

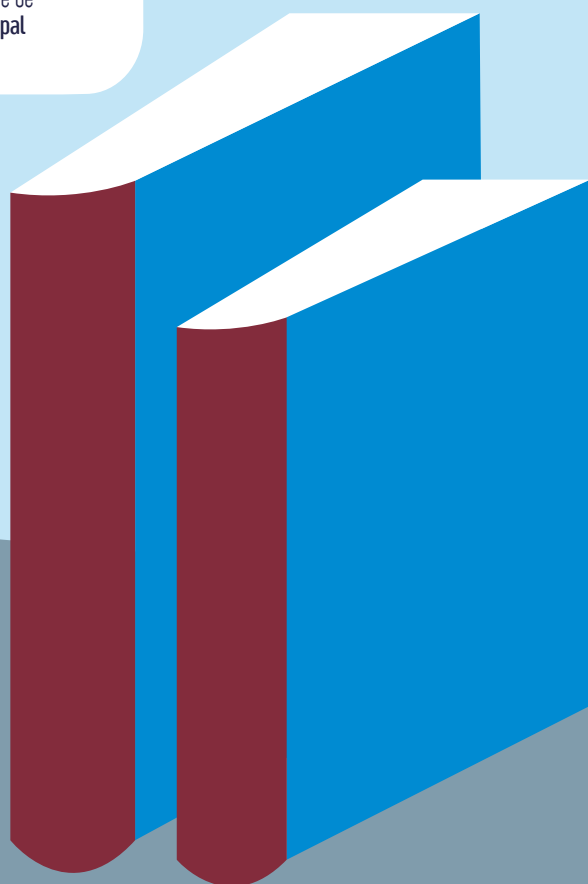
Material de apoio

oficinas instrumentais

#redec colaboracwb



IV Encontro Nacional da Rede de
Colaboração Intermunicipal
em Educação



Facilitação de grupos: como conduzir as atuações no coletivo de forma a responsabilizar e engajar seus integrantes

com Cintia Suplicy e Fernando Kneib, da Wiegrown



Relações Institucionais

Vivemos em comunidade e buscamos soluções individualmente. Quando aproveitamos o potencial do coletivo, **ganhamos força para ir além, enxergamos possibilidades e ampliamos nossa visão de futuro.**

Conduzir e liderar equipes é uma tarefa bastante desafiadora quando se trata de conseguir o engajamento das pessoas.

Dificuldades de engajamento na condução de um grupo

Ao conduzir um grupo, você pode se deparar com algumas dificuldades que bloqueiam ou tornam moroso o processo do desenvolvimento de soluções ou estratégias. Muitas vezes, as pessoas não se sentem conectadas com a ideia e não se alcança o engajamento desejado.

Quais são as dificuldades?



- **Dificuldade do sistema em aceitar a mudança**

Quando se trata de mudança, há sempre uma resistência, pois, as pessoas estão em sua zona de conforto. Mudar pode parecer difícil, requer dedicação e esforço.

Quando estamos na zona de conforto, por pior que esteja a nossa situação, queremos permanecer nela, pois não conhecemos o que está por vir e não estamos preparados para lidar com frustrações ou com a demora dos resultados. Somos imediatistas, queremos resultados rápidos. E quando eles não chegam no tempo que gostaríamos, muitas vezes desistimos.

Existe uma crença de que acreditamos que teremos que trabalhar mais para que as coisas aconteçam.

Não é incomum encontrarmos colaboradores de empresas que resistem ao processo de mudança e que falem: "estou aqui apenas para fazer o meu trabalho". Este pensamento limita a nossa capacidade de sonhar e de ir além.

- **Pontos de divergência**

Você, com certeza, já participou de uma reunião ou teve uma conversa com alguém de quem discordou. Quando vamos solucionar os problemas ou desenvolver estratégias de melhoria, os pontos de divergência aparecem.

Cada um tem a sua perspectiva da situação. E quando são colocados os diferentes pontos de vista, muitas vezes o caminho para se chegar a um objetivo não contenta a todos. Se as pessoas não concordam ou se aquela solução não faz sentido, dificilmente irão se engajar.

- **Sentimento de não-pertencimento**

Como falamos no item anterior, as pessoas buscam um sentido para se conectarem com as decisões e se engajarem nos objetivos. Quando as decisões são tomadas de forma hierárquica ou em pequenos grupos, algumas pessoas sentem que não pertencem ao grupo, que suas ideias não são valorizadas ou que seu trabalho não está sendo visto.

- **Falta de Propósito Comum**

Para um grupo trabalhar em harmonia e com resultados, é necessário haver um alinhamento de propósito, para que o mesmo faça sentido para todos os envolvidos.

A palavra propósito, muito discutida hoje, remete ao propósito de vida, algo que parece inalcançável. Porém, propósito é algo muito importante quando temos um objetivo em comum. Propósito tem a ver com contribuição ao mundo, com o sentimento de estar fazendo algo maior. As pessoas motivadas por um propósito tendem a contribuir mais quando estão em um grupo.

- **Linguagem com foco nas falhas**

Quando trabalhamos em um grupo, seja para encontrar soluções, planejar ou criar estratégias, é comum utilizarmos a linguagem com foco nas fraquezas. As pessoas são incentivadas a pensarem no que não está dando certo, no que precisam consertar ou melhorar.

Esta linguagem fragmentada causa exaustão, dificulta a visão do futuro, gera vocabulário negativo, conflitos, reuniões de portas fechadas e resistências.



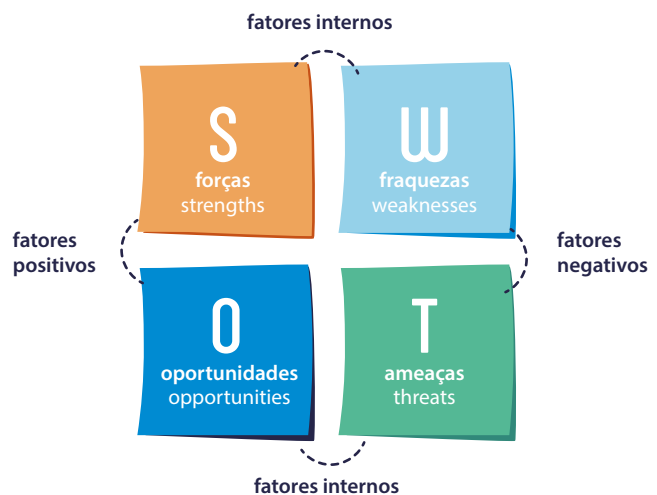
Modelo tradicional de gestão x Investigação apreciativa

Você já deve ter ouvido falar na análise SWOT, uma ferramenta que serve para fazer planejamento estratégico. Ela também é utilizada em caso de mudanças e na solução de problemas.

No modelo tradicional de gestão, a SWOT tem foco no problema. Mesmo quando levantadas as forças, também são vistas as fraquezas, e o foco maior acaba ficando nelas, na melhoria do que não está bom. **No processo de IA, o problema é solucionado com o foco no que está dando certo.**

Análise SWOT e análise SOAR

O gráfico abaixo mostra como funciona o modelo de gestão com foco no problema. Conhecido como análise SWOT (acrônimo em inglês).



O gráfico ao lado mostra como funciona o modelo de gestão com foco na solução. Conhecido como análise SOAR (acrônimo em inglês).



Entenda as diferenças

SWOT

Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças

Foco na competição
Foco em melhorar as fraquezas
O que podemos melhorar?
Plano de ação tático
Foco nas limitações

SOAR

Forças, Oportunidades, Aspirações, Resultados

Foco na colaboração
Foco nas forças e nas projeções para o futuro
O que já está bom que podemos aproveitar?
Plano de ação visionário
Plano de ação visionário

*Fonte: Revista HSM edição 132

Cooperrider apresenta o quadro a seguir, mostrando mais algumas diferenças entre a Investigação Apreciativa e a visão tradicional da solução de problemas:

SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Necessidade de identificar o problema
Analisa as causas
Analisa as soluções
"O sistema é um problema a ser resolvido"

INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

Aprecia e valida o que tem de melhor
Imagina o que poderia ser
Conversa sobre o que deve ser
"O sistema é um mistério a ser abraçado, onde existem relações com infinitas forças"

*Fonte: Appreciative Inquiry (David Cooperrider e Diana Whitney)

O que é a Investigação Apreciativa (IA)?

A **Investigação Apreciativa** é uma **pesquisa colaborativa** e rigorosa para **identificar e entender as forças** dos indivíduos e das organizações e assim **co-construir** um futuro ideal, direcionado à mudança e à inovação.

Os idealizadores da Investigação Apreciativa foram David Cooperrider e Diana Whitney, e Cooperrider acabou disseminando a metodologia através de aplicações práticas em empresas.

Ela é inclusiva

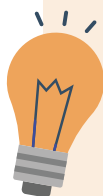
Considerada uma excelente metodologia de engajamento, **motiva as pessoas a encontrarem soluções e dá vida aos sistemas**, envolvendo o todo ou parte dele.

Pode ser aplicada em grupos pequenos ou grandes. Todo grupo caminha junto para um objetivo que é de todos.

A Investigação Apreciativa é mais que uma metodologia, é uma forma de alcançar resultados em grupos, podendo ser aplicada em qualquer tipo de grupo, não necessariamente em empresas. É também uma forma de se comunicar, gerando transformações positivas através das conexões.

O processo em si já gera mudanças

O sistema conecta-se com a sua melhor parte. Esta conexão gera maior engajamento, experiência positiva através das emoções positivas que são despertadas, e abertura para possibilidades.



Benefícios da IA:

- Promover o engajamento;
- Aumentar a produtividade;
- Solução de problemas complexos através de uma ferramenta ágil que utiliza a inteligência coletiva;
- Enxergar novas possibilidades; Aprender a desenvolver perguntas apreciativas;
- Modificar o olhar que temos dos problemas;
- Alcançar resultados que estejam alinhados com o propósito de todos os envolvidos;
- Criar um clima positivo nos sistemas;
- Gerir mudanças;
- Planejar um futuro ideal;
- Reconhecer forças e histórias de sucesso;
- Mudança de mindset e comunicação;
- Melhorar relacionamentos;
- Descobrir o capital psicológico positivo das pessoas e organizações.

O que é essencial em um processo de IA?

1) A linguagem com foco nas forças

*“O desafio do líder é criar um alinhamento das forças, tornando as fraquezas dos sistemas irrelevantes”
(P. Drucker)*

Segundo a ciência, temos o que chamamos de viés negativo, que é a nossa tendência em olhar para o que está errado, em acreditar que algo pode dar errado, em focar em nossos fracassos ou em apontar os erros ao invés dos acertos.

Difícilmente somos incentivados a olhar para o que já temos de bom ou para os sucessos que já tivemos.

As forças são parte de quem nós somos. Conforme estudos científicos, olhar para elas e aprender a trabalhar com o potencial infinito que elas têm, traz inúmeros benefícios: aumenta nosso bem-estar; diminui os sintomas de depressão e ansiedade; aumenta nossa criatividade e a capacidade de solucionarmos problemas; melhora nossa imunidade e nossos relacionamentos e diminui os riscos de doenças decorrentes do trabalho.

Quando trabalhamos com o potencial de um grupo, movimentamos todo o grupo em direção às soluções. As forças coletivas transformam, propiciando um ambiente adequado para analisar o que realmente se deseja para o futuro.

2) Storytelling

Storytelling é uma palavra em inglês, que significa a capacidade de contar histórias relevantes. O storytelling consiste em um método muito utilizado no contexto do aprendizado e no marketing, utilizando palavras ou recursos para transmitir uma história.

Na Investigação Apreciativa, o storytelling é utilizado para fortalecer as relações interpessoais, quando um conta histórias sobre seus sucessos, suas memórias positivas e suas forças.

A ferramenta do storytelling facilita a conexão entre as pessoas, pois histórias trazem informações fáceis de associar e de lembrar. As histórias ajudam a construir a identidade de quem está contando, transportam valores, visões, propiciam a troca e geram emoções positivas.

Quando contamos uma história sobre nós, os ouvintes criam imagens desta história, o que faz com que lembrem com mais facilidade. Se a narrativa gera conexão com o ouvinte, ele tem maior probabilidade de se engajar.

Como as histórias contadas no processo de IA são sempre positivas, elas liberam ocitocina, hormônio produzido principalmente no cérebro, responsável por promover o afeto entre as pessoas, mais conhecido como hormônio do amor.

Uma das questões mais importantes do storytelling é que histórias positivas, contadas durante o processo, trazem esperança ao coletivo, suspendendo a noção de que as coisas não podem acontecer.

3) Perguntas apreciativas

Quase todo o processo da IA é estimulado através de perguntas apreciativas. Os sistemas se movem em direção do que com frequência falamos. Para mudar algo, comece a mudar a maneira como fala dele e as perguntas que está fazendo.

É importante saber para onde estamos direcionando nossas perguntas. Para a falta ou para a solução?

Perguntas apreciativas que buscam construir geram um grande impacto sobre as pessoas, que são incentivadas e motivadas a buscarem soluções criativas.

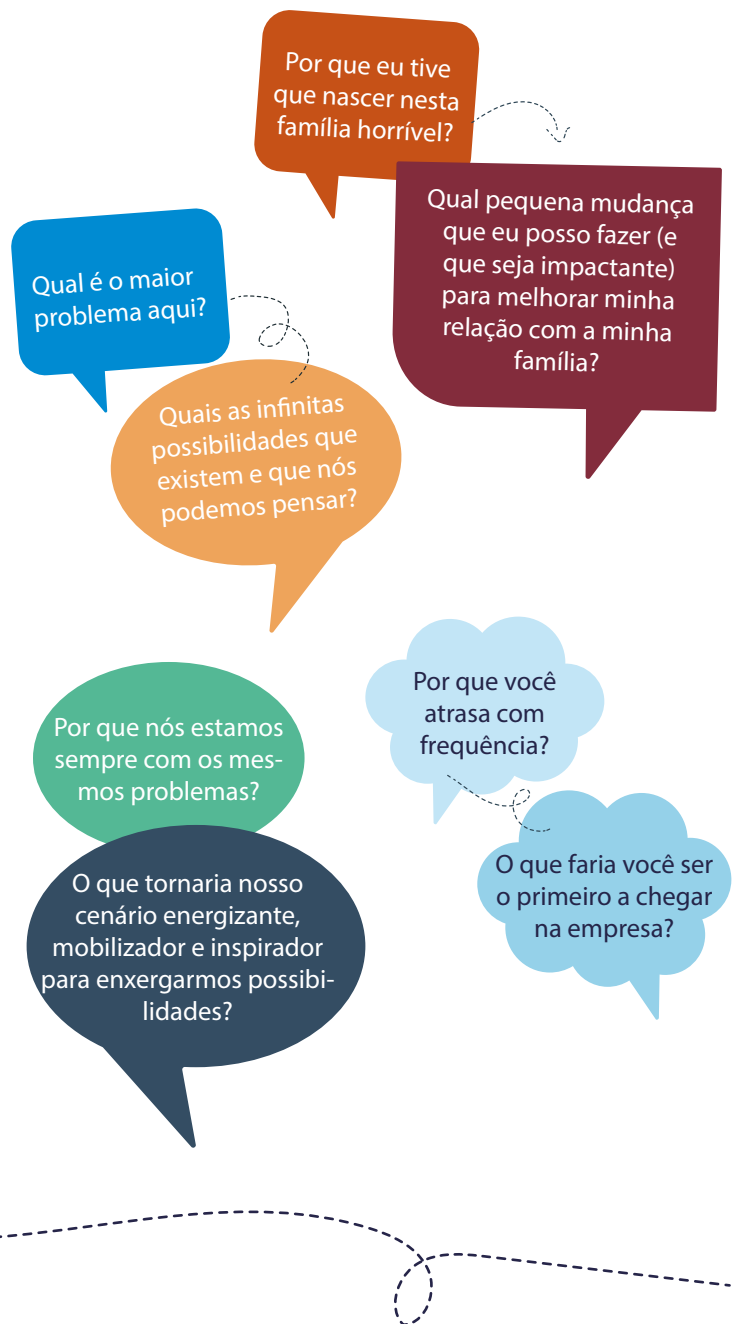
Quando a pergunta tem o foco no problema, a tendência é pensar cada vez mais nele, o que gera, muitas vezes, um aumento do problema.

Um líder apreciativo conduz suas conversas com perguntas intencionais, que causam curiosidade e focam nas coisas que funcionam bem.

Quando estamos discutindo sobre o que está errado, perguntar: "Quando foi a última vez que isso aconteceu corretamente e funcionou?"

Quando estamos imersos em um problema, às vezes não conseguimos encontrar a solução adequada por estarmos fazendo as mesmas perguntas. Neste caso, uma pergunta importante a se fazer é: "Qual a pergunta que tenho que fazer para mudar a maneira que venho conversando sobre este problema?" A nova pergunta deve ser afirmativa para estimular respostas e caminhos possíveis.

Veja como você pode fazer:



Princípios da IA

Construtivista: a realidade é construída através do discurso e da colaboração dos participantes e do entendimento de tudo o que está ao seu entorno. O construtivismo substitui o absolutismo da afirmação, de um argumento fixo para uma cultura contínua de colaboração para uma vida melhor, nos convidando a encontrar caminhos para aumentar nossa capacidade geradora de conhecimento.

Simultaneidade: o processo em si já gera mudança, sendo investigação e mudança momentos simultâneos. Instintivamente e intuitivamente sabemos que uma pesquisa de qualquer forma ou área pode alterar de forma significativa a maneira como nos vemos, percebemos a realidade ou levamos a vida.

Poético: História escrita em coautoria com seus integrantes, produzindo aperfeiçoamento, incentivo e compreensão. Organizações humanas são muito mais como um livro em branco do que algo pronto. A história da organização está constantemente sendo co-autorada; o passado, o presente e o futuro são fontes infinitas de aprendizado, inspiração e interpretação, assim como as infinitas possibilidades de interpretação de um poema ou texto.

Antecipatório: Ações positivas são norteadas pelas imagens positivas que criamos sobre o futuro. Nossas visualizações positivas do futuro determinam nossas ações, esta é uma das crescentes e energizadoras bases da IA. A imaginação coletiva e a discussão são fontes infinitas para gerar mudanças organizacionais.

“Uma imaginação
vívida força o corpo
todo a obedecê-la.”
Aristóteles

Positivo: Criar e sustentar o momento para a mudança exige grande afeição e união social, como esperança, entusiasmo, inspiração, preocupação. Quanto mais positivas forem as perguntas, maior a sustentação e o sucesso das mudanças. O cenário criado também é positivo quando são “positivadas” as situações-problema.

As seis liberdades da IA

O Processo de IA trabalha com 6 liberdades essenciais que liberam ou desencadeiam grande potencial individual e do sistema:

Liberdade de ser conhecido: a IA potencializa os relacionamentos e cria oportunidades para as pessoas se conhecerem mais a fundo, sem depender dos títulos ou máscaras que são criadas e estereotipadas na formalidade das relações, além de propiciar a interação entre colaboradores das mais diversas funções e o compartilhamento de ideias sem discriminação da origem.

Liberdade de ser ouvido: a IA é marcada pela oportunidade que todos os participantes têm de serem ouvidos. Através de entrevistas individuais, as pessoas que normalmente não possuem uma posição poderão compartilhar pensamentos, ideias, poderão ser ouvidas na essência por alguém que está ali para identificar suas potencialidades e colocá-las em ação na empresa. Normalmente as pessoas se sentem valorizadas.

Liberdade para sonhar em comunidade: a IA tem o objetivo de criar um espaço seguro para as pessoas compartilharem em comunidade seus sonhos e conversar entre eles a respeito.

Liberdade de escolha para contribuir: quando damos liberdade para as pessoas escolherem algo, automaticamente isso gera poder, mas também comprometimento e desejo de aprender. Quando alguém escolhe participar de uma IA, essa pessoa se torna criativa e determinada. Ela aprenderá o que for necessário para executar o trabalho.

Liberdade para agir com suporte: a IA cria um contexto no qual as pessoas podem ter liberdade de agir com apoio, estabelecendo e fortalecendo o processo positivo de excelência interdependente. Quando as pessoas sabem que grandes grupos se importam com o seu trabalho e estão ansiosos para cooperar, elas se sentem mais seguras para experimentar, inovar e aprender. O sistema todo apoia e estimula as pessoas a se desafiarem e agirem em colaboração para trazer o melhor de todos.

Liberdade de ser positivo: a IA abre o caminho para as pessoas serem positivas. Como nas organizações, atualmente não é normal ser positivo, rir ou estar feliz, as pessoas acabam entrando nas correntes coletivas negativas. A IA permite que as pessoas sejam positivas e se sintam orgulhosas das suas experiências de trabalho.



Aplicação da IA

Como vimos, a IA pode ser utilizada de várias formas e com quantas pessoas precisar.

Quais as formas de aplicação?

- 1- Reuniões
- 2- Formato de linguagem
- 3- Treinamentos
- 4- Cenário de mudança
- 5- Planejamento estratégico
- 6- Solução de problemas
- 7- Construção de um futuro ideal

A aplicação completa da IA consiste em um ciclo de 4 etapas, chamado de ciclo 4Ds, ilustrado na imagem a seguir:



Etapas do Ciclo 4Ds

A participação no processo de Investigação Apreciativa normalmente é voluntária. Pode participar qualquer pessoa ligada ao tema e/ou instituição. Funcionários e stakeholders (pessoas-chave que podem ajudar no processo: clientes, concorrentes, amigos, pessoas mais experientes etc).

1) Definição do Tópico Afirmativo: em um primeiro momento, é definido o tópico afirmativo que vai nortear todo o processo. Isso ocorre com poucas pessoas, de preferência com as pessoas interessadas que o processo ocorra: líderes, gestores, contratantes etc. São realizadas perguntas provocativas para ajudar nesta fase: o que vamos estudar, aprender, focar? O que queremos nos tornar, ser, ser capazes de fazer no futuro? Para onde queremos ir? Onde esperamos estar? Ex: Escola se queixa dos pais não se engajarem nos projetos da escola e na educação dos filhos.

"Pais super engajados" pode ser o tópico afirmativo para este desafio.

2) Descoberta (o que dá vida?): Esta é a fase da descoberta das forças individuais e das histórias de sucesso. São realizadas entrevistas sobre as experiências, onde as pessoas trocam histórias sobre os sucessos no passado relacionados ao tópico. Depois buscam os fatores em comum nas histórias de sucesso para começar a construir o que chamamos de núcleo positivo.

Perguntas norteadoras desta fase: O que dá vida? Quais as experiências de sucesso? Quais as forças de cada um? Conte um momento em que você se sentiu energizado; conte um momento em que você fez ou falou algo que contribuiu com o grupo; conte as histórias de sucesso que você conhece a respeito deste tópico; quando as pessoas na empresa ou em um determinado trabalho estavam mais apaixonadas, engajadas, produtivas, funcionando no seu melhor?

Como fazer?

- Divida o grupo em duplas
- Faça uma pergunta por vez e peça para que as duplas conversem sobre aquelas perguntas, em forma de pequenas entrevistas.
- Identifique os fatos comuns nos grupos
- Tenha em cada mesa um papel para que escrevam o que surgiu no grupo para todos verem (ideal: papel A3 /canetinhas / post its)

3) Sonho (qual o futuro ideal?): Este é o momento de trocar imagens sobre o futuro ideal. Estimule conversas sem julgamento.

Perguntas norteadoras desta fase: Qual o futuro mais atrativo para nosso grupo? O que poderia ser? O que o mundo está pedindo? Quais as imagens que lhe vem à cabeça? Qual o futuro mais atrativo para o nosso grupo? Se não houvesse a possibilidade do erro, o que você faria? Você lembra daqui a 2 anos, vai ao trabalho e está tudo como você sempre sonhou. Descreva as imagens que lhe vêm à cabeça

Como fazer?

- As pessoas são convidadas a sonhar (utilizam-se imagens ou escrita).
- Criar um jeito criativo para mostrar o sonho.
- Nesta fase não se vota.
- O dream é primeiro feito entre o grupo e depois dividido entre todos.
- Coloca-se num quadro geral.

4) Planejamento (O que podemos fazer para alcançar o sonho?): É o momento de priorizar as ideias e ver o que cada um pode fazer.

Como fazer?

- Dê um número para cada pessoa da mesa (ex: de 1 a 4 se forem 4 participantes)
- Cada número se junta com o mesmo número das outras mesas para fazer um brainstorming e votar nas melhores ações.
- Faz-se um mapa de oportunidades.
- Verificar as prioridades, levantar e escolher a ideia com a qual cada um está mais conectado e depois dividir em grupos de interesse. Alguns criam rápidos protótipos.

5) Destino (Quais iniciativas relacionadas ao tópico já estão prontas para serem implementadas?): É a fase em que se reduz o número de pessoas para pensarem em como colocar em prática o plano de ação.

Perguntas norteadoras desta fase: Quais alternativas relatadas estão prontas para serem implementadas? Como empoderar as iniciativas? Quem será responsável por cada iniciativa?

Como fazer?

- Reunir um certo número de pessoas definidas antecipadamente (podem entrar os voluntários) com todas as ações para se comprometerem com as iniciativas.
- Desenvolver uma declaração de metas e anunciar o comprometimento.

Referências:

Appreciative Inquiry, David Cooperrider e Diana Whitney/ Case Western University/ Revista HSM / Florescer, Martin Seligman.





IV Encontro Nacional da Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação

Realização:



Apoio:



Parceria técnica:

