

Codigo: 26

Autor1: ISABELA DRAGO

Instituicao1: UFPR / PPCGI

Autor2: KAROLINE APARECIDA SCROCH SATO

Instituicao2: UFPR / PPCGI

Autor3: HELENA DE FÁTIMA NUNES SILVA

Instituicao3: UFPR / PPCGI

Apresentador: HELENA DE FÁTIMA NUNES SILVA

Tipo: Trabalho Científico

Tema: 2 - CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
RELACIONADAS AO ENSINO E APRENDIZAGEM

Titulo: A METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA E O BA

Resumo: Pesquisa exploratória que avalia a contribuição da Investigação Apreciativa (IA) no desenvolvimento de um ambiente efetivo para a Gestão do Conhecimento. A criação do conhecimento está relacionada à existência de um espaço compartilhado ou ba - palavra de origem japonesa que significa local onde acontece um fato. Este ambiente diferenciado unifica os espaços físicos, virtuais e mentais envolvidos na criação do conhecimento. Já a Investigação Apreciativa é um método que busca o que existe de melhor nas pessoas e nas organizações, dando espaço à imaginação e à inovação. O estudo coletou e avaliou, por meio de questionários com perguntas fechadas e abertas, os pontos de vista de oito facilitadores do Curso de Certificação da Metodologia de Investigação Apreciativa, promovido pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP). O objetivo foi entender a contribuição do método no desenvolvimento de ambientes adequados para a geração de conhecimento nas organizações. A análise dos resultados demonstra que a IA auxilia na construção de um espaço favorável para a criação do conhecimento, amenizando modelos mentais negativos dos indivíduos. O medo de errar e as críticas repressoras são limitantes da criatividade. Portanto, os procedimentos da IA ajudam a desenhar locais nos quais os indivíduos sentem-se entusiasmados, livres e confiantes para dialogar, refletir e aprender em grupo, independentemente das relações hierárquicas. Estes aspectos favorecem o trabalho coletivo e a troca de experiências, tornando a IA importante aliada das organizações, já que desenvolve diferenciais que as permitem conquistar espaços de destaque no mercado.

PalavrasChave: Investigação Apreciativa. Ba. Ambiente organizacional. Gestão do conhecimento.

1 Introdução

Na nova sociedade do conhecimento, onde a competitividade é acirrada, a constante busca pela inovação e pelos resultados tem determinado que as organizações se estruturam como organismos de aprendizagem, produtores de conhecimento. No entanto, para que haja criação de conhecimento, o ambiente organizacional deve ser propício para tal, ou seja, é necessário ter um espaço compartilhado, denominado de contexto capacitante ou *ba*, em que as pessoas sentem-se seguras e mobilizadas em relação ao grupo e à organização.

Pretende-se, com esta pesquisa, avaliar a contribuição da Investigação Apreciativa (IA) para tornar efetivo o processo de compartilhamento de conhecimento e criação do *ba* nas organizações. Trata-se de uma abordagem inovadora para gestão de mudanças, desenvolvida pelo Professor David Cooperrider, da Case Western Reserve University, de Cleveland, EUA.

A IA busca o que existe de melhor nas pessoas, nas organizações e no mundo ao redor. A implementação se dá pela arte de fazer perguntas, que fortalece a capacidade de apreender, antecipar e intensificar o potencial positivo do sistema, porque dá espaço à imaginação e à inovação, em vez de negação, crítica e diagnóstico redundantes. Desse modo, proporciona a união construtiva entre as pessoas e um ambiente favorável aos relacionamentos, o que pode estimular o comprometimento com a organização e propiciar o compartilhamento de conhecimentos.

2 Economia do Conhecimento

Ao longo da história, o conhecimento sempre teve fundamental importância para quem o detinha, fato altamente reconhecido hoje quando indivíduos e empresas vivenciam a revolução econômica da era do conhecimento. De acordo com Loures (2006, p. 2), “a transição para a economia do conhecimento é bastante complexa e resulta em alterações profundas na vida das pessoas”. O autor também expõe que esta transição “é bem mais do que a criação de alguns novos setores produtivos “modernos”, pois como todas as anteriores revoluções de paradigmas, o “novo padrão” acaba impondo e re-enquadrando, em suas novas formas, todas as atividades produtivas que o antecederam”.

A exigência de mudanças na gestão das empresas vem acelerando a obsolescência dos velhos métodos de gestão, ainda fortemente centrados no “comando e controle” e nas “hierarquias conflitivas de poder”. Segundo Loures (2006, p. 3), “os fundamentos da administração baseada em comando e controle não foram criados para desenvolver as capacidades humanas nas empresas, e os seus dirigentes, gerentes e chefias foram qualificados para comandar e controlar processos previamente definidos”.

Hamel e Prahalad (1995) *apud* Benítez (2001, p. 68) afirmam que “as novas realidades competitivas romperam as fronteiras entre os ramos de negócios, derrubando grande parte dos padrões que norteavam as práticas gerenciais, tornando obsoletos os modelos convencionais de estratégia e crescimento”.

A despeito da cada vez maior escala dos investimentos físicos e dos valores monetários de capital, contraditoriamente, os diferenciais competitivos entre as empresas são cada vez mais determinados pela capacidade humana de inovar e mobilizados pelas pessoas no interior das empresas. Diferenciais competitivos duradouros não podem ser adquiridos no mercado aberto, pois seus concorrentes também poderão fazê-lo. A gestão empresarial passa a ser uma questão estratégica crucial para as empresas e deve ser focada no desenvolvimento das capacitações de todas as pessoas que colaboram no processo produtivo.

As novas realidades estão substituindo progressivamente a velha mentalidade e exigindo organizações flexíveis e inovadoras. Será cada vez mais exigida a capacidade de reunir os diversos participantes do negócio, os stakeholders, objetivando mobilizar as

capacidades empreendedoras dessas pessoas, para a criação do conhecimento e dinamicamente garantir à empresa as posições de mercado que maximizem os ganhos e, portanto, os interesses de todos os participantes.

Nota-se que um dos aspectos mais dramáticos da transformação da economia industrial para a economia do conhecimento é a velocidade com que as mudanças ocorrem. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 106) destacam que, “como o conhecimento é perecível, as organizações não podem se tornar complacentes com o conhecimento hoje, já que diferentes tipos de conhecimento serão necessários à medida que ocorrem mudanças no ambiente competitivo”.

Sveiby (1998, p. 27) compara que “ao contrário do petróleo e do ferro, o conhecimento e a informação crescem quando são compartilhados. Uma idéia ou habilidade compartilhada com alguém não se perde, dobra. Uma economia baseada no conhecimento e na informação possui recursos ilimitados”.

3 Criação do Conhecimento Organizacional

Criar conhecimentos exige um processo de renovação pessoal e organizacional. O diálogo sempre deve ser estimulado, pois é essencial para que novos pontos de vista sejam desenvolvidos pelos membros da equipe. Esclarecem Nonaka e Takeuchi (1997):

Embora seja muito utilizada a expressão “criação do conhecimento organizacional”, a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. Os membros de uma equipe criam novas perspectivas através do diálogo e do debate. Esse diálogo pode envolver consideráveis conflitos e divergências, mas é exatamente esse conflito que impulsiona os funcionários a questionarem as premissas existentes e a compreenderem suas experiências de nova forma. Para que o processo de socialização do conhecimento aconteça é necessário que a organização esteja culturalmente preparada, onde as atitudes e posturas devem estar permeadas por um senso de colaboração e não de competição. Isto implica num trabalho minucioso de mudança de paradigmas, principalmente para a cultura ocidental, onde prevalece um sentimento competitivo arraigado.

A criação do conhecimento implica em diversos aspectos individuais e culturais, pois é um processo interminável que exige inovação contínua. Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam que criar novos conhecimentos significa recriar a empresa e todos dentro dela. Não é responsabilidade de poucos eleitos, mas sim de todos na organização.

Para que se construa um processo coletivo é necessário transferir e disseminar o conhecimento por toda a organização, a fim de enriquecer o conhecimento organizacional. Portanto, o conhecimento criado em um nível precisa ser distribuído aos diferentes níveis da organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79-82), “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. Explicam, ainda, que “o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional”.

É durante a conversão do conhecimento tácito em explícito que o conhecimento organizacional é criado. Para isto, a organização precisa alavancar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79-82) definem que “a criação do conhecimento é um processo em espiral, que inicia com o indivíduo e vai subindo e se expandindo, ampliando as comunidades de interação que, conseqüentemente, acabam rompendo as fronteiras entre departamentos, divisões e organizações”.

Esta espiral ocorre mediante quatro processos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. A Figura 1 ilustra o processo.

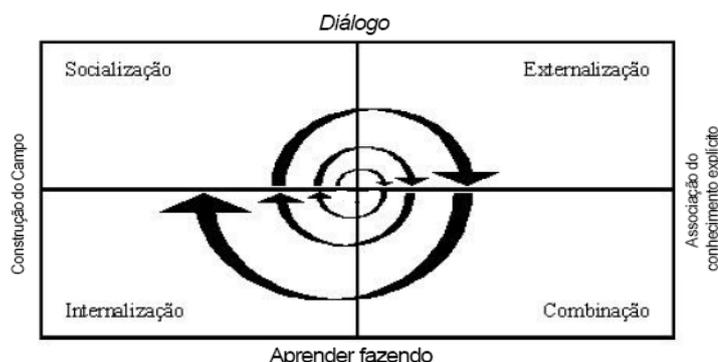


FIGURA 1 – ESPIRAL DO CONHECIMENTO
FONTE: NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 80)

Analisando cada processo da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi, verifica-se que socialização é um método de compartilhamento de experiências; no contexto dos negócios, a aquisição do conhecimento é a experiência compartilhada, pois dificilmente a mera transferência de informação fará sentido se não associada às emoções e aos contextos nos quais as experiências compartilhadas são inseridas. A externalização é a chave para a criação do conhecimento, provocada pelo diálogo e pela reflexão coletiva, orientada por metáforas e analogias, combinando dedução e indução. A combinação é o processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimento por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. A reconfiguração das informações, pela classificação, acréscimo, combinação, categorização do conhecimento leva a novos conhecimentos. A internalização é o processo de incorporação do conhecimento sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado; para consolidar esse processo o conhecimento acumulado precisa ser socializado com os componentes da organização, iniciando uma nova espiral de criação do conhecimento.

4 O Conceito de Ba

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 217) enfatizam que “a criação do conhecimento está diretamente relacionada com a criação de um espaço compartilhado, denominado de contexto capacitante, ou *ba*, palavra de origem japonesa, que tem tradução aproximada de local onde acontece um fato”.

O *ba* pode ser interpretado como o espaço, ou contexto, compartilhado para novos relacionamentos, servindo como uma base para a criação do conhecimento. O *ba* sustenta o conhecimento individual e/ou coletivo (OUTI; STRAUHS, 2004).

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 217-218) esclarecem que:

Ba é um espaço compartilhado, que serve de fundamento para a criação do conhecimento, caracterizando-se geralmente por uma rede de interações. Este contexto não está confinado ao espaço físico de um escritório ou a encontros face-a-face, pois as interações entre pessoas podem ocorrer por e-mail e por outros meios de comunicação virtuais. Ao contrário, o conceito de *ba* unifica os espaços físicos, os espaços virtuais e os espaços mentais envolvidos na criação do conhecimento. (...) os vários contextos de criação do conhecimento, que inevitavelmente se sobrepõem numa organização diversificada – o “ciber *ba*”, da intranet de uma empresa, o contexto específico de uma equipe de projetos, o ambiente de mercado – podem ser conectados para formar um contexto capacitante geral ou *basho*.

O conceito de *ba* é corroborado por Teece (1998) *apud* Cruz (2007, p. 60), quando afirma que o conhecimento também precisa de contato face-a-face, pois as pessoas sabem mais do que podem ou querem dizer.

No entanto, é importante ter em mente que nem todos os contextos são adequados ao compartilhamento e à criação de conhecimento, por enfrentarem barreiras individuais e organizacionais. De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 117-118), existem sete barreiras que dificultam o processo de compartilhamento de conhecimento e apresentam possíveis soluções para estes obstáculos, considerado que existem os individuais e os organizacionais (QUADRO 1).

ATRITO	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de confiança mútua.	Construir relacionamentos e confiança mútua no decurso de reuniões face-a-face.
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.	Estabelecer consenso utilizando-se da educação, da discussão, de publicações, do trabalho em equipe e do rodízio de funções.
Falta de tempo e de lugar de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo.	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferência.
Status e recompensas vão para os possuidores de conhecimento.	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no conhecimento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes.	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para a aprendizagem; basear as contratações na abertura de idéias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do não-criado aqui.	Estimular a aproximação não-hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte.
Intolerância com erros ou necessidades de ajuda.	Aceitar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo.

QUADRO 1 – BARREIRAS QUE DIFICULTAM O COMPARTILHAMENTO
FONTE: DAVENPORT; PRUSAK (1998, p. 117-118).

O que diferencia a interação comum do contexto capacitante é o fato de que o *ba* “fornece um ambiente social para o avanço da criação do conhecimento” e trata-se, sobretudo, de uma rede de interações, determinada pela solicitude e pela confiança dos participantes.

Considerando que a criação do conhecimento organizacional envolve a captação do conhecimento explícito e do conhecimento tácito da equipe de trabalho e que, conforme já descrito, o conhecimento tácito está estreitamente ligado à experiência do indivíduo, cabe voltar ao problema da pesquisa, que é constatar se a metodologia de Investigação Apreciativa, aplicada às organizações, auxilia o desencadeamento da experiência individual, ou seja, se ela proporciona um ambiente favorável ao compartilhamento e à criação do conhecimento.

5 Metodologia da Investigação Apreciativa

Em meados da década de 1980, David Cooperrider, Suresh Srivastva e alguns colegas na *Case Western Reserve University*, Cleveland, Estados Unidos, introduziram o termo *Appreciative Inquiry* (Investigação Apreciativa – IA) a partir de uma visão diferente de organização, de gerenciamento, de informação e de conhecimento.

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. 03)

A Investigação Apreciativa é uma busca cooperativa do melhor nas pessoas, nas suas organizações e no mundo ao redor. Envolve a descoberta sistemática do que dá “vida” a um

sistema quando ele está no seu estado mais eficaz e capaz, em termos humanos, ecológicos e econômicos. A IA reforça a capacidade de um sistema de elevar o seu potencial positivo. Além disso, mobiliza a “investigação” artesanalmente, na preparação de uma “pergunta positiva incondicional”, envolvendo normalmente centenas ou algumas vezes milhares de pessoas.

Conforme o Professor Robert Quinn, da Universidade de Michigan, a Investigação Apreciativa “(...) é uma revolução positiva na área do desenvolvimento organizacional e da gestão de mudanças”. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 03).

O guru do gerenciamento, Peter Drucker, comentou em entrevista que “a tarefa da liderança organizacional é criar um alinhamento de forças sob formas que tornem irrelevantes as deficiências do sistema”.

Seria possível que, conforme Drucker sugere, a principal mudança tenha tudo a ver com as forças? Por que uma força conectada a outra força gera mudança positiva? O que significaria a criação de uma metodologia de mudança envolvendo as fortalezas da economia e ecologia? Onde nós, gerentes, intermediários e líderes de mudanças, começamos? Quais deveriam ser os passos e estágios da mudança positiva? E o que será feito com as habilidades especiais? Como a descoberta e a fusão de forças elevam e dilatam a capacidade do sistema para se adaptar, aprender e criar espirais ascendentes de desempenho, desenvolvimento e crescimento empolgantes? (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 04)

As abordagens de mudança e desenvolvimento organizacionais utilizadas atualmente pelas empresas têm influência direta na aprendizagem das pessoas. Loures (2006, p. 9) comenta que a metodologia da Investigação Apreciativa (IA) foi utilizada pela empresa Nutrimental S.A., pois é um efetivo instrumento de transformação organizacional que focaliza a aprendizagem a partir do sucesso.

A IA substitui o foco nos déficits e problemas pelo foco na descoberta daquilo que funcionou bem, buscando entender porque funcionou bem e procurando criar cenários de como o sucesso pode ser distribuído por toda a organização. Trata-se de uma reflexão conjunta sobre o passado de vitórias para a construção de uma plataforma de sucessos que sustente os sonhos de futuro. (LOURES, 2006)

A IA é a arte e a ciência de fazer perguntas no processo de intervenção, que fortalecem a capacidade de um sistema de aprender, 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, o sonho e o planejamento. A IA efetiva a união construtiva entre pessoas integrais e a totalidade massiva do que os indivíduos 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 visões de futuro valorizados e possíveis (COOPERRIDER; WHITNEY 1998 *apud* BRENNER, 2007, p. 61).

Considerando todos esses fatores juntos, a IA trabalha tendo como ponto de partida os relatos deste cerne de transformação positiva, pressupondo que cada sistema vivo detém muitos relatos ricos e inspiradores não penetrados no positivo. Ao ligar a energia deste cerne à agenda de transformação, tornam-se possíveis mudanças antes nunca imaginadas, de forma súbita e democrática.

Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 13-14),

as organizações ao redor do mundo todo têm realizado a transição entre a solução de problemas para a IA, a fim de gerar a mudança positiva para uma série de propósitos estratégicos, incluindo-se o seguinte: construção de parcerias e alianças, transformação da cultura corporativa, planejamento estratégico, redução de tempo de desenvolvimento do produto, melhoria da retenção de funcionários e ânimo, bem como a melhoria da produtividade, qualidade e das finanças.

A IA fundamenta-se em cinco princípios que sustentam sua concepção e aplicação, são eles: construcionista, da simultaneidade, poético, antecipatório e positivo.

O princípio construcionista acredita no diálogo como o veículo mais poderoso na promoção de mudanças. O princípio da simultaneidade defende que a investigação e a mudança são momentos simultâneos, portanto, já a partir da primeira pergunta, as pessoas descobrem e aprendem coisas que resultam em informações para o diálogo e inspiram imagens de futuro. O princípio poético vê a organização muito mais como uma poesia do que como uma máquina; como tal, sua história está sendo constantemente escrita compartilhadamente, e seu passado, presente e futuro são fontes intermináveis de aprendizagem, inspiração ou interpretação. O princípio antecipatório reconhece a imaginação e os discursos coletivos sobre futuro como o recurso humano infinito para a mudança organizacional; os grupos estão sempre projetando à frente de si mesmos um horizonte de expectativas que traz o futuro, poderosamente, para o presente. O princípio positivo destaca que a construção e a sustentação das mudanças exigem grandes quantidades de afeto positivo e ligações sociais, como esperança, excitação, inspiração, cuidado, camaradagem e alegria de criar juntos algo que tenha significado.

Além dos princípios norteadores, a metodologia de Investigação Apreciativa compõe-se de 4 passos básicos. O Ciclo dos 4 D's, conforme Figura 3, originou dos termos em inglês *Discovery*, *Dream*, *Design* e *Destiny*, e refere-se aos passos de Descoberta, Sonho, Planejamento e Destino. Stainsack (2005, p. 4) descreve brevemente cada um deles:

- a) “Discovery” ou Descoberta: a primeira etapa significa que a organização deve procurar entender o que é o melhor da sua existência. Esta fase do ciclo geralmente é explorada através de entrevistas que envolvem questões positivas e colocações afirmativas. Nesta etapa são formados grupos que compõem toda a organização, parceiros estratégicos e membros da comunidade local. No processo da Descoberta é possível identificar a essência positiva das organizações, compartilhar histórias e suas melhores práticas;
- b) “Dream” ou Sonho: nesta etapa é explorado “o que quero ser”, esperanças e sonhos para a sua organização, no relacionamento com os seus colegas e com o mundo. É o momento de projetar para o momento presente, suas aspirações e desejos para o futuro;
- c) “Design” ou Planejamento: o Design ou Planejamento descreve as proposições ou desafios do grupo que representa “o que poderia ser”. São descritas frases de forma afirmativa que são provocativas e desafiadoras. Nesta etapa definem-se fases, ações, cronograma, responsáveis, acompanhamento e avaliação;
- d) “Destiny” ou Destino: nesta última etapa dos quatro “D’s”, a organização deve ser reestruturada de acordo com as novas propostas e projetos identificados nas outras etapas do ciclo. São estruturados grupos de trabalhos, realizam-se mudanças na equipe e nos processos, são realizados novos procedimentos e estratégias, buscando a sustentabilidade da organização. É a fase que as pessoas buscam inovações e novas maneiras para mudar a organização e chegar ao ideal esperado.



FIGURA 3 – CICLO 4 D'S DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA
 FONTE: Adaptado de COOPERRIDER; WHITNEY (2006, p. 18).

5 Procedimentos Metodológicos

O universo do estudo tomou por base a experiência de oito profissionais da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP que atuam como facilitadores (instrutores) no Curso de Certificação da Metodologia de Investigação Apreciativa, pelo fato de terem importância vivência na aplicação deste método. Reforça esta decisão a participação de uma das autoras no Curso de Certificação da Metodologia de Investigação Apreciativa, edição brasileira de 2007.

Como instrumento para a técnica de coleta de dados, elaborou-se um questionário contendo oito questões fechadas, pois conforme verificou-se em Cervo (1983, p. 160) “as perguntas fechadas são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar”, e cinco questões abertas, a fim de não perder aspectos qualitativos importantes e enriquecedores para a pesquisa.

Todos os questionários foram devolvidos devidamente respondidos, representando 100% da amostra. Com base nas respostas obtidas, tornou-se possível confeccionar tabelas, realizando-se, assim, a análise dos dados.

6 Análise dos Dados

A análise dos dados se refere ao total de questionários devolvidos (**oito questionários**), tendo cada questão sido avaliada na ordem seqüencial do questionário.

Na **primeira questão**, conforme Tabela 1, 62,5% dos respondentes concordaram totalmente e 37,5% apenas concordaram com a afirmativa que coloca nos relacionamentos o local do conhecimento, destacando o **diálogo** como o veículo mais poderoso para promover mudanças e a linguagem e o discurso significativos para a construção do conhecimento.

O construcionismo é uma abordagem que substitui o indivíduo pelo relacionamento como o local do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam o princípio

construcionista, pois pregam que a organização não pode criar conhecimento por si mesmo, isto é, sem que haja iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. Portanto, os membros de uma equipe só criam novas perspectivas com o **diálogo** e o debate.

É essencial colocar nos relacionamentos o local do conhecimento, considerando o diálogo o veículo mais poderoso para promover mudanças e atribuindo à linguagem e ao discurso papel significativo para a construção do conhecimento.

Respostas	N	n%
Concordo totalmente	5	62,5%
Concordo	3	37,5%
Não concordo nem discordo	0	0%
Discordo	0	0%
Discordo totalmente	0	0%
Total	8	100%

TABELA 1 – OS RELACIONAMENTOS SÃO O LOCAL DO CONHECIMENTO: DIÁLOGO É CONSIDERADO O VEÍCULO MAIS PODEROSO PARA PROMOÇÃO DE MUDANÇAS

FONTE: AS AUTORAS

LEGENDA: N – INCIDÊNCIA DE RESPOSTAS

Quando questionados sobre **como** a Investigação Apreciativa pode, de fato, contribuir para a construção de idéias inovadoras e de novos conhecimentos, a importância da metodologia em estimular o **diálogo** foi citada em várias respostas. Algumas delas:

- A intenção da IA é estimular o diálogo. Todos têm a oportunidade de falar e serem ouvidos, criando-se um clima sem críticas e restrições; com isso, acredito que as informações são facilmente assimiladas e novos conhecimentos e idéias inovadoras surgem.
- A Investigação Apreciativa é uma metodologia eficaz para provocar idéias inovadoras porque tem como premissa explorar o sonho das pessoas e não limitar-se à solução de uma situação-problema. Quando as pessoas têm liberdade para construir seus sonhos, desvinculados de dificuldades atuais, das forças restritivas do ambiente ou dos paradigmas que restringem o pensamento, não há limite para novas idéias, para a criatividade, para desafiar a situação presente.
- Todo o processo da IA estimula o diálogo entre os parceiros, propicia ambiente de confiança, a valorização das experiências vividas, incentivando o compartilhamento de vivências sem distinção de cargos ou posições, favorecendo a integração das diversas formas de saberes existentes na organização; a presença do tema apreciativo garante que o diálogo seja conduzido por um objetivo claro. O aspecto positivista garante o “poder realizar” como ponto importante para a inovação.
- A Investigação Apreciativa tem como princípio o diálogo; neste sentido, as pessoas são ouvidas e considerados os seus apontamentos para a realização do tópico proposto. Como as pessoas participam, colocam sua opinião e constroem juntas o sonho de futuro, elas se sentem incluídas e como tal comprometidas com os resultados.

Quando interrogados, na **segunda questão**, se para construir e sustentar mudanças é preciso grandes quantidades de afeto positivo e ligações sociais, 62,5% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmativa; 25% apenas concordaram e 12,5% discordaram.

Na seqüência, foi perguntado se os aspectos anteriormente mencionados potencializam a produtividade e a criatividade organizacional e como isso ocorre. Algumas respostas mais expressivas:

- Sim. Mas, para ter mudança efetiva, deve-se estimular primeiramente a reflexão individual, pois a escolha pessoal é determinante para se ter produtividade e criatividade organizacional, isto é, a pessoa deve querer e se sentir parte dessa mudança. As mudanças só ocorrem quando as pessoas se sentem realmente bem e seu trabalho é reconhecido em seu ambiente de trabalho.
- Estes fatores potencializam a produtividade e a criatividade porque asseguram o ambiente favorável para este resultado. Não são mais possíveis processos de mudança através da imposição, do poder, do autoritarismo. As organizações saudáveis e de sucesso criam relações consistentes a partir da liberdade, do incentivo à motivação e da valorização do ser humano, respeitando as suas características pessoais, a sua capacidade de criatividade e de integração no ambiente em que interage.
- Sim, um ambiente de confiança é fundamental para trilharmos por novos caminhos; o medo de errar, as críticas repressoras são limitadores das capacidades.
- Sim, pois a IA trata da inclusão de todos os participantes da organização, sem se importar com níveis hierárquicos, incluindo *stakeholders*; esta inclusão abrange e amplia os potenciais organizacionais e por consequência também os horizontes dos demais envolvidos.
- O motivo para participar de algo é pessoal; se as pessoas têm um motivo para a ação, elas se envolvem e dão o melhor de si. Assim, uma vez que as pessoas participaram da construção de um projeto, se sentiram importantes, foram instigadas a buscar a sua inspiração e se sentiram respeitadas, evidentemente terão maior prazer de trabalhar e contribuir com a empresa. Assim, não ocorre boicote, e todos têm interesse de que os resultados sejam alcançados.

Na **terceira questão**, 62,5% dos respondentes concordaram totalmente, 25% apenas concordaram e 12,5% não concordam nem discordaram que a investigação e a mudança ocorrem em momentos simultâneos, ou seja, acredita-se que, com o diálogo, desde a primeira pergunta, as pessoas, ao compartilharem histórias de sucesso descobrem e aprendem coisas que inspiram imagens e criações de futuro.

Quando questionados se acreditam que o diálogo e a reflexão conjunta a partir das histórias de sucesso das organizações podem contribuir para a criação de conhecimento e como isso ocorre, os facilitadores responderam o seguinte:

- Sim, a metodologia incentiva o diálogo, sem imposições, e faz com que exista a “escuta ativa”, isto é, todas as pessoas falam e são escutadas. Pode-se dizer que com a IA ocorre diálogo de verdade e daí sim é possível gerar novos conhecimentos.
- O diálogo e a reflexão de histórias de sucesso das organizações contribuem para a criação do conhecimento, porque permitem que as pessoas explorem novas informações e emoções não percebidas durante a história vivenciada, ou seja, geram conhecimento tanto para as pessoas que a vivenciaram, como para as pessoas que não vivenciaram e estão investigando a história.
- Sim. Dois princípios explicam esse processo: o Princípio Construtivista – substitui o indivíduo pelo relacionamento como o local do conhecimento. Conhecimento construído ao redor de forte apreciação do poder da linguagem e do discurso de todos os tipos (de palavras para metáforas, para formas narrativas); e o Princípio da Simultaneidade – investigação e transformação ocorrem de forma simultânea. Uma pergunta provoca mudança, na conscientização, diálogo, sentimentos.

- A sociedade do conhecimento é o fluir dos contatos, das informações e do aprendizado. Se há emoção envolvida, o aprendizado individual é maior, e também o prazer de ensinar passa a ser maior. Participar de algo prazeroso é leve. O conhecimento está nas pessoas e não nas informações, muito mais em como cada pessoa dá o significado a cada informação e em como a processa; então é natural que se gere conhecimento a partir das relações.
- Ao recontar a experiência do passado fazemos uma lembrança e re-interpretamos; ao fazê-lo, transformamos novamente a informação em novo conhecimento e, como se trata de experiência de sucesso, agregamos o elemento essencial que é o afeto positivo que gera energia social.

Na **quarta questão**, 50% dos respondentes concordaram totalmente, 25% concordaram, 12,5% não concordaram nem discordaram e 12,5% discordaram da afirmativa que a valorização das emoções e as interações entre as pessoas são imprescindíveis para favorecer o compartilhamento de experiência e a criação de novas idéias, aprendizagens e inspirações.

Nonaka e Takeuchi (1997) esclarecem que a mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas.

O Princípio Poético da IA vê a organização como uma poesia e não como uma máquina, isto é, valoriza emoções e estimula as interações entre as pessoas. Perguntou-se na seqüência como o princípio poético da IA pode contribuir efetivamente para o compartilhamento de experiências e a criação de conhecimento. Algumas respostas:

- Acredito que o princípio poético é o grande responsável pela construção da interação entre as pessoas, pois quebra os preconceitos, fazendo com que as pessoas se sintam mais “abertas” para expressar suas opiniões e absorver outras.
- O princípio poético consiste em perceber a organização com um ambiente infinito de potencialidades, resultante da somatória dos potenciais das pessoas e de suas relações. Quebra-se o paradigma que uma organização é apenas um conjunto de problemas a serem tratados continuamente. Se percebermos a organização desta forma, passará a ser imprescindível a valorização dos potenciais das pessoas, considerando como as suas competências e emoções contribuem para a eficácia das pessoas e da organização.
- Ao construir a história de uma organização de forma compartilhada, o passado, o presente e o futuro são fontes de inspiração e interpretação, assim como as inúmeras possibilidades de uma peça de poesia. Cada tópico relacionado à vida de uma organização pode ser estudado. Esse princípio garante a autonomia no processo de geração do conhecimento. A autonomia, adequada às circunstâncias, permite o aproveitamento das oportunidades de criação e garante a flexibilidade, a auto-poiesi e a automotivação individual e organizacional.
- O princípio poético tem a ver com a nossa capacidade de interpretar; é a competência hermenêutica que entra em jogo. Este princípio permite que cada vez que recordamos algo da experiência, essa recordação se transforme em novo conhecimento. Porque a cada vez que o fazemos não somos mais os mesmos que interpretamos e damos sentido. Desta forma, a experiência e os sentimentos a ela associados são fontes inesgotáveis de informação que pela interpretação se transforma em conhecimento.

Na **quinta questão**, 50% dos respondentes concordaram totalmente, 25% concordaram e 25% não concordaram nem discordaram quando se afirma que para a

formulação de estratégias voltadas à criação do conhecimento é fundamental um clima organizacional favorável, que pode ser conquistado em ambientes abertos, com processos participativos, com fluxos eficientes de comunicação, com compartilhamento de informações, com linguagem adequada, em todos os níveis da organização.

Para complementar a questão cinco, os facilitadores foram questionados sobre como a Investigação Apreciativa pode contribuir nesse processo, apresentaram-se as seguintes respostas:

- Através da IA é possível envolver todos os colaboradores de uma empresa para definir como deve ser o ambiente adequado para fluir o desenvolvimento de conhecimento. Podem ser investigadas as melhores experiências, quais as características positivas existentes na empresa que contribuem para a geração de conhecimento, qual o sonho de futuro das pessoas e quais as ações necessárias para atingir este sonho.
- A IA contribui diretamente para a obtenção de clima organizacional adequado para a formulação de estratégias voltadas à criação do conhecimento, pois contempla todos os aspectos citados na questão cinco.
- O princípio positivista envolve a organização no clima favorável necessário, a valorização de cada indivíduo garante afeto positivo e vinculação social necessária, gera um ambiente de confiança, essencial para construir e sustentar o ímpeto de mudança (esperança, entusiasmo, inspiração, camaradagem, senso de propósito urgente e alegria em criar).
- A IA busca reconhecer o sucesso de cada um e isto torna o ambiente favorável, porque de uma certa forma cada pessoa “depois de um diálogo apreciativo” consegue lembrar das suas potencialidades e do que fez até hoje para ser o resultado que é. Se a comunicação for positiva, inibe menos e as pessoas se sentem mais à vontade para contribuir. Se o clima é positivo, as informações conseguem ser repassadas de forma mais simples e eficiente.

A **questão seis** apontou os principais ganhos no processo de criação de conhecimento com a utilização da metodologia de Investigação Apreciativa. Os respondentes deveriam escolher três principais vantagens da utilização da IA, porém, diante da variedade de opções, cada um escolheu uma combinação diferente de resposta, resultando em 12,5% para cada resposta, conforme é ilustrado na Tabela 3.

Observou-se que os três principais ganhos apontados foram: “**ênfase no diálogo**”, com 87,5%; “**diálogos independentem das relações hierárquicas**” e “**reflexão coletiva**”, estas opções, ambas com 50%.

Principais ganhos com a utilização da IA		
Respostas	n	n%
- Ênfase no diálogo	1	12,5%
- Os diálogos independentem das relações hierárquicas		
- Reflexão coletiva		
- Ênfase no diálogo	1	12,5%
- O domínio e a prática da arte de fazer perguntas		
- Reflexão coletiva		
- Ênfase no diálogo	1	12,5%
- O domínio e a prática da arte de fazer perguntas		
- Tempo e locais para o compartilhamento de experiências		
- Ênfase no diálogo	1	12,5%
- Mudanças exigem afeto positivo e ligações sociais		
- Reflexão coletiva		
- Ênfase no diálogo	1	12,5%
- Os diálogos independentem das relações hierárquicas		
- Projetar expectativas traz o futuro para o presente		

- Ênfase no diálogo	1	12,5%
- O domínio e a prática da arte de fazer perguntas		
- Os diálogos independem das relações hierárquicas		
- Ênfase no diálogo	1	12,5%
- Fortalecimento dos relacionamentos		
- Reflexão coletiva		
- Fortalecimento dos relacionamentos	1	12,5%
- Os diálogos independem das relações hierárquicas		
- Compartilhamento de experiências		
Total	8	100%

TABELA 3 – PRINCIPAIS GANHOS NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO COM A UTILIZAÇÃO DA IA

FONTE: AS AUTORAS

LEGENDA: N – INCIDÊNCIA DE RESPOSTAS

A **questão sete**, elaborada com base nas barreiras para a aplicação da metodologia, apontadas pelos autores Davenport e Prusak (1998, p. 117-118), demonstra que 50% dos respondentes consideram que a **cultura organizacional que valoriza o problema e a busca de culpados**, a **valorização excessiva da hierarquia em detrimento da participação** e a **falta de confiança entre as pessoas da organização** são as principais barreiras encontradas para a aplicação da Investigação Apreciativa.

Destaque efetuado para a **cultura organizacional que valoriza o problema e a busca de culpados**, apontada por todos os respondentes (100%). A Tabela 4 apresenta esses resultados.

Barreiras para a aplicação da IA		
Respostas	N	n%
Cultura organizacional que valoriza o problema e a busca de culpados Valorização excessiva da hierarquia em detrimento da participação Falta de confiança entre as pessoas da organização	4	50%
Cultura organizacional que valoriza o problema e a busca de culpados Crença de que o conhecimento é prerrogativa de alguns poucos Valorização excessiva da hierarquia em detrimento da participação	2	25%
Cultura organizacional que valoriza o problema e a busca de culpados Falta de confiança entre as pessoas da organização Falta de tempo e locais destinados ao diálogo	1	12,5%
Cultura organizacional que valoriza o problema e a busca de culpados Crença de que o conhecimento é prerrogativa de alguns poucos Falta de confiança entre as pessoas da organização	1	12,5%
Total	8	100%

TABELA 4 – ASPECTOS APONTADOS COMO BARREIRAS PARA A APLICAÇÃO DA IA

FONTE: AS AUTORAS

LEGENDA: N – INCIDÊNCIA DE RESPOSTAS

Davenport e Prusak *apud* Frade *et al* (2003) afirmam que a tarefa de transferência de informação nas organizações se resume em descobrir maneiras eficazes de permitir que os indivíduos **conversem e escutem** o que se tem a dizer.

Os diferenciais competitivos são cada vez mais determinados pela capacidade humana de inovar; 37,5% dos respondentes apontaram que o desenvolvimento da **habilidade do saber ouvir** é uma das mais importantes contribuições da IA para gerar diferenciais; 25% assinalaram a opção que, na visão apreciativa, a organização é entendida como centro de conexões vitais, potenciais doadoras de vida e isso gera um grande diferencial; 12,5% afirmaram que o diferencial está na valorização das histórias de sucesso; 12,5% ressaltaram que a IA favorece a gestão dos processos de mudança organizacional; e 12,5% afirmaram que por ser inclusiva, facilita o encontro dos *stakeholders* e a mobilização de suas capacidades empreendedoras, criativas e inovativas, visando a criação do conhecimento.

Percebe-se também, que para a organização obter diferencial competitivo, a atitude de cada pessoa é importante: o respeito, a atenção, o saber ouvir, enfim a busca pela interação é um requisito essencial para se ter clima organizacional positivo à aprendizagem e inovação.

7 Considerações Finais

O conhecimento transformou-se na nova riqueza e em um dos elementos mais importantes para a produção. Entretanto, gerenciar conhecimento exige mudança cultural, que ofereça ambiente favorável à criação e compartilhamento do conhecimento individual para todos na organização. Somente oferecendo um contexto apropriado (ba) para as atividades de produção e disseminação do conhecimento, apoiando-as e estimulando-as, dispendo de capacidades estratégicas para criar, adquirir e compartilhar conhecimentos de forma contínua, é que se torna possível ter criatividade, inovação e aprendizagem organizacional.

Considerando que a criação do conhecimento organizacional corresponde à conversão interativa entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, e que o ambiente deve ser favorável ao compartilhamento, muitos obstáculos necessitam ser transpostos. conforme verificado em Davenport e Prusak (1998), são barreiras que dificultam o compartilhamento a falta de confiança, as diferentes culturas, a falta de tempo e lugar de encontro, a idéia estreita de trabalho produtivo, a crença de que o conhecimento é prerrogativa de poucos, a intolerância com erros, entre outros.

Portanto, para que os resultados sejam efetivos na gestão do conhecimento é essencial a adoção de práticas e metodologias compatíveis com o processo de criação e compartilhamento do conhecimento individual e organizacional. Referindo-se aos mecanismos para coletar, criar e disseminar conhecimento, Kiermam (1998, p. 216) argumenta que “as organizações que aprendem reconhecem que o valor do conhecimento raramente é criado e compartilhado por acaso. Mecanismos conscientes devem ser colocados em ações para adquiri-lo, e uma energia considerável deve ser dedicada para disseminá-lo e impulsioná-lo”.

Esta análise possibilitou verificar que a Investigação Apreciativa (IA) pode ser considerada facilitadora de construção de ambiente favorável para a criação de conhecimento, tornando-se uma importante aliada das organizações nesse desafio que precisam transpor a fim de garantir posição de destaque no mundo atual.

A pesquisa de campo demonstrou que os principais ganhos com a utilização da IA são: a ênfase no diálogo, o fato de os diálogos independerem das relações hierárquicas e a reflexão coletiva. Constatou-se que todo o processo da IA estimula o diálogo entre os participantes, propiciando, assim, um ambiente de confiança, pois ocorre a valorização das experiências vividas e o incentivo ao compartilhamento, independente de cargos ou posições hierárquicas, o que favorece a integração das diversas formas de saberes existentes na organização.

Outro fator importante é compreender que o ser humano é complexo e que as pessoas interpretam os fatos com base nas suas percepções, modelos mentais, crenças, valores e cultura. Amenizar os modelos mentais negativos que limitam a criatividade e a ação é de grande importância para o êxito da criação do conhecimento organizacional. O aspecto positivo da IA envolve a organização no clima favorável necessário para a criação e compartilhamento do conhecimento; a valorização de cada indivíduo garante afeto positivo e a vinculação social necessária para gerar ambiente de confiança onde o medo de errar e as críticas repressoras, limitadoras para desenvolver capacidades, são desconsideradas, gerando assim um ímpeto positivo de mudança e inovação.

Portanto, quando todos da organização sentem-se entusiasmados e livres para criar e aprender juntos, um ambiente propício (ba) se estabelece e o conhecimento passa a ser criado e compartilhado com muito mais naturalidade, facilidade e eficácia.

REFERÊNCIAS

- BENÍTEZ, Z. R. **Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementar a criação do conhecimento organizacional.** Florianópolis, 2001. 261 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- BRENNER, L. **A metodologia da investigação apreciativa sob a perspectiva de criação do conhecimento na organização:** uma análise comparativa. Curitiba, 2007. 82 f. Monografia (Graduação em Ciência e Gestão da Informação) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, 2007.
- CERVO, R. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1983. p. 160.
- COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação Apreciativa:** uma abordagem positiva para a gestão de mudanças. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- CRUZ, C. A. **Gestão estratégica do conhecimento:** estudo exploratório nas empresas instaladas nos parques tecnológicos do estado de São Paulo. São Carlos, 2007. 163 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação e Área de Concentração em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2007.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FRADE, A. C. M. N.; NASCIMENTO, D. M.; TOMAÉL, M. I.; ALVARENGA NETO, R. C. D. Gestão estratégica da informação: a distribuição da informação e do conhecimento. **Informação e Sociedade.** v. 13. n. 2. jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/90/86>>. Acesso em: 20 mar. 2007.
- KIERMAN, M. J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI.** São Paulo: Makron Books, 1998.
- LOURES, R. C. da R. **Evolução de T&D e aprendizagem nas empresas.** Disponível em: <<http://www.unindus.org.br/material/uploadAddress/Evolu%C3%A7%C3%A3o%20de%20T&D.doc>>. Acesso em: 14 abr. 2007.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- STAINSACK, C. Cooperação Estratégica em arranjos produtivos locais: a experiência da metodologia Investigação Apreciativa no planejamento do desenvolvimento industrial no Estado do Paraná. In: XI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica.... **Anais**, 2005, Salvador.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OUTI, N. S.; STRAUHS, F. R. Visão nacional do processo de criação do conhecimento japonês: estudo de caso AirCon do Brasil. In: KM BRASIL – CONGRESSO BRASILEIRO, 2004, São Paulo. **Anais ...** São Paulo : KMBrasil2004, 2004. v.1.
- VON KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento:** reinventando a empresa como poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.