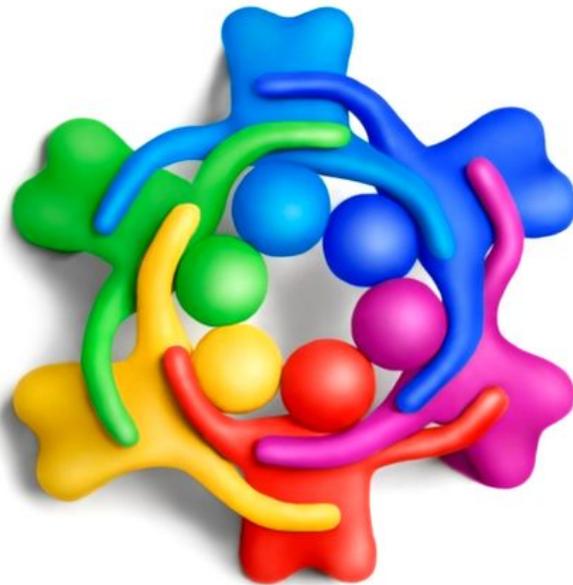


Trabalho em Equipas Multidisciplinares



Uma Visão Apreciativa

31 de Março, 1, 7 e 8 de Abril de 2009 * REAPN – Coimbra
Manual de Formação Elaborado por Catarina Rivero
www.catarinarivero.com



Índice

1. Introdução	Pg.3
2. Gestão das Emoções nas Equipas	Pg.4
3. Ciclo de Mudança (Prochaska & DiClemente)	Pg.6
4. Inquérito Apreciativo	Pg.7
4.1. O ciclo 4DS	Pg.9
4.2. IA & Equipas Multidisciplinares	Pg.12
4.3. IA & Avaliação	Pg.14
4.4. Liderança Apreciativa	Pg.15
4.5. Coaching Apreciativo	Pg.17
4.6. Análise SOAR	Pg.19
5. Bibliografia	Pg.22



1. Introdução

As equipas de intervenção social têm como principais objectivos prevenir e apoiar as situações de maior vulnerabilidade social. Nesse sentido, co-existem diferentes metodologias, procurando conciliar as diferentes áreas integradas nas equipas multidisciplinares.

De forma a promover o bem-estar da população das diferentes comunidades, todos os técnicos de intervenção social integrados nestas equipas – como os psicólogos, assistentes sociais, psicopedagogos, terapeutas ocupacionais, sociólogos, entre outros – terão como desafio encontrar um equilíbrio não só com os utentes, mas também na própria dinâmica da equipa. *“A clivagem entre membros ou facções de uma equipa ou entre serviços é um mecanismo frequente, com prejuízo para a comunicação e para a intervenção” (Bento, A.; Barreto, E.; 2002; p. 114)*

Cada vez mais há uma aposta no trabalho conjunto de técnicos de várias áreas teóricas, de forma a darem um contributo que complemente uma procurada visão global, mas também com metodologias de intervenção diversificadas.

Procurei no presente resumo transmitir alguns dos princípios da abordagem do Inquérito Apreciativo que considero fundamentais para o desenvolvimento das equipas, ao nível da sua dinâmica.

Da formação, espero que todos os formandos tenham ficado aptos a utilizar “lentes apreciativas” perante a sua realidade, e que a partir dos temas abordados possam criar e adaptar técnicas para que a sua intervenção promova, a médio e longo prazos, equipas positivas.



2. Gestão das Emoções

Enquadrados em diferentes instituições, os técnicos de intervenção social desenvolvem um trabalho integrado nas valências e equipas em que são inseridos, trazendo os seus **conhecimentos técnicos**, o seu **'saber-fazer'**, mas também o seu **'saber-ser'**. Ao aplicar os seus conhecimentos nas estratégias encontradas, têm de **gerir as suas emoções** de forma a promover a autonomia possível do outro e (di)gerindo tudo o que recebem e que faz ressonância no seu ser pessoal e profissional.

Os técnicos terão então de ter, não só a capacidade de saber olhar as pessoas que pretendem ajudar e que muitas vezes não pretendem ou não se sentem preparadas para ser efectivamente ajudadas, mas também de trabalhar em equipas com profissionais de diversas áreas: assistentes sociais, psicólogos, sociólogos, terapeutas ocupacionais, enfermeiros, animadores sócio-culturais, educadores sociais, etc. Para este fim, os profissionais não tiveram preparação e, frequentemente, as próprias organizações sentem, ao nível da gestão, dificuldade em gerir os diferentes saberes e formas de actuação – quem faz as visitas domiciliárias? Quem dá apoio na toma da medicação? Quem acompanha as consultas? Quem dá apoio na gestão de dinheiro? Quem faz a mediação familiar ou comunitária? Quem são os gestores de casos? Quem regista e organiza a informação? – com implicações ao nível da clarificação no âmbito da intervenção de cada um dos profissionais e, não raras vezes, no clima criado no seio das próprias equipas.

Segundo Bateson (cit por J.C. Benoit, 1997; p.99), *“a única salvação para a nossa civilização será a **flexibilidade** (...) nas ideias, nas decisões e nas práticas, isto é, a intuição da **'potencialidade disponível para a mudança'** e a **capacidade de adaptação** permanente a um conjunto vivo alargado para além do sujeito e dos actos técnicos”*. Os técnicos precisam de se adaptar à equipa bem como às realidades que emergem e se encontram em constante evolução, nas quais intervêm.

O maior desafio prende-se com o facto das competências emocionais, contrariamente às cognitivas, residirem *“em áreas diferentes do cérebro”* (Cherniss, C. & Goleman, D., 1998; p.3) e o seu desenvolvimento pressupõe *“não só esse acrescentar de informação, mas também de novos circuitos neurais, onde os nossos hábitos sociais e*



emocionais estão armazenados. A este nível, a partir do momento em que temos consciência que queremos mudar em determinado sentido, teremos de “desaprender” velhos hábitos, para os substituir por outros.” (Caetano, A. e Rivero, C., 2004; p.3). Neste caso, falamos do reportório do ser humano ao nível do sentir, pensar e agir, associado à identidade de cada um.

O desenvolvimento pessoal dos técnicos trar-lhes-á bem-estar individual e consequentemente melhor desempenho na equipa e, logo, maior eficácia na intervenção. Para tal, será então fundamental que o técnico cultive emoções positivas, como a alegria, a tranquilidade ou o amor. A investigação demonstrou que as emoções positivas alargam os horizontes individuais, ajudando a construir recursos pessoais para lidar com as situações do dia-a-dia, tornando as pessoas mais aptas para a encontrar soluções (Barbara Frederickson, 2003; p.335; Ludema, J., 2001; p.13).

Deste modo, há que efectivamente procurar uma forma de contribuir para um clima na equipa, que seja gratificante para todos, onde o respeito seja um dos valores a ser alimentado em cada dia. O bem-estar encontrado na dinâmica da equipa irá ainda contribuir para ganhar perspectiva sobre as múltiplas situações, às quais os técnicos não ficam indiferentes do ponto de vista emocional. Gerir as pressões e as expectativas é efectivamente um dos meios para encontrar um equilíbrio fundamental para evitar uma situação de *burn-out*.

Sugestões para a prevenção de *Burn-Out*:

(Adaptado de Gamble (1995), citado por Skovholt (2001))

- ◆ Tirar férias
- ◆ Actividades sociais
- ◆ Receber suporte emocional de colegas
- ◆ Ler por prazer
- ◆ Procurar ajuda quando os casos são complexos
- ◆ Dedicar tempo a literatura profissional relevante
- ◆ Fazer intervalos durante o dia de trabalho
- ◆ Ter apoio emocional de amigos e família
- ◆ Passar tempo com crianças
- ◆ Ouvir música



3. Ciclo de Mudança

No sentido de alcançar uma melhor intervenção, a par do bem-estar individual, torna-se fundamental que as equipas (bem como todos os elementos que a integram) estejam disponíveis para a mudança. A humildade é um dos valores que permite ir mais além, já que parte da premissa que todos estamos em constante evolução e podemos melhorar, na dimensão profissional.

Deste modo, teremos de procurar em nós o que podemos mudar para otimizar as nossas relações e intervenções, por onde podemos começar, que recursos temos. São várias as pressões com que lidamos no nosso dia-a-dia, fazendo que o tempo passe sem pararmos para reflectir, mas é importante haver tempo de reflexão. Só assim poderemos encontrar um bom nível de bem-estar connosco e com os outros e, naturalmente, com todas as mais valias para a nossa prática profissional.

Prochaska e Di Clemente descreveram um conjunto de etapas que decorrem no processo de mudança, de acordo como a sua motivação para mudar (Miller & Rollnick, 2001):

1. Pré-Contemplação – sem motivação para mudar;
2. Contemplação – ambivalência face à mudança; tanto aceita como rejeita a mudança.
3. Preparação/ determinação – Uma decisão foi tomada, a sua implementação foi planeada e começou a ser executada
4. Acção – houve mudança de comportamento;
5. Manutenção – evitar recaídas, reforçar a importância da mudança.
6. Recaída – sempre que regressamos a um patamar anterior do ciclo de mudança.

Naturalmente que as fases descritas não são sempre seguidas da mesma forma, em qualquer processo de mudança – não raras vezes, preparamo-nos para um processo de mudança, e algum tempo de depois recuamos para uma fase de contemplação... ou mesmo pré-contemplação. Segundo Prochaska e DiClemente, é comum as pessoas passarem várias vezes pelas mesmas fases do Ciclo de Mudança, até atingirem uma mudança estável.



4. Inquérito Apreciativo

O **Inquérito Apreciativo** (IA) surgiu no âmbito das organizações/psicossociologia com os estudos de David Cooperrider, como uma estratégia para a mudança, alternativa à “resolução de problemas”. Tem sido descrito como um novo modelo de gestão implementação de mudança nas organizações e comunidades.

É um processo baseado nas narrativas, que integra metodologias de impulso à mudança em larga escala, pretendendo inspirar ao envolvimento de todos os intervenientes na construção do futuro da organização em causa, e na descoberta e potenciação de forças e vantagens estratégicas, com ganhos financeiros e sociais (Cooperrider & Whitney, 2005, cit. Por Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007).

O processo inerente ao IA baseia-se assim **onde o sistema social pretende estar, tendo em conta os momentos altos que já teve**. Podemos sempre melhorar, para o que será fundamental ver o que já está a funcionar. Tal abordagem dá-nos então a consciência do que temos feito e conseguido.

O IA baseia-se em oito princípios fundamentais – relacionados com as crenças e valores sobre os sistemas humanos e mudança – através dos quais teremos uma concepção mais clara da forma como as mudanças positivas acontecem.

Estes princípios derivam de três correntes de pensamento: (1) *Construcionismo Social* (Berger & Luckman) que defende que a realidade é criada, transformada e mantida através da comunicação humana; (2) *Teoria das Imagens do Futuro* (Elise & Kenneth Boulding) que sugere que as imagens que temos do futuro influenciam as nossas decisões e acções do presente; e (3) “*Grounded Theory*” (Barney Glaser; Anselm Strauss) que postula a compreensão de uma cultura, organização ou sociedade através dos olhos dos seus membros, sendo a observação participante a melhor forma para recolher dados e descrever uma cultura.

- **Princípio Construcionista:** “*As palavras criam mundos*”

A realidade, tal como a conhecemos, é construída socialmente através da linguagem e dos diálogos que estabelecemos.



- **Princípio da Simultaneidade:** “O Questionamento gera mudanças”

Questionar/perguntar é intervir e promove a mudança.

- **Princípio Poético:** “Nós escolhemos aquilo que estudamos”

Os temas que escolhemos estudar/pesquisar determinam e criam o mundo que descobrimos. Organizações, como livros abertos, constituem recursos inesgotáveis de aprendizagem.

- ☆ **Princípio Antecipatório:** “A imagem inspira acção”

Os sistemas humanos são inspirados e guiados pelas suas imagens do futuro.

- ☆ **Princípio Positivo:** “Questões positivas levam a mudanças positivas”

As mudanças de larga escala necessitam de envolvimento e união, bem como emoções positivas da parte das pessoas envolvidas. Esta postura positiva é conseguida através de questões positivas.

- ☆ **Princípio da Totalidade:** “A totalidade traz o melhor”

A totalidade traz o melhor das pessoas, das relações, das comunidades e das organizações, promovendo a criatividade e criando o potencial de grupo.

- ☆ **Princípio do *Enactment*:** “Agir ‘como se’ leva à auto-realização”

As mudanças positivas acontecem quando imagens e visões de um futuro ideal são reais no presente.

- ☆ **Princípio da Livre escolha:** “A livre escolha dá poder”

As pessoas estão mais envolvidas com a mudança quando são livres para escolher a forma e extensão do seu contributo. Livre escolha estimula o desenvolvimento positivo das organizações.

Na base do IA temos ainda alguns **pressupostos**:

1. Em todas as sociedades, organizações ou grupos, alguma coisa funciona;
2. Aquilo em que nos focamos, transforma-se na nossa realidade;
3. A realidade é criada no momento, e há múltiplas realidades;
4. O acto de colocar questões sobre uma organização ou grupo influencia o grupo de algum modo;
5. As pessoas têm mais confiança e à vontade para encarar o futuro ("o desconhecido") quando trazem o melhor do seu passado ("o conhecido");
6. É importante valorizar a diferença;
7. A linguagem que usamos cria a nossa realidade.



A partir destes Pressupostos poderemos encontrar um meio de fazer mais daquilo que funciona. Ao contrário do modelo clássico de resolução de problemas, cujo princípio básico é "uma organização é um problema a ser resolvido", o Inquérito Apreciativo baseia-se no princípio de que "**uma organização é um mistério a ser abraçado**" (Hammond, S.A., 1996).

4.1 Processo Apreciativo: Ciclo 4Ds

O processo para gerar o poder do IA é o ciclo de 4Ds e baseia-se na noção de que os sistemas humanos crescem e mudam em direcção àquilo que estudam (Whiney & Trosten-Bloom; 2003). Este implica a participação de todos os actores, independentemente do nível hierárquico, de modo a dar voz a todos os que fazem a vida organizacional acontecer. O IA pretende precisamente ultrapassar os canais de comunicação clássicos, numa base *top-down*, e as barreiras inerentes a essa cultura. A partilha de narrativas e os diálogos focados no que há de positivo permitem, em conjunto, visualizar para além dos obstáculos, de modo a tornar possível a co-construção de uma nova realidade mais inclusiva e participada. De facto, é entre as diferentes vozes que surgem as ideias inovadoras e é na partilha de bons e óptimos momentos que floresce um clima de cooperação e energia que mobiliza e capacita/*empowers* os grupos para a mudança positiva.

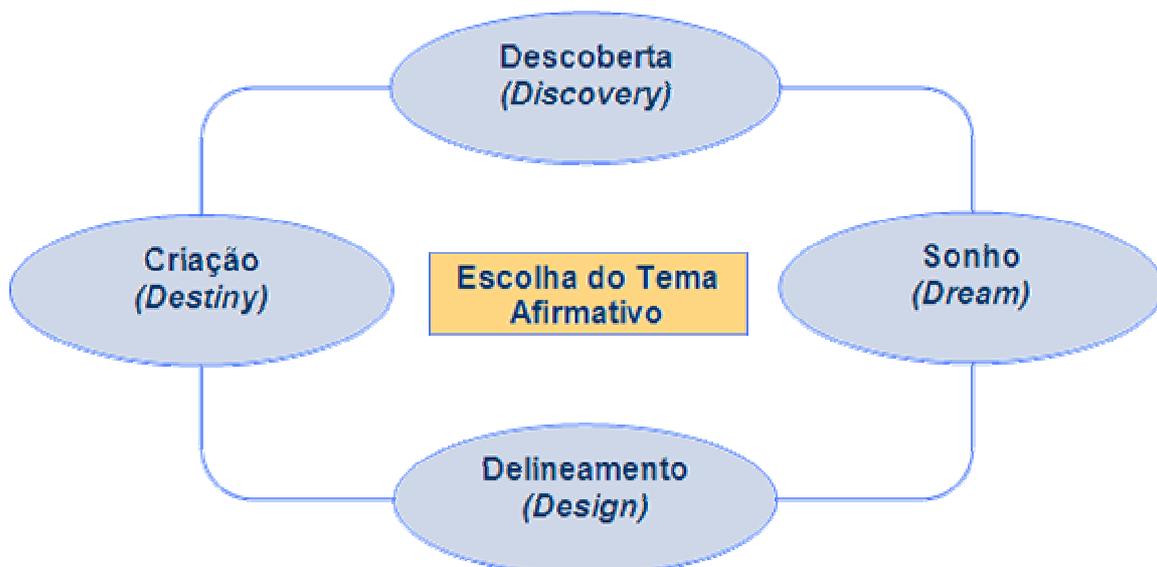


Fig.10 – Ciclo de 4Ds



Este processo leva entre 2 a 5 dias e tem particular impacto perante os seguintes objectivos (Whitney, D. & Cooperrider, D; 2000):

- ◆ Desenvolver de uma actividade/projecto que implica elevados níveis de participação e cooperação;
- ◆ Acelerar um processo de mudança;
- ◆ Trabalhar um grupo diversificado ou com conflitos;
- ◆ Integrar e dar sentido a uma série de mudanças a ocorrer numa organização.

Escolha dos Tópicos Afirmativos

O ciclo 4Ds inicia-se com a escolha do que se pretende estudar – tópicos afirmativos. Estes podem focar na optimização da cultura organizacional ou das suas relações estratégicas; pode explorar temas de viabilidade económica ou gestão de recursos humanos. Os tópicos mais efectivos relacionam-se com as áreas de negócio e cultura da organização e estão alinhados com a sua agenda de mudança (Whitney & Trosten-Bloom; 2003).

Os tópicos afirmativos escolhidos irão guiar todo o ciclo 4Ds: Discovery/ Descoberta; Dream/ Sonho; Design/ Delineamento e Discovery/ Criação.

Discovery/Descoberta

Na primeira fase do ciclo, os intervenientes participam em diálogos a partir de perguntas positivas/apreciativas. Aqui, todos irão partilhar os seus melhores momentos na organização individuais e colectivos, o que mais apreciam, o que mais valorizam, que recursos encontram. Esta dinâmica permite que a comunidade organizacional (re)descubra o seu potencial e valor. Todos os actores terão uma participação activa e um espaço de partilha e reflexão acompanhada, focados no positivo.

Perguntas Apreciativas:

- ◆ Descreva um momento em que a sua equipa funcionou realmente. Quais eram as circunstâncias desse momento? Quem estava presente?
- ◆ Descreva um momento em que esteve orgulhoso/a da sua equipa. Porque ficou orgulhoso/a?
- ◆ Qual a mais valia que a equipa lhe traz?
- ◆ Qual seu contributo para a dinâmica da equipa?
- ◆ O que é que valoriza mais em ser membro da sua equipa?



Dream/ Sonho

A partir das sinergias criadas pela descoberta, passamos então para a fase do Sonho, onde são co-criadas imagens de futuro. Pede-se aos elementos para imaginar, visualizar, através de várias actividades em que seja possível ir além do realismo, onde a motivação de todos permita ousar inovar. É mais uma vez na partilha que é então gerado um sonho colectivo.

Design/ Desenho

Na fase do Desenho procura-se dar corpo ao sonho tornando-o em objectivos concretos, desenhando o processo para o qual todos irão contribuir. Havendo semelhanças com o planeamento clássico, este torna-se inovador na medida em que todos estão a contribuir e crescer a partir de um sonho comum, sendo um processo inclusivo (Anderson; Cooperrider; Gergen,k; Gergen,M; McNamee, Watkins & Whitney; 2008). Será assim definido um plano, com fases pré-definidas. No final desta fase, todos saberão quem faz o quê, como, quando e porquê.

Delivery/ Criação

Porque o IA mobiliza, é esta a fase de início da acção propriamente dita. Esta fase torna-se fundamental, na medida em que há uma forte tendência para os grupos sentirem que a sua tarefa está cumprida a partir do momento em que as decisões estão tomadas e as responsabilidades estabelecidas (Anderson; Cooperrider; Gergen,k; Gergen,M; McNamee, Watkins & Whitney; 2008). Todos irão assumir o que será iniciado no imediato ou num brevíssimo prazo. Assim é possível manter a chama que foi acesa durante o processo apreciativo, mantendo clara a imagem de futuro co-criada. Serão ainda definidos os momentos de reflexão e ponderação apreciativa do processo, de modo a que a comunicação continue para além dos canais formais da organização. É assim criado um clima mais flexível e atento aos múltiplos sistemas e actores envolvidos e alterações imprevistas, tendo em conta as realidades interna e externa à organização. De facto, sendo um sistema vivo, as possibilidades continuam a evoluir para além do momento do planeamento que é tanto mais eficaz, quanto permite alterações para se adaptar a uma realidade em continua evolução e mudança.

Não obstante as orientações relativas ao Ciclo 4Ds, este deverá na sua concepção e monitorização considerar a idiosincrasia de cada equipa, pois cada uma é única em termos culturais, geográficos, relacionais, metodológicos e dos valores pessoais dos seus elementos (Whitney, D. & Cooperrider, D; 2000).



4.2. IA & as Equipas Multidisciplinares

O trabalho em equipa é uma realidade incontornável das organizações contemporâneas. Vários são os estudos que referem que o trabalho desenvolvido por uma equipa é mais produtivo que o desenvolvido por um indivíduo (Mayo, 1945; Tuckman, 1965; Berne, 1963; Varney, 1989; Bushe, 1998; cit. por Nordbye & Yaeger, 2003). No entanto, há situações em que os grupos de trabalho nunca chegam a sentir um verdadeiro espírito de equipa, nos quais os processos são conflituosos e o desempenho obtido não é compensador (Cunha, MP; Rego, A.; Cunha, RC; 2007). É precisamente neste sentido que o IA pode ter um impacto muito positivo: Bushe (1998) sublinha que esta abordagem é eficaz com equipas recém formadas, no sentido de criar a identidade e coesão do grupo, ou no desenvolvimento de equipas já formadas, como experiências de transformação, preparando-as para mudanças positivas.

Ao desencadear a co-criação de uma imagem de futuro no seio das equipas, o IA potencia um maior envolvimento de todos, aumentando a coesão e alargando a margem de possibilidades a explorar. O IA tem demonstrado potencial na promoção da proximidade entre as pessoas, permitindo que se conheçam para além do papel e função que têm na determinada organização (Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007). Esta dinâmica é otimizada pela partilha de narrativas e diferentes perspectivas, enriquecendo o campo de possibilidades consideradas pelo grupo. As sinergias geradas pelo IA contribuem para os indivíduos darem sentido ao seu trabalho naquela organização e aumentarem o orgulho pela pertença à sua equipa.

Diversas investigações têm sugerido que as pessoas denotam maior empenhamento e produtividade quando sentem que realizam trabalho com significado para as suas vidas e que operam em organizações onde prolifera o sentido de comunidade e um espírito de alegria no trabalho (Rego, Souto & Cunha, 2007). O IA é assim um modo de promover equipas mais positivas, eficazes, com pessoas mais felizes.

Para introduzir esta abordagem em Equipas de Intervenção Social, poderá optar-se por um workshop baseado no ciclo de 4D (conforme a sua aplicação acima descrita), introduzir algumas práticas apreciativas nas reuniões de equipa da actividade corrente e introduzir formas de comunicação positivas.



O objectivo será envolver todos os elementos da equipa no delineamento das acções, através de planos estruturados por fases, em que cada um dos técnicos assuma a responsabilidade da tarefa a que se propõe, rumo ao ideal comum encontrado, mantendo confiança no potencial da equipa. Tal poderá aplicar-se aos objectivos da equipa no geral, dos objectivos de uma actividade ou projecto específicos ou mesmo do desempenho dos colaboradores.

7.2.1 Apreciar as Reuniões de Equipa

As reuniões de equipa poderão ser optimizadas pela introdução de práticas apreciativas. Sendo os temas destas reuniões frequentemente delicados e os Técnicos de Intervenção Social, profissionais de risco face ao burnout, é vital para a boa intervenção haver um envolvimento efectivo de todos os elementos nos objectivos e procedimentos da intervenção, bem como confiança na sua acção individual e nos demais elementos da equipa.

Sugestões para uma reunião apreciativamente eficaz:

- ◆ Expor as situações/casos de forma objectiva;
- ◆ Explorar e valorizar as intervenções feitas anteriormente e os sucessos já conseguidos;
- ◆ Procurar em conjunto, o ideal da equipa relativamente ao resultado pretendido e o desenrolar do processo;
- ◆ Encontrar no presente aquilo que já funciona de modo a proporcionar o sucesso;
- ◆ Explorar os recursos que a equipa dispõe, bem como os das famílias/indivíduos;
- ◆ Procurar o que pode ser melhorado e como, tendo em conta os recursos e o ideal da equipa;
- ◆ Delinear, em conjunto, um plano de acção estruturado por fases.
- ◆ No final da reunião, relativamente ao plano desenvolvido, todos saberão responder a: Quem faz o quê? Como? Quando? Porquê?
- ◆ Definir o que pode ser efectuado no imediato por cada elemento.

Assim, uma reunião torna-se mais eficaz, quando é claro para todos o que vai fazer, com quem, que recursos terá ao seu dispor, quando terá de apresentar os resultados da primeira fase e em que moldes, e porque está a desempenhar determinada tarefa. É importante que todos os elementos se sintam envolvidos e motivados para as decisões



tomadas, bem como que se sintam valorizados pelo seu percurso desenvolvido (os seus sucessos e evoluções) até ao momento.

4.3 IA & Avaliação

A avaliação da performance individual é um ritual inquestionável das organizações contemporâneas. Os processos clássicos de avaliação são focados no que não funciona, nos erros e falhas da equipa, com impacto no trabalho desenvolvido depois do conhecimento dos resultados, ficando muitas vezes na organização ou equipa um sentimento de inadequação e ineficácia e desvalorização do que a equipa desenvolveu até ao momento (McNamee, S., 2003).

O **processo de valorização apreciativa** parte da busca e análise de sucessos. Poderá passar pela aplicação de todo o processo do Ciclo de 4Ds ou utilizar o questionamento positivo e a partilha entre os diferentes elementos da equipa, procurando aquelas situações em que concretizaram objectivos, funcionaram bem na dinâmica da equipa, bem como dados relevantes para a qualidade do projecto/ actividade (Hanson Smart, D. & Mann, M., 2003), reflectindo sobre soluções alternativas e inovadoras, tendo em conta as imagens de futuro existentes. Este processo coloca a ênfase nos processos relacionais e de equipa, mais do que no indivíduo, fomentando assim uma cultura do 'nós' em detrimento de uma cultura do 'eu'.

A Valorização Apreciativa tem como vantagem considerar o impacto que a avaliação tem na cultura organizacional e suas equipas. *“Ansiedade, tensão, e mesmo sérias formas de desonestidade podem ser trazidas por avaliações insensíveis e podem ter efeitos a longo prazo nas iniciativas, directa ou indirectamente.”* (Rogers, P.; Fraser, D., 2003). Quando desenvolvemos um processo de avaliação teremos assim de ter conta que a equipa irá continuar a trabalhar a partir dos resultados obtidos e a forma como estes forem expostos poderá condicionar a motivação e bem-estar dos elementos da equipa, com impacto no desempenho.

Usar o Inquérito Apreciativo na avaliação não é uma panaceia, embora permita reenquadrar questões das entrevistas dos indivíduos e equipas para obter dados que ajudem a expandir o melhor de uma organização ou projecto. Não fazendo os problemas desaparecerem, ajuda a potenciar as mudanças e transformações, bem



como, devido ao seu carácter participado, a aceitarem os resultados mesmo quando são difíceis (Catsambas, T.T. & Webb, L.W.; 2003).

Considera-se que o maior potencial do Inquérito Apreciativo para contribuir para a prática da avaliação se verifica nos seguintes contextos (Coghlan, A., Preskill, H., Tzavaras, Catsambas, T.T., 2003) :

- ◆ Quando tentativas de avaliação prévias falharam;
- ◆ Quando se teme o cepticismo face à avaliação;
- ◆ Com grupos variados da rede de parcerias, que conhecem pouco do trabalho desenvolvido pelos parceiros;
- ◆ Em meios hostis ou voláteis;
- ◆ Quando a mudança precisa de ser acelerada;
- ◆ Quando o diálogo é fundamental para levar a organização avante;
- ◆ Quando as relações entre os indivíduos e grupos se deterioraram e há um sentimento de desesperança;
- ◆ Quando há um desejo para construir capacidade de avaliar – ajudar os outros a aprender através da prática da avaliação;
- ◆ Quando há o desejo de construir uma comunidade de serviço;
- ◆ Quando é importante aumentar o suporte para a avaliação e possibilidade da equipa ou projecto serem avaliados.

Valorizar Apreciativamente tem assim demonstrado um impacto positivo nos grupos ao nível de uma maior flexibilidade, maior envolvimento com o futuro da organização, informação mais fluida e tomadas de decisão mais sofisticadas e participadas (Anderson; Cooperrider; Gergen,k; Gergen,M; McNamee, Watkins & Whitney; 2008). Potencia e inspira os grupos para a sua evolução de acordo com as metas e sonhos ponderados neste processo, lembrando as competências demonstradas pela equipa, naquilo que foram os resultados da relação entre todos os elementos, das sinergias criadas e dos seus contributos. É uma forma positiva de renovar o compromisso das equipas com as metas co-criadas na organização.

4.4. Liderança Apreciativa

Alcançar uma organização apreciativa é um processo amplamente influenciado pelos seus líderes. As organizações tradicionais procuram pessoas com características específicas para liderarem, que garantam o sucesso das suas organizações,



controlando, influenciando e direccionando as pessoas para as metas por si definidas (Gergen, K. & Gergen, M.; 2004).

A liderança apreciativa vai além da pessoa do líder. Baseia-se nas relações estabelecidas e nos diálogos gerados. A liderança assente no controlo e definição de normas tem vindo a demonstrar pouca eficácia a médio e longo prazos, deixando equipas clivadas, a funcionar em função do medo ou da necessidade de agradar, gerando grupos de pessoas que competem entre si, em vez de equipas que colaboram e cooperam rumo a um objectivo comum.

Mais do que traços de personalidade específicos, é então importante que a pessoa do líder tenha a capacidade de se relacionar com os demais e integre todos os actores implicados nas decisões e definição de linhas estratégicas, numa lógica de colaboração. A liderança como um traço individual é substituída por um padrão relacional que envolve inclusão, coordenação e co-construção (Anderson; Cooperrider; Gergen,k; Gergen,M; McNamee, Watkins & Whitney; 2008). Desta forma, em alternativa a equipas passivas à espera da próxima orientação, as organizações com líderes apreciativos geram e coordenam dinâmicas participadas por todos, em que os empregados e parceiros se identificam com as metas co-criadas e se sentem motivados para as suas tarefas.

Práticas da liderança apreciativa incluem (Anderson; Cooperrider; Gergen,k; Gergen,M; McNamee, Watkins & Whitney; 2008):

- ◆ **Ouvir apreciativamente** – centrar total atenção e respeito no outro, enquanto participante significativo para a conversa; dar tempo e espaço para que o outro expresse as suas perspectivas sem interrupções prematuras; fazer comentários ou questões assentes na curiosidade, mais do que no julgamento; procurar ouvir e compreender o outro na totalidade.
- ◆ **Envolver-se com os demais em actividades criativas** – A criatividade não surge na cabeça de um indivíduo, mas na intersecção de diferentes visões. É através do envolvimento de todos em conversas e acções conjuntas, que os significados e sonhos comuns são co-criados e novas ideias florescem;
- ◆ **Colocar questões generativas e produtivas** – boas questões orientam as conversas de forma produtiva e criam a oportunidade para que os diálogos transformadores aconteçam;
- ◆ **Dar ênfase ao que é possível sobre o que é problemático** – Não é a falta de problemas que dita o sucesso de uma organização. O que energiza os participantes



da organização são as visões do que é possível e a oportunidade de se envolverem em percursos que são valorizados e desejados.

Partindo do princípio de que não só o líder influencia o comportamento dos membros da organização, mas também estes influenciam o do líder (Cunha, M.P., Rego, A., & Cunha, R.C.; 2007), todos ganham numa organização assente na colaboração e participação dos diferentes elementos em que a liderança é uma actividade relacional, participada e assente na colaboração.

4.5. Coaching Apreciativo

Coaching é um processo que visa a mudança dos indivíduos, a nível pessoal ou profissional, de uma situação actual para uma situação ideal. Este processo implica a parceria de um profissional (*coach*) com a pessoa que pretende a mudança (*coachee*) que permite avaliar as circunstâncias actuais e definir metas atingíveis e planos de acção a concretizar. A filosofia de base está na responsabilização dos indivíduos pelo seu desenvolvimento pessoal e/ou profissional.

O **Coaching Apreciativo** foca-se onde o indivíduo pretende estar. Procura-se neste processo que as pessoas reconheçam as suas forças e recursos com vista a uma realidade desejada, criando sinergias que permitam a mudança acontecer de forma gratificante. Este processo segue os seguintes passos:

- Lembrar os sucessos passados;
- Reconhecer competências actuais;
- Conceber o ideal;
- Definir objectivos positivos;
- Identificar Recursos e Pontos de Melhoria;
- Realizar um Plano de Acção;
- Concretizar o Plano de Acção rumo à mudança!

Numa primeira fase, o *Coach Apreciativo* irá identificar os **momentos de sucesso** do seu cliente (aqueles momentos em que a pessoa se sentiu realizada, ao atingir objectivos estabelecidos), bem como as suas **crenças e valores** (conhecer a forma como a pessoa se posiciona face à mudança, as suas expectativas e importância atribuída). É a partir desta tomada de consciência de parte da pessoa, que o *coach* poderá ajudar o cliente a envolver-se com o processo de mudança e mais facilmente



identificar o que pode e quer melhorar, delineando um ideal e concebendo a realidade (pessoal ou profissional) de acordo com as mudanças pretendidas – a pessoa irá **imaginar a realidade ideal**: *O que mudou na sua vida pessoal e profissional? Como se sente no seu dia-a-dia?*

Será fundamental ter uma **imagem de futuro concreta e positiva**, para garantir **motivação** ao longo do processo. É com esta motivação que o *coachee* irá definir **objectivos positivos**. Seguindo o Pressuposto do Inquérito Apreciativo de que "*aquilo em que nos focamos, transforma-se na nossa realidade*", o *coach* irá estimular o cliente a definir objectivos concretos sobre aquilo que deseja, por oposição ao que não deseja, aquilo que pretende acrescentar à sua vida (pessoal ou profissional), em vez de fazer desaparecer o que lhe é desagradável. Esta segunda alternativa, faria com que o cliente se envolvesse num rol de queixas e emoções negativas que dificultariam o acesso à realidade desejada.

Definindo os objectivos para o que queremos, será importante o *coach* novamente verificar com o cliente se estes são concordantes com as suas crenças e valores, se há algo que possa ser redefinido desde já de modo a garantir total **conforto com os objectivos definidos** e **motivação** a médio longo/prazos.

O passo seguinte será identificar os recursos existentes, bem como os pontos de melhoria. Se o *coachee* já tem uma ideia para onde quer ir, será necessário avaliar as necessidades de mudança ao nível da sua motivação (*pretende aumentar a motivação?*), das suas competências (*será necessário treinar ou adquirir novas competências?*) do meio envolvente (*o seu ideal implica mudanças no meio envolvente, pessoal ou profissional?*). Com o *coach* será desenvolvido um trabalho que permite a **identificação de recursos necessários para atingir os objectivos estabelecidos**.

A partir deste ponto será possível efectuar um **Plano de Acção**. Este Plano será orientado para os objectivos e recursos definidos e terá uma base pragmática. Nele estarão contemplados os passos a dar pelo *coachee*, bem como as respectivas circunstâncias, datas e pessoas envolvidas. Estes passos serão distintas fases, de modo a garantir a manutenção da motivação. Para cada passo, será ainda definido a sessão de *Coaching* para avaliação do processo *on-going*. Concretizado o Plano, o *coachee* estará apto a responder: **Quem faz o quê? Onde? Como? Porquê?** Será fundamental ainda que haja espaço de acompanhamento e **avaliação ao longo do processo**, bem como sessões de **follow-up** previstas após a conclusão do mesmo - só



assim se mantém consciente o que está a funcionar, o que está a ser atingido e qual a melhor forma de seguir para a nova fase.

Concluído o Plano de Acção, é tempo de mudar! Dá-se início à aplicação do plano e apreciam-se os resultados. Os sistemas humanos, tal como o Inquérito Apreciativo nos lembra, são "*mistérios a ser abraçados*"!

4.5. SOAR – Uma alternativa à análise SWOT

Sendo o IA uma abordagem para a mudança, tal implica acção que, por sua vez, necessita de um plano. Inerente a um processo de planeamento está uma estratégia e a definição de objectivos. Para tal, necessitamos de co-criar uma missão, a partir de uma visão. Na lógica apreciativa, esta visão é co-criada por todos os participantes da equipa ou organização. Nas organizações clássicas continuamos a encontrar um planeamento que parte do topo, sendo a sua concretização exigida às equipas.

Nos últimos 50 anos, muitas das organizações nacionais e internacionais têm feito passar o seu planeamento estratégico pela análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*, i.e., Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Seguindo este modelo, passaremos 50% do tempo à procura de algo negativo, que funcione mal, etc. e, de facto, quando nos focamos nos erros, tendemos a amplificar tudo o que há de negativo (Stavros, Cooperrider & Keley, 2005).

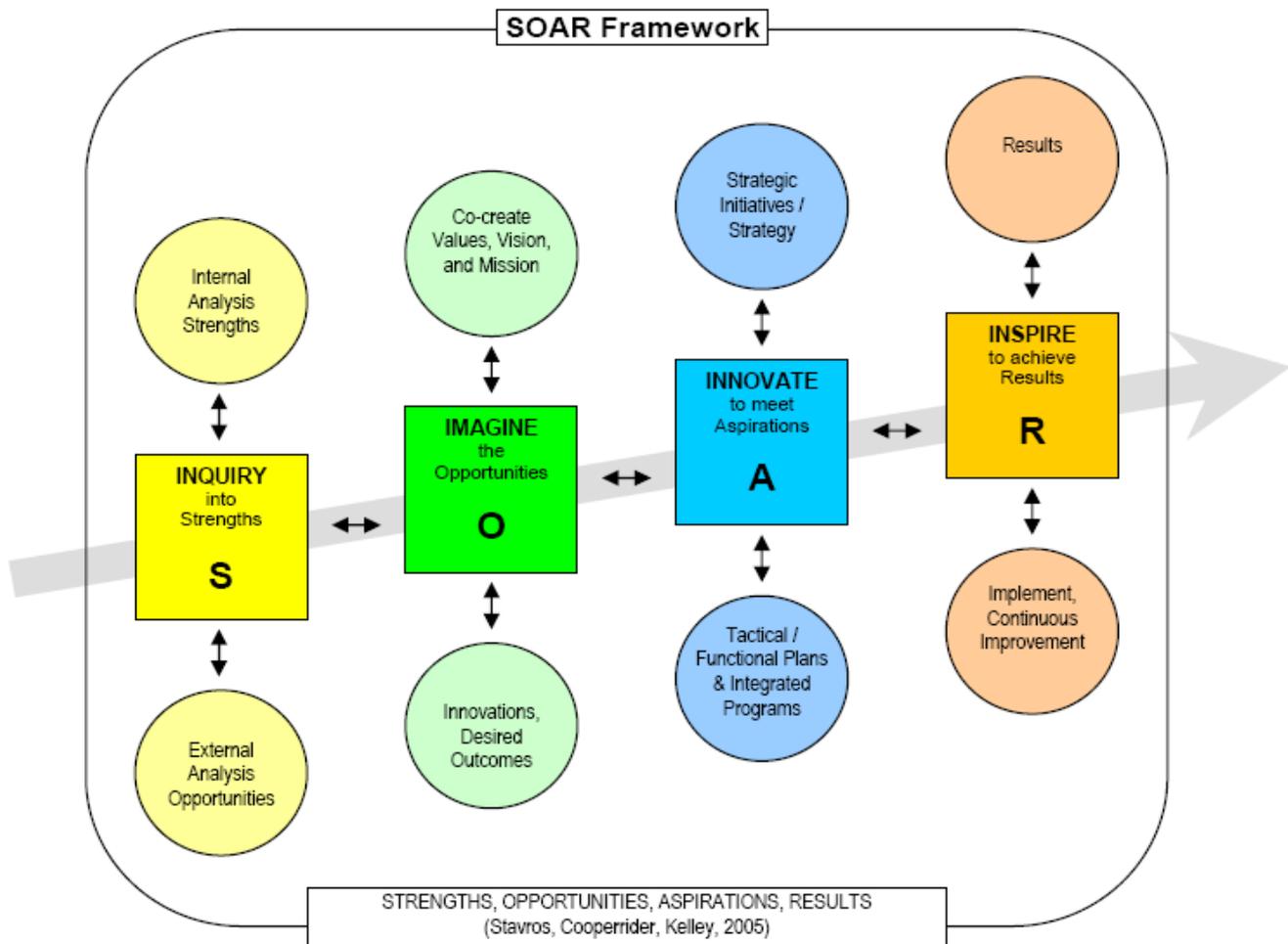
A **análise SOAR**, criada por Cooperrider e colegas em 2000, surge como uma alternativa ao SWOT, no sentido de potenciar o seu desenvolvimento e otimizar os seus recursos, a partir do Inquérito Apreciativo.

- ◆ **Strengths** – Forças
- ◆ **Opportunities** - Oportunidades
- ◆ **Aspirations** - Aspirações
- ◆ **Results** – Resultados

Assim, pretende-se que, em conjunto, todos os elementos que fazem parte do sistema (equipas, parceiros, líderes formais, etc) procurem o que há de potencial na equipa, projecto ou organização, clarifiquem e partilhem as suas aspirações, com resultados mensuráveis, através de:



- ◆ **Indagar** para as forças e oportunidades
- ◆ **Imaginar** o melhor percurso para o desenvolvimento sustentado
- ◆ **Inovar** para criar iniciativas, estratégias, estrutura, sistemas e planos;
- ◆ Co-criar actividades orientadas para a acção **inspiradoras** que levem a resultados concretos.



Várias são as mais valias encontradas na aplicação da análise SOAR:

- ◆ Desenvolve uma perspectiva de sistema-global
- ◆ Mostra as forças e as oportunidades de uma organização
- ◆ É um processo de co-criação de valores, visão e missão para todos os envolvidos
- ◆ Desenvolve um plano estratégico e tático
- ◆ Identifica as estruturas, sistemas e processos que suportam o plano
- ◆ Constrói relações dinâmicas que implementam e sustentam o sucesso
- ◆ Engendra uma acção e reflexão apreciativa informada contínua



Quando usar?

- ◆ Para conhecer o meio
- ◆ Para acelerar processos de planeamento estratégicos já existentes
- ◆ Para criar planos estratégicos e táticos
- ◆ Para trazer a mudança organizacional transformadora
- ◆ Para abraçar a abordagem do sistema-global para o planeamento estratégico
- ◆ Para ganhar consciência das relações organizacionais e como usá-las de uma forma positiva e inspiradora

Quando não usar?

- ◆ Quando não há uma liderança de suporte (abordagem top-down)
- ◆ Quando os participantes não estão capacitados para agir de acordo com as suas aspirações e planos

Porque o planeamento é cada vez mais uma exigência (percebida pelas equipas, como solicitada pelos superiores), a análise SOAR pode ser um excelente recurso para as equipas que pretendem criar uma nova estratégia ou projecto, focando-se no que realmente poderá trazer vida e envolvimento, bem como os resultados esperados. A Intervenção Social ganha em ser encarada pela positiva, sem deixar de lado o rigor metodológico ao nível do planeamento e acção. Partilhando aspirações, procurando caminhos para chegar aos resultados esperados, tendo presente as suas forças (enquanto equipa e projecto) e as oportunidades do exterior (como uma comunidade ou bairro social), mais facilmente todos os técnicos se envolverão nos processos, para cujo desenvolvimento o contributo de cada um foi fundamental.



5. Referências Bibliográficas

Anderson; Cooperrider; Gergen, k.; Gergen, M.; McNamee, Watkins & Whitney (2008). *The Appreciative Organization*. The Taos Institute.

Benoit, J.C. (1995). *Tratamento das perturbações Familiares*. Climepsi Editores.

Bento, A. & Barreto, E. (2002). *Sem-Amor Sem-Abrigo*. Climepsi Editores.

Bushe, G. R. (1998). Appreciative Inquiry with Teams. *In The Organization Development Journal*, 16:3, pp. 41-50.

Caetano, A. & Rivero, C. (2004). Técnicas de Conhecimento e Relacionamento Interpessoal – Manual de Formação para Projecto In-Extremis. Retirado a 20/11/2008 de <http://www.catarinarivero.com/formacao/Tecnicas-de-Conhecimento-e-Relacionamento-Interpessoal.pdf>.

Catsambas, T.T. & Webb, L.W. (2003). Using Appreciative Inquiry to Guide an Evaluation of International Women's Media Foundation Africa Program. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Cherniss, C. & Goleman, D. (1998). A Technical Report Issue by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Retirado de <http://www.eiconsortium.org/>, a 15/05/04

Coghlan, A., Preskill, H., Tzavaras, Catsambas, T.T.(2003). An Overview os Appreciative Inquiry in Evaluation. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Coletti, M. & Linares, J.L. (1997). *La intervención sistémica en los servicios sociales ante la familia multiproblemática*. Paidós Terapia Familiar.

Cooperrider, Whitney & Stavros (2008). *Appreciative Inquiry Handbook – For Leaders of Change*. Crown Custom Publishing, Inc.

Cunha, M.O.; Rego, A. & Cunha, R.C. (2007). *Organizações Positivas*. Publicações Dom Quixote.

Frederickson, B. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientist*, vol.91.

Gergen, K.J. & Gergen, M. (2004), *Social Construction: Entering the Dialogue*. The Taos Institute.

Hammond, S. (1996), *The Thin Book of Appreciative Inquiry*, Kodak Consulting.



Hanson Smart, D. & Mann, M. (2003). Incorporating Appreciative Inquiry Methods to Evaluate a Youth Development Program. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Imber-Black (1988). *Family-Larger System Assessment Model*. Family and Larger Systems. Gustford, London.

Lebbe-Berrier, P. (1988). *Pouvoir et créativité du travailleur social – une méthodologie systémique*. ESF éditeur.

Marujo, H.A., Neto, L.M., Caetano, A. & Rivero, C. (2007). Revolução Positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *In Comportamento Organizacional e Gestão (ISPA)*, Vol.13, 1, pp115-136.

McNamee, S. (2003). Appreciative Evaluation within a Conflicted Educational Context. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Miller, W. & Rollnick (2001). Entrevista Motivacional – Preparando as pessoas para a mudança de comportamentos adictivos. Artmed Editora.

Nordbye & Yaeger (2003). Team Development, the Appreciative Inquiry Way. *In Training Today; November/December 2003, pp. 10-13. Chicagoland. American Society for Training & Development*.

Rego, A.; Souto, S. & Cunha, M.P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *In Comportamento Organizacional e Gestão (ISPA)*, Vol.13, 1, pp. 7-36.

Rogers, P.; Fraser, D. (2003). Appreciating Appreciative Inquiry. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Whitney, D. & Cooperrider, D (2000). A Positive Revolution in change: Appreciative Inquiry. In Cooperrider, D.L., Sorenson, P.F., Whitney, D. & Yearger, T.F. (Eds.), *Appreciative Inquiry* (pp. 3-28). Champaign, IL: Stipes Publishing.

Whitney, D. & Trosten-Bloom, A., (2003), *The Power of Appreciative Inquiry - A Practical Guide to Positive Change*. Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

Rodrigues, F. (Coord) (2003). *Acção Social na Área da Exclusão Social*. Universidade Aberta.

Shazer, S.; Kim Berg, I. (1997). *What works? Remarks on research aspects of Solution-Focused Brief Therapy*. The Association for Family Therapy and Systemic Practice. Blackwell Publishers.

Stavros, J.M., Cooperrider, D., & Kelley, L. (2003). *Appreciative intent: Inspiration to SOAR*. AI Practitioner.

White, M. & Epston, D. (1993). *Medios Narrativos para fines terapéuticos*. Paidós Terapia Familiar.

Whitney, D & Trosten-Bloom, A., (2003), *The Power of Appreciative Inquiry - A Practical Guide to Positive Change*. Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.



Sítios da Internet visitados

<http://www.swarthmore.edu/SocSci/kgergen1> - Construcionismo Social / Gergen

<http://inqueritoapreciativo.atspace.com/> – Inquérito Apreciativo (**Português**) / Grupo Apreciativo

<http://appreciativeinquiry.cwru.edu/> – Inquérito Apreciativo/ David Cooperrider

<http://www.gervasebushe.ca/> – Inquérito Apreciativo / Gervase Bushe