

Os modelos tradicional e apreciativo de diagnóstico comunicacional: Desafios e Oportunidades

Tiago Weschenfelder de Oliveira & Gisela Gonçalves
Universidade da Beira Interior

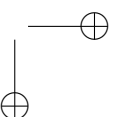
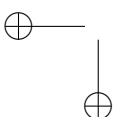
Resumo: O diagnóstico de problemas comunicacionais nas organizações é o fundamento do planeamento da atividade profissional dos comunicadores organizacionais. Este artigo tem como objetivo analisar comparativamente os dois modelos de diagnóstico comunicacional que servem de fundamento ao planeamento da comunicação nas organizações. Num primeiro momento, apresenta-se o modelo dito tradicional de diagnóstico – o modelo funcionalista, quanto às suas origens, objetivos e técnicas de intervenção organizacional. De seguida, sempre numa perspectiva comparativa, descreve-se um modelo alternativo de diagnóstico – o modelo apreciativo. Esta análise comparativa permite concluir que na sua aplicação se tratam de modelos complementares, mas que o modelo apreciativo de diagnóstico comunicacional pode representar uma nova forma de compreender as organizações. Uma visão dialógica e interacional sobre os diferentes públicos, que permite construir uma cultura organizacional em que se descobre, criam, compartilha e implementa o conhecimento positivo sobre a realidade da organização.

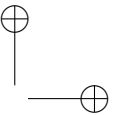
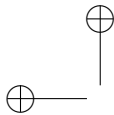
Introdução

MUITAS são as organizações que já perceberam o impacto e o valor da comunicação organizacional para a satisfação no local de trabalho, para a eficiência e produtividade. São organizações que concebem a comunicação como um sistema nervoso central ao seu próprio funcionamento, que importa gerir de forma racional e fundamentada.

O ponto de partida deste artigo reside na ideia de que o diagnóstico de problemas comunicacionais é uma fase essencial em qualquer processo de gestão da comunicação organizacional.¹ Neste sentido, o objetivo principal deste ar-

¹ Conscientes do amplo campo semântico que enforma a área da gestão da comunicação,





tigo consiste na análise comparativa dos modelos de diagnóstico de problemas comunicacionais, doravante apelidados de modelo funcionalista ou tradicional e de modelo apreciativo, para assim contribuir para a reflexão sobre os desafios e oportunidades que oferecem à gestão profissional da comunicação nas organizações.

Ao longo do artigo, tanto o modelo tradicional como o modelo apreciativo são apresentados quanto às suas origens, objetivos e técnicas, com base nas suas matrizes teóricas. Sempre numa perspectiva comparativa, equaciona-se se se tratam de modelos opostos ou complementares, e, sobretudo, de que forma podem contribuir para a gestão da comunicação nas organizações.

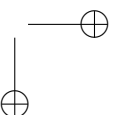
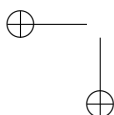
O modelo de diagnóstico comunicacional tradicional

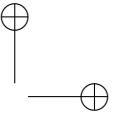
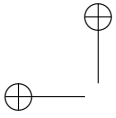
Habitualmente apelidado de modelo tradicional ou funcionalista, este modelo de gestão da comunicação organizacional é o mais comumente adotado pelos departamentos e agências de assessoria da comunicação.

Varona (2010, p. 43) realça que o modelo tradicional de gestão da comunicação concebe a organização segundo os seguintes pressupostos: 1) a vida organizacional é vulnerável e sujeita à deterioração, ou seja, o seu ambiente é instável; 2) a organização não possui um sistema permanente e conciso de avaliação e melhoramento; 3) assume que todos sabem comunicar e que a comunicação não faz parte da sua vida organizacional e, por isto, não precisa de atenção especial e, muito menos, de uma gestão de comunicação organizacional; 5) a vida organizacional centra-se nas áreas de Gestão de Recursos Humanos e de Gestão Financeira, em detrimento da área da comunicação.

O modelo tradicional de gestão da comunicação baseia-se integralmente no processo de diagnóstico, com o objetivo amplo de analisar e aprimorar os sistemas e as práticas de comunicação em todas as estruturas da organização. Trata-se, sem dúvida, de um dos pontos mais positivos deste modelo. Todavia, como se tentará explicar ao longo deste texto, este foco no diagnóstico de problemas, apenas permite apontar possíveis soluções para as questões degenerativas da gestão da comunicação organizacional.

tanto a nível académico como profissional, opta-se ao longo deste artigo por utilizar o conceito de Gestor de Comunicação Organizacional para classificar todo o profissional responsável pela gestão e intervenção na comunicação das organizações.





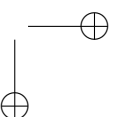
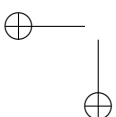
A prática do modelo funcionalista vulgarizou-se especialmente no início dos anos setenta com o aparecimento de três procedimentos e instrumentos de intervenção na comunicação organizacional: o “Communication Audit”, o “LTT Audit System” e o “Communication Satisfaction Questionnaire”. Financiado pela International Communication Association (ICA)² em 1971, o “Communication Audit” incluía as seguintes técnicas: um questionário de 122 perguntas, entrevistas, análise de redes de comunicação e experiências críticas de comunicação e um diário de comunicação. Quanto ao “LTT Audit System”, nome do instituto que financiou a pesquisa, foi desenvolvido por Osmo Wio e Martti Helsila (1974) na Finlândia, centrando-se exclusivamente em uma série de perguntas fechadas e duas abertas. Finalmente, o “Communication Satisfaction Questionnaire”, desenvolvido por Downs & Hazen (1976), é um instrumento que tem como finalidade analisar o nível de satisfação dos empregados de uma organização no que toca às práticas de comunicação. Mais tarde, Downs (1988) renomeou-o para “Communication Audit Questionnaire”.

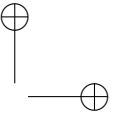
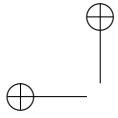
Nos procedimentos adotados com este modelo pode-se encontrar um nível abrangente e outro mais específico. No que se refere ao primeiro nível, a comunicação é analisada quanto à sua estrutura formal e informal. Varona (2010, p. 44) considera ser uma dimensão de nível macro, que avalia a estrutura formal e informal da comunicação, ao contrário da dimensão de nível micro, que examina as práticas de comunicação interpessoal e grupal que trespassam as diversas estruturas da organização. A emissão de pareceres é outra das formas adotadas por este modelo. Isto é, o desenvolvimento de pareceres direcionados à promoção de mudanças essenciais, para o aprimoramento do sistema e das práticas da comunicação organizacional.

Linhas teóricas e objetivos do modelo tradicional

A intervenção na comunicação organizacional pode ser compreendida e efetivada sobre diferentes prismas conceituais, em especial, o funcionalista, o interpretivista e o crítico. Em conjunto, dão forma ao denominado, que contemplam diretamente o modelo tradicional de gestão da comunicação.

² A ICA, Associação Internacional de Comunicação, surgiu em 1950 com o objetivo de promover o estudo científico da comunicação humana, incentivando e facilitando a excelência na pesquisa acadêmica mundial. Para mais informações consultar www.icahdq.org.



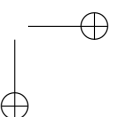
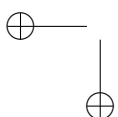


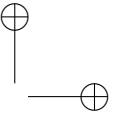
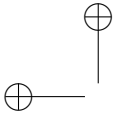
O prisma funcionalista tradicional identifica a organização como “máquinas” e “objetos” que devem ser investigados pela ótica dos conceitos e métodos tradicionais das ciências sociais. Nota-se claramente aqui uma racionalidade quanto aos métodos de intervenção. Ponderada a crença de que a comunicação organizacional é uma atividade objetiva e observável, que pode ser medida, classificada e relacionada com os demais processos organizacionais, analisam-se especificamente as estruturas formais e informais da comunicação, chanceladas sempre por um auditor que assume todas as responsabilidades do diagnóstico da comunicação organizacional. Tem, assim, como objetivo central, avaliar a estrutura interna formal e informal da comunicação organizacional e os diferentes canais de comunicação. De acordo com Varona (2010, p. 47),

la perspectiva funcionalista usa o proceso de diagnóstico [...] adopta una perspectiva “desde fuera” de la organización. [...] el objetivo fundamental de una intervención es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización.

A abordagem funcionalista viria a adotar a nomenclatura de “funcionalismo contemporâneo”, mas não extinguiu o seu caráter racionalista e mecânico de intervenção. A lógica desse funcionalismo contemporâneo, conforme Monge et al. (apud Varona, 2010, p 47) conduziu a um pensamento mais dinâmico sobre a organização em si, a partir da qual se afirma, muitas vezes, que a organização é um sistema vivo, integrado por subsistemas e com constantes interações com outros sistemas externos. A esta nova roupagem foram adicionados subsídios teóricos e metodológicos da abordagem interpretivista, crítica e da teoria dos sistemas.

A abordagem interpretivista concebe a organização como culturas, como um conjunto de crenças, valores e linguagem que se reflete em símbolos, ritos, metáforas, histórias, assim como nos sistemas de relacionamentos e nos conteúdos das conversas. O eixo central é subjetivo, se for comparado à abordagem funcionalista contemporânea, e está mais propenso a “entender” do que a mudar as práticas de comunicação de uma organização. O objetivo principal será examinar o papel da comunicação na criação, na manutenção e no desenvolvimento da cultura de uma organização. Assim sendo, percebe-se que





nesta abordagem interpretivista se busca compreender os fatos simplesmente através de um diagnóstico de como os membros vivenciam o ambiente organizacional. Ou, como Varona (2010, p. 48) explica, a abordagem interpretivista é “[...] una investigación realizada ‘desde dentro’, pues es el lenguaje de los miembros de la organización y no el lenguaje del investigador el que produce el conocimiento de lo que es la comunicación organizacional”.

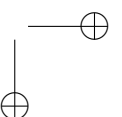
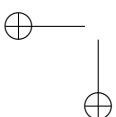
Por último, a abordagem crítica está voltada para as práticas de comunicação organizacional, que são rotineiramente distorcidas, simplesmente para contemplar uma posição soberana dentro da organização.

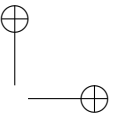
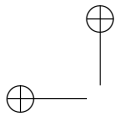
Conforme Varona (2010, p. 48),

El objetivo del investigador crítico es descubrir, primeiro, qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso de lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; segundo, desenmascarar los intereses creados que sirven; y tercero, crear una consciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

De acordo com Varona (2010, pp. 50-51), os objetivos da abordagem funcionalista são os seguintes: a) Avaliar a estrutura interna formal e informal do sistema de comunicação da organização e os diferentes canais de comunicação; b) Avaliar os sistemas e os processos de comunicação ao nível interpessoal, do grupo, dos departamentos e inter-departamentos; c) Avaliar os sistemas e os processos da comunicação externa da organização com as entidades públicas e privadas com as quais existe interdependência (governos, fornecedores e outros grupos especiais); d) Avaliar o papel da eficiência e da necessidade da tecnologia na comunicação organizacional; e) Avaliar o impacto que têm os processos de comunicação na satisfação no trabalho, na produtividade, no compromisso organizacional e no trabalho em equipe; e f) Promover mudanças no sistema interno e externo da comunicação, com o propósito de ter uma organização mais produtiva e eficiente.

Varona realça ainda que os objetivos da abordagem interpretivista são: a) Avaliar o papel da comunicação na criação, na manutenção e no desenvolvimento da cultura organizacional; b) Avaliar o significado e o conteúdo das produções comunicacionais, tais como conversações, histórias, metáforas, ritos, símbolos e artefatos organizacionais; c) Avaliar os processos de criação





e desenvolvimento das produções comunicacionais; e d) Entender a vida organizacional e o papel da comunicação desde a perspectiva dos membros da organização. Portanto, a ênfase da perspectiva interpretativa é colocada mais no entendimento das práticas de comunicação de uma organização do que nas mudanças. (ibid.)

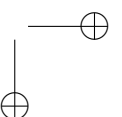
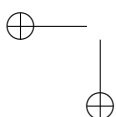
Por fim, os objetivos da perspectiva crítica são: a) Avaliar os processos de distorções das diferentes formas de comunicação na organização; b) Avaliar as técnicas manipulativas da comunicação; c) Promover as mudanças necessárias nas práticas de comunicação, para eliminar toda forma de opressão e manipulação que exista na organização. Esta perspectiva crítica é diferente das anteriores, por estar voltada para o serviço dos membros e grupos da organização que experimentam alguma forma de opressão e manipulação; e (d) Democratizar as práticas de comunicação e de organização.(ibid.)

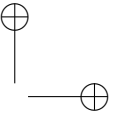
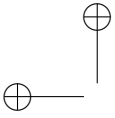
Métodos do modelo tradicional

Na concepção de Varona (2010, pp. 52-56), podemos identificar a entrevista e o questionário como os métodos básicos e mais utilizados em qualquer intervenção na comunicação organizacional.

De seguida apresenta-se uma breve descrição dos modelos mais utilizados na *perspectiva funcionalista*:

1. **Entrevista:** Permite coletar informação que pode ser investigada nos seus mínimos detalhes, tanto numa conversação individual como em grupo. Para ser efetiva, deve ser planificada e realizada por um entrevistador competente e oferecer uma oportunidade única para que o auditor se familiarize com o pessoal da organização.
2. **Questionário:** Permite coletar maior quantidade de informações de maneira mais rápida e mais económica, bem como realizar a análise da informação de forma mais objetiva e rápida, mediante análise estatística. O auditor tem a possibilidade de estruturar o questionário para se adaptar aos objetivos específicos, mas a prática mais comum tem sido o uso de questionários que já existem e cuja validade e confiabilidade já tenham sido comprovadas.

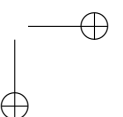
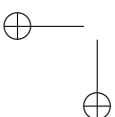


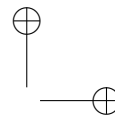
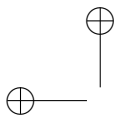


3. **Análise das redes de comunicação:** Análise da estrutura de comunicação de uma organização e da sua efetividade. Permite avaliar quem se comunica com quem dentro da organização, entre departamentos e entre grupos.
4. **Entrevista grupal:** Entrevista com um grupo de membros representativos da organização centrada nos aspectos críticos da comunicação, possibilitando, por conseguinte, maior discussão e análise dos aspectos relativos à maneira de implementar mudanças na comunicação organizacional; possibilita uma perspectiva mais objetiva dos problemas e das mudanças que podem ser realizadas na organização.
5. **Análise da emissão de mensagens:** Questionário especializado que visa descobrir o processo de difusão de uma mensagem na organização; pode revelar o tempo da difusão de uma mensagem, dos caminhos percorridos, de quem bloqueia a comunicação, das redes de comunicação informal e da maneira como se processa a informação.
6. **Análise de experiências críticas de comunicação:** permite analisar as experiências significativas, tanto positivas como negativas, que acontecem na organização. Permite perceber os diferentes níveis de conduta, os tipos de mensagens trocadas e, como são percebidas pelos protagonistas dessas mesmas experiências.

Quanto à *perspectiva interpretivista*, os métodos e técnicas mais utilizados são os seguintes:

1. **Observação direta:** Permite que o auditor se familiarize com a vida organizacional, com a sua gente, o seu ambiente físico e com as práticas de comunicação, tal como acontecem em seus diferentes níveis; permite que o auditor colete informações detalhadas e em primeira mão sobre os processos de comunicação que são de extrema importância, como a condução de reuniões e o processo de tomada de decisão.
2. **Análise da produção comunicacional:** O consultor interpretivista concentra os seus esforços na seleção e nas análises das produções comunicacionais de uma organização, tais como histórias, metáforas, símbolos, artefatos, documentos escritos e conversas. As seleções são feitas





através de entrevistas, conversas informais e observações diretas, e são usadas diferentes formas de análise de conteúdos nas suas análises e interpretações.

Em relação à *perspectiva crítica*, pode-se afirmar que as técnicas e métodos de seleção de informação são muito semelhantes aos interpretivistas. Numa abordagem crítica, o consultor tem como objetivo analisar todas as formas de retórica de uma organização e os seus processos ideológicos.

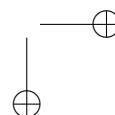
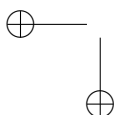
Convém destacar que as abordagens anteriormente citadas estão contempladas no modelo tradicional, justamente por se caracterizarem a partir do seu principal objetivo – a resolução de problemas. Isto é, quando uma organização identifica um problema, começa por analisar as causas para depois planificar ações (tratamento) que permitam solucionar esses mesmos problemas. Assim, o pressuposto é que sempre que há um problema na organização este terá de ser resolvido.

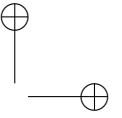
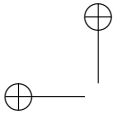
Portanto, o modelo tradicional tem como foco principal a identificação do problema, conduzindo a procedimentos massivamente disseminados e adotados em quase todas as empresas pelo mundo fora. Neste modelo, ao contrário do modelo apreciativo, apenas se dá destaque ao que não funciona (o negativo), os problemas comunicacionais são investigados por meio de um diagnóstico degenerativo a partir do pressuposto básico de que a organização é um problema que deve ser solucionado.

O Modelo de intervenção apreciativa

Em *Investigação Apreciativa – Uma abordagem Positiva para a Gestão de Mudanças*, Cooperider & Whitney (2006) apresentam o modelo de intervenção apreciativa como aquele que procura o pensamento positivo, através de uma busca incessante pela excelência positiva. Trata-se de um modelo que persegue o núcleo positivo da organização para valorizar o que no passado foi positivo, para, no presente, o reforçar e, no futuro, idealizar uma organização positiva. Assinale-se assim que este modelo pretende responder pró-ativamente ao prognóstico generativo dentro da organização.

Com o propósito de explicitar e debater este modelo, mostramos de seguida as suas bases fundadoras e os princípios norteadores desta intervenção apreciativa na comunicação organizacional. Antes de mais, deve ser compre-





endida a concepção de organização subjacente a este modelo, aqui organizada em seis pontos de acordo com Varona (2010, pp. 61-66).

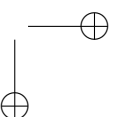
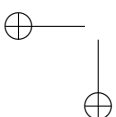
(1) Centra-se no positivo: explora o que há de melhor nas pessoas, para mais tarde idealizar o futuro, mas primeiramente explora o passado e o presente positivo, objetivando um cenário ideal na organização; **(2) Prática a conversa apreciativa:** através do diálogo, os seus membros criam a sua visão de realidade, ao se referirem ao mundo que os rodeia e que, conseqüentemente, constrói a organização que eles veem; **(3) Prática a criação coletiva do conhecimento:** que é a riqueza mais valiosa para conseguir o êxito, baseado em histórias e experiências positivas, sendo o conhecimento coletivo e não individual; **(4) Cultiva uma cultura de disciplina:** ter disciplina para planejar e gerir a organização, que realize a distribuição de recursos de maneira disciplinada; **(5) Líderes apreciativos:** são pessoas positivas, que percebem os eventos da vida como oportunidades e não como problemas; **(6) Organização que avalia constantemente e com rigor a sua ação, com base na sua missão organizacional:** uma organização excelente é aquela que realiza projetos superiores, que alcança um impacto distinto e duradouro.

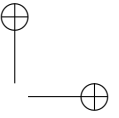
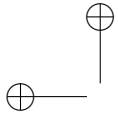
A condição necessária para alcançar a excelência está na resposta às seguintes questões: Qual o grau de efetividade com que realizamos a nossa missão? Qual a qualidade e a quantidade da participação na vida organizacional dos membros da organização? Qual a qualidade e quantidade do aprendizado? Qual é o grau de satisfação dos empregados, clientes, provedores e da comunidade? Qual a qualidade e a quantidade do trabalho que realizamos? A falta de recurso não é uma desculpa para escassez de rigor. O alcance de resultados atrairá mais recursos e, assim, vai se construindo uma organização mais sólida. O êxito atrai o apoio e o compromisso que, por sua vez, cria a possibilidade de um êxito maior.

Bases teóricas e objetivos do modelo apreciativo

Varona (2010), Cooperrider, Stavros & Whitney (2008) podem ser considerados os principais fundadores do modelo apreciativo. Segundo estes investigadores há oito princípios teóricos que fundamentam e guiam a crença e a prática deste modelo, e que de seguida se apresentam.

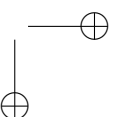
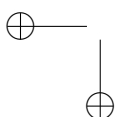
1. “Princípio da simultaneidade”: a intervenção e a mudança são ações

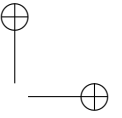
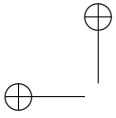




simultâneas. Para Cooperider, Whitney e Stavros (2008, pp. 25-27) “[...] os seres humanos e as organizações movem-se na direção do que estudam, do que perguntam e do que investigam”.

2. “Princípio poético”: as organizações são vistas como livros abertos, que estão constantemente a ser escritos. “As organizações são fontes constantes de aprendizagem, de inspiração; são histórias que se podem contar e interpretar, para gerar a mudança positiva” (*ibid.*).
3. “Princípio imaginário/antecipatório”: a criação coletiva de imagens positivas do futuro é o aspecto mais importante da intervenção. “Os recursos mais importantes que temos para gerar a mudança nas organizações são a nossa imaginação e o discurso coletivo sobre o que queremos que seja o nosso futuro” (*ibid.*).
4. “Princípio afirmativo/positivo”: a intervenção deve centrar-se nas forças positivas e geradoras de vida na organização. “A criação de imagens positivas do futuro leva a ações positivas, e as ações positivas conduzem a imagens positivas” (*ibid.*).
5. “Princípio do poder da pergunta”: o caminho do êxito começa ao fazermos as perguntas que nos podem conduzir à construção de um futuro melhor para uma organização também melhor. “Temos que mudar o tipo de perguntas que fazemos, deixarmos de perguntar negativamente e passarmos a perguntar positivamente” (*ibid.*).
6. “Princípio da sinergia”: comprometer todos os membros da organização no processo de mudança é fundamental para a construção da capacidade coletiva necessária, a fim de que a mudança seja efetiva e duradora. “A ação concentrada de todos os membros de uma organização é essencial, para se alcançar a mudança e a excelência em uma organização” (*ibid.*).
7. “Princípio do poder do exemplo”: para que a mudança seja possível, temos que ser o exemplo de mudança que queremos ver. “Acreditamos no futuro através de nossas palavras, imagens e relacionamentos” (Varona, 2009, p. 27).
8. “Princípio da liberdade de escolha”: as pessoas trabalham e se comprometem mais e melhor quando têm liberdade para escolher o quê e como





querem contribuir. “A liberdade para escolher estimula a excelência e a mudança positiva nas organizações e impulsiona o poder pessoal e organizacional” (Varona, 2009, p. 28).

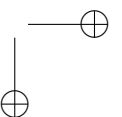
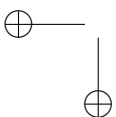
Em relação aos objetivos do modelo de intervenção apreciativo, percebem-se cinco, no mínimo, que se diferenciam nitidamente dos objetivos do modelo de intervenção tradicional. Conforme Varona (2010, p 40), os objetivos são os seguintes: (1) Promover uma visão de liderança para os membros da organização; (2) Melhorar a cultura organizacional; (3) Melhorar a comunicação organizacional; (4) Melhorar as relações internas e externas; (5) Melhorar os serviços aos clientes.

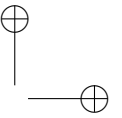
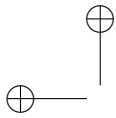
Naturalmente, estes objetivos somente serão atingidos por meio de uma intervenção apreciativa na organização se ela for considerada pela própria gestão como necessária para a mudança organizacional, de maneira mais positiva e generativa.

Além disso, na intervenção apreciativa o diagnóstico é também elaborado a partir de um eixo principal que concebe a organização como um ambiente positivo, valorizando o que nele há de melhor. Tende a investigar o presente, proporcionando um diagnóstico generativo, voltado para a busca constante da excelência e de reações construtivas. Neste tipo de avaliação, a organização é vista como um livro aberto que está ainda por ser escrito. Daí que se possa dizer que representa um regresso ao pensamento positivo, isto é, a comportamentos positivos e com êxito.

Para Varona (2009, p. 62),

El diagnóstico de la Intervención Apreciativa es generativo porque primero descubre lo que da vida a una organización: sus valores y sus mejores prácticas (Fase de Descubrir). Segundo, con base en este núcleo positivo, invita a sus miembros a soñar la organización ideal, la visión de la organización que quieren (Fase de Soñar). Tercero, los miembros son invitados a construir la cultura y la estructura de esa empresa ideal (Fase de Diseñar). Finalmente, los miembros definen los programas para poner en práctica la organización ideal (Fase Vivir).





Fases e métodos do modelo apreciativo

A intervenção apreciativa é uma metodologia para promoção da mudança social e melhoramento das organizações. É uma construção que supõe um processo rigoroso mas também flexível em quatro grandes fases: **descobrir** o que dá vida a uma organização; **sonhar** sobre o que pode chegar a ser uma organização; **desenhar** o que pode chegar a ser; e **viver** no que se pode chegar a ser.

De acordo com Varona (2010, pp. 18-20), a primeira fase consiste em descobrir o núcleo positivo de uma organização em relação ao tema da intervenção que se deseja realizar. Por exemplo, a comunicação interna. Assim, através do método da entrevista apreciativa pode-se descobrir quais as melhores práticas de comunicação interna da organização, os aspectos positivos da comunicação, os seus valores, os êxitos alcançados, os melhores exemplos de comunicação interna e os fatores que contribuem para o seu êxito.

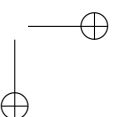
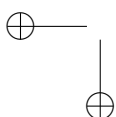
A segunda fase consiste em sonhar sobre o que seria a comunicação organizacional ideal, com base no núcleo positivo, descoberto na fase anterior. No caso da comunicação interna, estaríamos falando da construção da visão ideal da organização.

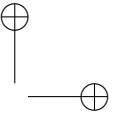
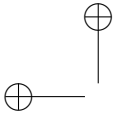
A terceira fase será desenhar o sonho da organização ideal, na qual queremos identificar e criar os elementos culturais (valores), bem como os elementos estruturais (estruturas) que possibilitem a construção desse mesmo sonho. No caso de uma intervenção sobre a comunicação interna, são identificados nesta etapa os valores ou as características da comunicação interna (honestidade, abertura, etc.) e as estruturas que devem ser criadas (reuniões, práticas, etc.).

Por último, a quarta fase consiste em viver o sonho ou a visão de uma organização ideal antes desenhado. Será a definição de programas que tornem possível a comunicação interna ideal da organização (programa de leituras, de entretenimento, etc.).

Considerações finais - desafios e oportunidades

A partir da análise antes apresentada do modelo tradicional e apreciativo pode-se agora concluir que, apesar das suas diferenças, se tratam de modelos complementares na intervenção da gestão da comunicação organizacional. Antes



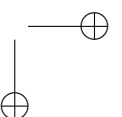
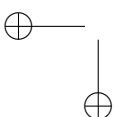


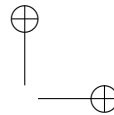
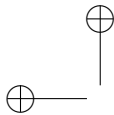
de mais, pelas suas similitudes ao nível dos objetivos, métodos e resultados destes modelos:

- **Objetivos** – ambos os modelos de intervenção têm como missão melhorar o funcionamento da organização, avaliando os diferentes aspectos da cultura, comunicação e estrutura da organização.
- **Métodos** – o modelo apreciativo usa vários métodos da intervenção tradicional, por exemplo, a entrevista e a análise de conteúdo.
- **Resultados** – os dois modelos primam pela produção de conhecimento teórico e prático sobre o que são as organizações e a comunicação organizacional.

De qualquer forma, não se pode deixar de realçar que ao contrário do modelo tradicional, o modelo de intervenção apreciativa demonstra traços distintivos que ainda precisam de aprovação e legitimação, tanto por parte dos gestores de comunicação organizacional como por parte das altas cúpulas de gestão das organizações. Um desafio que pode ser analisado através dos sete pontos a seguir sublinhados por Varona (2010, pp. 61-67) e que, quando apresentados em forma de questão, abrem todo um leque de oportunidades e possibilidades para a gestão da comunicação organizacional.

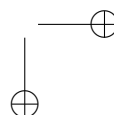
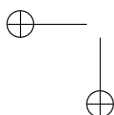
1. **O modelo apreciativo valoriza o melhor que existe em uma organização?** Ao contrário do modelo tradicional, que identifica os problemas existentes, a intervenção apreciativa centra-se nas forças positivas e generativas da vida organizacional. Todas as organizações têm um núcleo positivo a ser descoberto e sobre o qual se constrói uma organização ideal, sonhada e desejada. Com a aplicação da entrevista apreciativa pode-se reconhecer e partilhar as histórias das melhores realizações da organização, que despertam esperanças e sonhos de um futuro melhor.
2. **O modelo apreciativo desenvolve um diagnóstico generativo?** Ao invés do modelo tradicional, que realiza o diagnóstico degenerativo, o diagnóstico apreciativo é generativo. Em primeiro lugar, porque descobre o que dá vida a uma organização: os seus valores e as suas melhores práticas (fase descobrir). Em segundo, porque com base neste

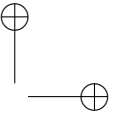
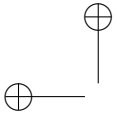




núcleo positivo, convida os seus membros a sonharem a organização ideal, a terem a visão da organização que querem (fase sonhar). Em terceiro lugar, porque os membros são convidados a construir a cultura e a estruturar essa empresa ideal (fase desenhar). Finalmente, porque os membros definem os programas, com o propósito de colocar em prática a organização ideal (fase viver).

3. **O modelo apreciativo permite responder pró-ativamente para construir o que deveria ser a organização ideal?** O modelo tradicional responde retroativamente quando existe um problema, sendo o plano de ação mais um tratamento do que um convite para visualizar a organização ideal. No modelo em foco, a intervenção é proativa porque a sua meta é criar uma organização apreciativa, a busca é pela excelência em tudo o que faz (sua missão), como faz (processos e métodos) e como o oferece (serviços e produtos). Neste modelo valoriza-se o melhor de cada um, compartilha-se e cria-se o conhecimento para a construção da organização ideal. Já o objetivo do modelo tradicional é apagar o fogo, para que a organização não seja destruída, ao invés de construir uma empresa em que se queira realmente trabalhar.
4. **O modelo apreciativo centra-se no importante, mas ao contrário?** No método tradicional o foco está no que é urgente, no problema emergente. Para a intervenção apreciativa, o importante é a busca permanente pela excelência, ou seja, a construção de uma organização que crê ser possível melhorar sempre.
5. **O modelo apreciativo fomenta um diálogo aberto que estimula reações construtivas?** Os métodos tradicionais promovem um diálogo defensivo que gera reações destrutivas. A intervenção apreciativa possibilita gerar um ambiente de realização, a partir do qual podem ser feitas bem as coisas e fazer valer aquilo que for feito. Propicia um ambiente favorável ao diálogo e às conversações na organização de forma aberta, gerando um sentimento de segurança e confiança no qual os seus membros podem expressar o que desejam, sonham, sem medo de serem afastados.
6. **Uma organização é um livro aberto que está por ser escrito?** Nos



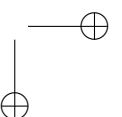
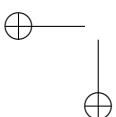


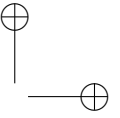
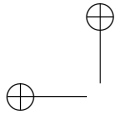
modelos tradicionais, a organização é um problema e precisa ser solucionado. A metáfora do “livro aberto” é usada pela intervenção apreciativa para explicar como é vista a organização. Um dos aspectos principais desta metodologia consiste em não considerar a organização como uma realidade estática e, sim, sempre em mudança. Não é algo terminado mas antes, algo que está por construir. Os métodos tradicionais, pelo contrário, veem a organização como uma fonte de problemas que necessitam ser solucionados, para que a organização possa gerar benefícios.

7. **A diferença entre a intervenção apreciativa e a intervenção tradicional está relacionada ao marco teórico em que se sustentam?** O marco da intervenção apreciativa é pós-modernista, o do modelo tradicional, modernista. Os pós-modernistas caracterizam-se por explorarem a complexidade das relações que existem entre poder, conhecimento e discurso nos grupos sociais, além de questionarem o *status quo* das relações na sociedade e nas organizações. O Modernismo favorece, entre outras coisas, a centralização e a hierarquia do poder, a burocracia, a diferenciação de unidades, a standardização de processos, sistemas e políticas, a uniformidade, a estabilidade e a tradição. O Pós-modernismo, pelo contrário, favorece a descentralização do poder e a autonomia no processo de tomada de decisões nos diferentes níveis, assim como a negociação, a participação, a criatividade, a diversidade e a flexibilidade.

Referências bibliográficas

- Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (2006). *Investigação Apreciativa: Uma Abordagem Positiva para Gestão de Mudanças*. Traduzido de Nilza Freire – Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cooperrider, D.L.; Stavros, J.M. & Whitney, D. (2008). *Manual da investigação apreciativa*. (1a ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Downs, A. (1991). *A case study of the relationship between communication satisfaction and organizacional commitment in two Australian organizations*. Unpublished máster's thesis. Unversity of Kansas.





- Downs, C.W. & Hazen, M.D. (1976). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, 3: 63-73.
- Downs, C.W. (1998). *Communication audits*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Gergen, K. (1999). *An invitation to social construction*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Gergen, K. & Gergen, M. (2004). *Social construction: entering the dialogue*. Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publications.
- Valença, A.C. (2007). *Mediação: método de investigação apreciativa da ação-na-ação: teoria e prática de consultoria reflexiva*. Recife: Bagaço.
- Varona, F. (2010). *La intervención apreciativa: una nueva manera provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

