrevistas realizadas foi a percepção de que os consultores imprimiram nos seus relatos os valores, as experiências e as crenças de cada um, de forma, aparentemente, verdadeira e realista. Ressalta-se a postura do consultor A que, durante toda a entrevista, manifestou quem era, o que acreditava, o que pensava, ao mesmo tempo, em que fazia a avaliação deste comportamento. A análise deste relato, possibilitou a conclusão de que a demonstração do seu mundo, denominado por Habermas de “mundo da vida” é claramente exposto, por meio do manifesto que imprime as falas que profere.

7 Considerações Finais

Por meio desta pesquisa, foi possível constatar a interação entre Investigação Apreciativa e Teoria da Ação Comunicativa, por meio da compreensão da busca do entendimento na aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa, considerando a relação entre consultores e clientes.

Essa relação é possível de ser considerada, a partir do momento em que se percebe pontos comuns, entre IA e Teoria da Ação Comunicativa, dentre eles, prioritariamente, o aspecto comunicacional, a referência ao diálogo de forma construtiva (construtivismo), a indicação da liberdade de expressão neste diálogo, a orientação ao compartilhamento de experiências pessoais, a necessidade de se chegar a um acordo entre as partes, não pela imposição, e sim, pelo argumento, a indicação da necessidade de reconhecimento em uma relação.

Para realização desta pesquisa, foi necessário entender sobre a metodologia da Investigação Apreciativa; Entender sobre a Teoria da Ação Comunicativa; relacionar a metodologia da Investigação Apreciativa à Teoria da Ação Comunicativa; investigar a busca do entendimento na metodologia de Investigação Apreciativa na relação consultor-cliente, à luz da Teoria da Ação Comunicativa; contribuir para o estudo e construção de conhecimento sobre consultoria organizacional.

Considerando a objetividade da metodologia da IA, enquanto teoria, e a dimensão da Teoria da Ação Comunicativa, em seus diversos desdobramentos, neste estudo foi escolhido analisar os seguintes aspectos, com base na literatura e nas categorias que emergiram da pesquisa de campo: A aplicação da metodologia da IA, sob a perspectiva de consultores e clientes, comportamento do cliente à aplicação da metodologia da IA, o método da IA; O processo de comunicação na metodologia da IA, a interlocução lingüística na metodologia da IA, a linguagem na metodologia da IA, a liberdade de expressão na metodologia da IA, as intenções, dos consultores e clientes, nas interlocuções lingüísticas na metodologia da IA, as intenções nas falas dos consultores, as intenções nas falas dos clientes, a interferência na metodologia da IA; o consenso na metodologia da IA, a discordância na metodologia da IA, a argumentação na metodologia da IA; O “pano de fundo” na metodologia da IA.

Considerando o objetivo geral deste estudo, constatou-se que consultores e clientes

buscam o entendimento quando, conforme os relatos da maioria dos participantes da pesquisa:

(1) aplicam a metodologia IA de acordo com os princípios que a orientam, sobretudo o Princípio do Construtivismo, que se fundamenta na participação de todos os envolvidos no processo, por meio dos diálogos, das atividades coletivas que são desenvolvidas, e pode ser relacionado ao agir comunicativo, de Habermas (1987).

(2) utilizam uma linguagem compreensível aos participantes, possibilitando clareza;

(3) realizam uma comunicação em que podem ser percebidas sinceridade, verdade, retitude, implicando em um discurso válido entre as partes e a constatação de um reconhecimento intersubjetivo

(4) propiciam um ambiente favorável à liberdade de comunicação para que pudessem se expressar e ouvir uns aos outros com a intenção de se conhecerem, se ajudarem, de possibilitar o alcance do objetivo estabelecido, mediante definição do foco apreciativo do projeto de consultoria;

(5) apresentam argumentos, quando nos momentos de divergências ou desacordos, visando se atingir um acordo entre as partes mediante aceitação e compreensão;

(6) adotam intenções das falas voltadas ao agir comunicativo ao invés do agir estratégico;

(7) expõem seus pontos de vista, suas convicções, suas crenças, seus valores, suas experiências possibilitando a realização do diálogo no contexto do mundo da vida, mundo que implica na condição para o agir comunicativo;

Portanto, constatou-se por meio deste estudo que o paradigma comunicativo, de Habermas, para a compreensão do entendimento na metodologia da IA, considerando a relação consultor-cliente.

Enfim, após todo o exposto, conclui-se que a possibilidade de apresentar condições que propiciem cooperação e assentimento livre nas interações linguísticas, entre consultores e clientes, na metodologia da IA conduzirá estes agentes ao entendimento mútuo.

7.1 Sugestões para trabalhos futuros

Partindo desta pesquisa, outros estudos sobre a metodologia da Investigação Apreciativa, no campo da consultoria organizacional, poderão ser oportunos:

- Estudar a busca do entendimento, entre consultores e clientes, na metodologia da Investigação Apreciativa, sob abordagem de outros autores (John Locke, Hume);
- Abordar o mesmo tempo situando o estudo em múltiplos caso, para posterior comparação dos resultados;
- Analisar os aprendizados adquiridos, dos clientes e dos consultores, com a aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa;
- Os fatores que facilitam e dificultam o processo de comunicação na metodologia da Investigação Apreciativa.

Referências

ANDO, Y. **How to Improve Your Process Using "The QC Story" Procedure**. Tokyo: Juse Press, LTD. 1994.

ARAGÃO, L.M.C. **Razão Comunicativa e Teoria Social Crítica em Jürgen Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1992.

ARGYRIS, C. **Intervention Theory and Method: A behavioral science view**, Reading, Mass.: Addison Wesley, 1970.

BAKHTIN, M. (Volochinov). **Marxismo e filosofia da linguagem**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BARBOSA, Fábio Rogério dos S. **A evolução da relação contratual entre consultor e cliente em uma pequena empresa, como busca do entendimento, à luz da teoria habermasiana: um estudo de caso reflexivo**. Dissertação (Mestrado em Administração). UFPE: Recife, 2006.

BARRETT, Frank J; FRY, Ronald. **Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity**. Chagrin Falls, OH Taos Institute Publications, 2005.

BOLADERAS, M. **Comunicación, ética y política**. Habermas y sus críticos. Madrid: Editorial Tecnos, 1996.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto Codex, Portugal: Porto Editora, 1994.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos meios e mensagens**. Introdução à comunicação como processo tecnologia, sistema e ciência. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

BRENNER, L. R. L. **A metodologia da investigação apreciativa sob a perspectiva de criação do conhecimento na organização: uma análise comparativa**. 107 f. Monografia (Graduação em Ciência e Gest ao da Informação). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

CALDAS, Miguel P. **Toward a more comprehensive model of managerial innovation difusion: why consultants are not the only ones to blame**. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Cincinnati (EUA), 1996.

COELHO, Adriano de Sales. **Contribuições da Teoria do Agir Comunicativo de Habermas para a consolidação de uma educação crítica e reflexiva diante da sociedade da comunicação e informação.** Dissertação (Mestrado de Administração). Universidade Católica do Paraná, 2005.

COOPERRIDER, David L., SRIVASTVA, Suresh. **Appreciative inquiry in organizational life.** Research in organizational Change & Development, 1987.

_____, WHITNEY, Diana. **Investigação Apreciativa – Uma Abordagem Positiva para a Gestão de Mudanças.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

_____, WHITNEY, D.; STRAVOS, J. M. **Manual de Investigação Apreciativa.** Rio de Janeiro: Qualitimark, 2008.

DONADONE, Júlio Cesar. **“Os hunos já chegaram”:** Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, USP, Brasil, 2002.

_____. **O Mercado Internacional de Consultorias nas Últimas Décadas:** Crescimento, Diversificação e Formas de Disputa. REGE. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 03, 2003.

FREITAG, B. **A teoria crítica ontem e hoje.** São Paulo: Brasiliense, 1986.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Orgs. Martin W. Bauer e George Gaskell. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GONÇALVES, M. A. . **Consultoria.** RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo/SP, v. 31, n. 2, p. 91-98, 1991.

JURAN, J. M. **Planejando para a Qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.

HABERMAS, Jürgen. **Racionalidade e Comunicação.** Coleção Biblioteca de Filosofia Contemporânea. Lisboa. Edições 70, 2002.

_____. **Pensamento pós-metafísico:** estudos filosóficos. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.

_____. **O Discurso Filosófico da Modernidade**. Trad. Ana Maria Bernardo ET AL. Lisboa: Dom Quixote, 1990a.

_____. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

_____. **Teoría de la acción comunicativa I - Racionalidad de la acción y racionalización social**. Madri: Taurus, 1987.

_____. **Teoría de la acción comunicativa II. Crítica de la razón funcionalista. Tomo II**. Madri: Taurus, 1987a.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

KUBR, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986.

LIMA, Hélio Pereira . **O Conceito de Razão em Habermas**. Symposium (Recife), Recife, v. Ano 4, n. Especial, p. 22-33, 2000.

LOURES, C. R. **Educar e Inovar na Sustentabilidade**. Curitiba: UNINDUS, 2008.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. **Teoria Administrativa e Pragmática da Linguagem: Perspectivas para Problemas que Afligem as Relações entre Acadêmicos e Consultores, Educadores e Educandos**. Revista Administração Contemporânea, v. 7, n 2, Abr./Jun. 2003.

_____. **A linguagem da consultoria organizacional: trilhas metodológicas para pesquisa**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27. Atibaia. 2003a. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003a.

_____. **Consultoria Organizacional fora do grande circuito**. Projeto de pesquisa aprovado pelo CNPQ. Recife: UFPE, 2005.

_____. **Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem**. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A B. (org) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Notas introdutória sobre a Teoria da Ação Comunicativa, de Jurgen Habermas, com vistas à relação consultor-cliente**. Recife, 2008.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza(ORG.). **Pesquisa social** : teoria, método e criatividade. 23.ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. **The case for qualitative research**. Academy of Management. V. 5, n.4, p. 491-500, 1980.

MOURA, Guilherme Lima. **Relações do conhecimento consultor organizacional-cliente à luz da Biologia do Conhecer**: uma reinterpretação para desfazer mal-entendidos correntes. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, CSSA, Administração, 2005.

NETO, José Francisco de Melo . **Diálogo na teoria da ação comunicativa**. In: Anaina Clara de Melo Veras. (Org.). Escola de Frankfurt - diálogos. 1a. ed. João Pessoa - PB: Editora da Universidade Federal da Paraíba, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial** – 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PINENT, Carlos Eduardo da Cunha. **Sobre os mundos de Habermas e sua ação comunicativa**. In: Revista ADPPUCRS. Porto Alegre, nº 5, p.49-56, dez. 2004.

RODRIGUES, Rui Marinho. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

SIMIONI, Rafael Lazzarotto. **Direito e racionalidade comunicativa**: a teoria discursiva do direito no pensamento de Jürgen Habermas.1.ed. Curitiba: Juruá, 2007. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=eoFOcdYdLjYC&printsec=frontcover&dq=SIMIONI,+Rafael+Lazzarotto.+Direito+e+racionalidade+comunicativa:&source=bl&ots=-97e-fCfaZ&sig=Te3di6ONcloS1wbEBSwDowBt89g&hl=pt-BR&ei=fPfos6q0MMOyuAfD0eEk&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CBEQ6AEwBA#v=onepage&q&f=false>>. Acessado em 12 de dezembro de 2009.

SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENÇA, Antônio Carlos. **Mediação**: método de investigação apreciativa da ação-na-ação: teoria e prática de consultoria reflexiva. Recife: Bagaço: 2007.

_____. **Método da Investigação Apreciativa da Ação-da-ação**. Um Caso Prático de Introdução à Mudança de Teoria de Ação e de Valores da Cultura e do Sistema de Aprendizagem Organizacional da SEFIN – Secretaria de Finanças da Prefeitura da Cidade do Recife. Recife: Bagaço, 2009.

VARONA, Frederico. “**Todavía es posible soñar**”: Teoría apreciativa y Comunicación Organizacional. *Organicom*, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 21, agosto de 2004. Disponível em <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/organicom/article/view/5714/5172>>. Acessado em 21 de março de 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WOOD Jr, Thomaz. **Mudança organizacional**. SP: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CLIENTE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
(PROPAD)

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA (CLIENTE)

PARTE 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome: _____

Área de atuação : _____

Função: _____

Tempo de atuação como gestor: _____

Nº de participação nos encontros da consultoria : _____

E-mail: _____

PARTE 2 – PERGUNTAS

INTRODUÇÃO

Solicito que contextualize nossa conversa se reportando aos momentos de aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa, em todas as suas etapas (descoberta, sonho, desenho e destino), realizada nos encontros da atividade de consultoria entre Valença Associados e o Hospital Maria Lucinda, com a intenção de abordarmos a questão do entendimento na relação consultor-cliente, durante a realização do referida metodologia. **Sendo assim, a idéia central da nossa conversa é a questão do “entendimento”, no processo de investigação apreciativa, na sua relação com o consultor.**

PERGUNTAS INTRODUTÓRIAS

1. De modo geral, comente um pouco sobre como se deu a aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa com vocês, do Hospital Maria Lucinda.
2. E para você como foi a experiência de participar da aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa?
3. De modo geral, como você avalia a questão da comunicação no processo da metodologia da IA que você vivenciou? Quais os pontos positivos desta metodologia? E quais os pontos negativos?

PERGUNTAS ESPECÍFICAS

4. Você se sentiu a vontade para se expressar? Você expôs os seus pontos de vistas?
5. Você considerou suas experiências pessoais, referências do seu mundo vida (valores, crenças, vivências, normas, conhecimentos) nas suas falas? Exemplifique.
6. Considerando as orientações que eram dadas ao grupo, o que era pretendido pelo consultor?
7. Durante o processo de comunicação houve alguma interferência, da sua parte, com relação aos consultores? E da parte dos consultores? Comente.
8. Durante o processo de comunicação houve contestação de alguma fala, de sua parte ou por parte do consultor?
9. Na sua opinião, quando você relatou as experiências positivas(fase da descoberta) e expôs seus sonhos(desenho) qual a sua intenção?
10. Você foi estimulado pelos os consultores a ser questionador nas etapas do processo da investigação apreciativa?
11. Como você classifica a fala do consultor? Dialógica ou autoritária? E a sua?
12. Você considera que a fase de planejamento representou, de modo geral, o pensamento do grupo? Foi elaborada com base no que foi falado/construído pelos participantes? Comente.
13. Você considera que expôs seus pensamentos, “aquilo” que você acredita, de forma sincera? E o consultor, você considera que ele se expôs da mesma forma?
14. Ocorreu divergência de opinião no processo de comunicação? Como esta questão foi solucionada?

15. Existiu a necessidade de você apresentar “razões” durante o processo de comunicação? Essas razões se basearam em que? E o consultor, expôs as razões dele?
16. Existiu argumento no processo de comunicação? Comente.
17. Como você analisa a questão da “influência” neste processo de comunicação, entre consultor e cliente?
18. Você considera que no processo de comunicação houve respeito, existindo a liberdade para ouvir e ser ouvido? Comente.
19. Durante o momento de investigação apreciativa, o consenso foi estabelecido? De que forma? Existiu dissenso? Comente.
20. Você acredita que em alguns momentos foi necessário você convencer o consultor sobre “algo”? Como você conduziu isto? E você, foi convencido?
21. No processo de comunicação, houve concordância em relação a sua fala? E você concordou com o posicionamento do consultor? Comente.
22. Como foram tratadas as discordâncias no processo de comunicação, entre você e o consultor? Comente.
23. Você considera que a linguagem utilizada no processo de comunicação era compreensível? Existiram questionamentos, dúvidas?
24. Quanto aos aspectos dos padrões sociais, das normas, como foi conduzido esta questão no processo de comunicação? Comente.
25. Você considera que todas as falas no processo de comunicação constituíram expressões que correspondiam as crenças de cada um? Comente.

PERGUNTAS CONCLUSIVAS

26. O que significa entendimento para você? Quando há um entendimento em processo de comunicação?
27. De acordo com seu ponto de vista, houve entendimento entre você e o consultor durante o processo de aplicação da metodologia de IA?
28. Quais os aprendizados que você obteve com a utilização da metodologia da Investigação Apreciativa? E os aprendizados dos consultores?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CONSULTOR



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
(PROPAD)

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA (CONSULTOR)

PARTE 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome: _____

Setor/Área: _____

E-mail: _____

Telefone p/ contato: _____

PARTE 2 – PERGUNTAS

INTRODUÇÃO

Solicito que contextualize nossa conversa se reportando aos momentos de aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa, em todas as suas etapas (descoberta, sonho, desenho e destino), realizada nos encontros da atividade de consultoria entre Valença Associados e o Hospital Maria Lucinda, com a intenção de abordarmos a questão do entendimento na relação consultor-cliente, durante a realização do referida metodologia. **Sendo assim, a idéia central da nossa conversa é a questão do “entendimento”, no processo de investigação apreciativa, na sua relação com o cliente.**

PERGUNTAS INTRODUTÓRIAS

1. De modo geral, comente um pouco sobre como se deu a aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa com os colaboradores do Hospital Maria Lucinda.
2. Como você avalia a questão da comunicação no processo da metodologia da IA neste cliente?
3. Com relação à metodologia, quais os pontos que podem ser considerados positivos? E quais os pontos que podem ser considerados como negativos? Comente.

PERGUNTAS ESPECÍFICAS

4. Você se sentiu a vontade para se expressar? Você expôs os seus pontos de vistas?
5. Você considerou suas experiências pessoais, referências do seu mundo vida (valores, crenças, vivências, normas, conhecimentos) nas suas falas? Exemplifique.
6. Considerando as orientações que eram dadas ao grupo, o que era pretendido por você (consultor)?
7. Durante o processo de comunicação houve alguma interferência, da sua parte, com relação aos colaboradores do hospital? E da parte do cliente? Comente.
8. Durante o processo de comunicação houve contestação de alguma fala, de sua parte ou por parte do cliente?
9. Na sua opinião, quando o cliente relatou as experiências positivas(fase da descoberta) e expôs seus sonhos(desenho) qual a intenção dele? E na fase de planejamento?
10. Você estimulava os colaboradores a serem questionadores nas etapas do processo da investigação apreciativa? O que você pretendia com esta atitude?
11. Como você classifica a fala do cliente?
12. Você considera que a fase de planejamento representou, de modo geral, o pensamento do grupo? Foi elaborada com base no que foi falado/construído pelos participantes? Comente.
13. Você considera que expôs seus pensamentos, “aquilo” que você acredita, de forma sincera? E o cliente, você considera que ele se expôs da mesma forma?
14. Ocorreu divergência de opinião no processo de comunicação? Como esta questão foi solucionada?
15. Existiu a necessidade de você apresentar “razões” durante o processo de comunicação? Essas razões se basearam em que? E o cliente, expôs as razões dele?

16. Existiu argumento no processo de comunicação? Comente.
17. Como você analisa a questão da “influência” neste processo de comunicação, entre consultor e cliente?
18. Você considera que no processo de comunicação houve respeito, existindo a liberdade para ouvir e ser ouvido? Comente.
19. Durante o momento de investigação apreciativa, o consenso foi estabelecido? De que forma? Existiu dissenso? Comente.
20. Você acredita que em alguns momentos foi necessário você convencer o cliente sobre “algo”? Como você conduziu isto? E você, foi convencido?
21. No processo de comunicação, houve concordância em relação a sua fala? E você concordou com o posicionamento do cliente? Comente.
22. Como foram tratadas as discordâncias no processo de comunicação, entre você e o cliente? Comente.
23. Você considera que a linguagem utilizada no processo de comunicação era compreensível? Existiram questionamentos, dúvidas?
24. Quanto aos aspectos dos padrões sociais, das normas, como foi conduzido esta questão no processo de comunicação? Comente.
25. Você considera que todas as falas no processo de comunicação constituíram expressões que correspondiam as crenças de cada um? Comente.

PERGUNTAS CONCLUSIVAS

26. O que significa entendimento para você? Quando há um entendimento em processo de comunicação?
27. De acordo com seu ponto de vista, houve entendimento entre você e o cliente durante o processo de aplicação da metodologia de IA?
28. Quais os aprendizados de um consultor com a utilização da metodologia da Investigação Apreciativa? E os aprendizados dos clientes?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)