

## Investigação Apreciativa em Organizações Não Governamentais e Planejamento Estratégico: Discussão Teórico-Empírica de um Estudo

### *Appreciative Inquiry in Non-Governmental Organizations and Strategic Planning: Theoretical and Empirical Discussion of a Case Study*

**Rezilda Rodrigues Oliveira**

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil, rezilda.rodrigues@gmail.com, <http://lattes.cnpq.br/2590859532640305>

#### Resumo

O trabalho tem como objetivo estabelecer uma discussão teórico-empírica em que se focaliza a utilização da Investigação Apreciativa (IA) no processo de planejamento estratégico do Movimento Pró-Criança (MPC). O referencial salienta temáticas interdependentes: (a) a busca de sustentabilidade de ONGs para viabilizar sua missão; (b) o processo de planejamento estratégico em ONGs; e (c) a abordagem da IA como estratégia de transformação organizacional. O trabalho foi realizado por meio da pesquisa-ação mediante a aplicação do modelo de 5-D (D-1 Definition, D-2 Discovery, D-3 Dream, D-4 Design e D-5 Destiny), que articula teoria/metodologia enquanto torna os participantes envolvidos no processo, protagonistas do trabalho posto em prática, sobretudo na recriação de sua missão institucional. Finalmente, o artigo conclui que, baseado no tópico afirmativo selecionado pelos participantes, que construíram ideias-guia e elaboraram as proposições provocativas no âmbito desse processo, o MPC conta com elementos fundamentais para chegar ao futuro desejado nos próximos anos.

**Palavras-Chave:** Sustentabilidade em Organizações Não Governamentais, Modelo 5-D, Movimento Pró-Criança.

#### Abstract

The study aims to establish a theoretical and empirical discussion that focuses on the use of Appreciative Inquiry (AI) in the strategic planning process of *Movimento Pró-Criança* (MPC) (Brazilian non-profit entity for poor children living in the metropolitan region of Recife - PE). The theoretical framework emphasizes independent topics: (a) the search for sustainability of the NGOs to make their mission viable; (b) the strategic planning process for the NGOs; and (c) the approach of AI as a strategy for organizational transformation. The work was conducted through action research by applying the 5-D model (D-1 Definition, Discovery D-2, D-3 Dream, Design D-4 and D-5 Destiny), which articulates theory/methodology while treating participants as protagonists of the work put into practice, especially in the recreation of the mission of MPC. Lastly, the conclusion is that, based on the affirmative topic selected by the participants, who built guide-ideas and provocative propositions developed under this process, MPC has key elements to reach the desired future in the coming years.

**Keywords:** Sustainability in Non-Governmental Organizations, 5-D Model, *Movimento Pró-Criança*.



## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo estabelecer uma discussão teórico-empírica em que se focaliza a utilização da Investigação Apreciativa (IA) no processo de Planejamento Estratégico do Movimento Pró-Criança. O referencial salienta temáticas interdependentes, sendo elas a busca de sustentabilidade de ONGs para viabilizar sua missão; (b) o processo de planejamento estratégico em ONGs; e a abordagem da IA como estratégia de transformação organizacional.

Do ponto de vista empírico, trabalha-se com evidências obtidas por meio de um estudo de caso, no qual a experiência vivenciada no Movimento Pró-Criança (MPC) permite compreender melhor os pressupostos teóricos levantados pela temática abordada em que se demarca sua natureza interdisciplinar. O quadro de referência obtido aponta as características, os resultados principais e conclusões a que se chegou. De acordo com a ênfase dada ao trabalho, foi privilegiado o *locus* onde ocorre a utilização da IA, como um projeto coletivo voltado para a realização do planejamento estratégico do MPC, até chegar às transformações previstas.

Ligado à Arquidiocese de Olinda e Recife, o MPC é uma organização não governamental, que há quase 20 anos executa importante obra de educação complementar, concentrada nos segmentos das artes, do apoio pedagógico, da prática de esporte e da profissionalização de crianças, adolescentes e jovens. Para tanto, possui uma estrutura bem definida, cuja gestão se apoia em recursos humanos qualificados e em bases de sustentabilidade garantida por recursos financeiros, majoritariamente obtidos pela captação de doações de pessoas físicas, mobilizadas mediante políticas de comunicação e *marketing* social. Nos últimos cinco anos, as contribuições individuais passaram de 23% na composição das receitas do MPC para cerca de aproximadamente 60% (MPC, 2011). Mais de 12.000 beneficiários já foram atendidos desde a criação do Movimento, em 1993. Seu quadro de colaboradores é formado por aproximadamente 98 funcionários e 50 voluntários (pedagogos, educadores, psicólogos e assistentes sociais), distribuídos em três unidades: a) Unidade dos Coelhos, onde está sua sede no Recife; b) Unidade Piedade, localizada em Jaboatão dos Guararapes; e c) Unidade Recife Antigo, considerada o Centro Cultural da Instituição (MPC, 2011).

Procurou-se, na discussão do trabalho, entender que a abordagem da IA remete ao modo participativo e ao desenvolvimento da capacidade de sentir e intuir, para que se possa conhecer o fenômeno em foco. Por isso, deve ser reconhecido

que as possibilidades de eficácia da reflexão do pesquisador são intensificadas, porque este se encontra presente e atua no processo de investigação, de tal sorte que seus achados ganham consistência em função de a perspectiva que adota ser social e cognitivamente distribuída, além de estar circunscrita a uma dimensão espacial e temporal delimitada por aqueles que dela participam.

Neste sentido, delinea-se um quadro de referência em que o desenho de pesquisa se viabiliza quando seus pressupostos expressam um conjunto de questões que podem ser transpostas para o ambiente social e material da organização, por meio de diálogos mediados por uma ação coletiva levada adiante com o uso de lentes positivas (VAN OSCH; AVITAL, 2009).

Nestas estão implícitas visões e conceitos ligados ao *design* generativo, capaz de elevar o potencial de pessoas ou grupo(s) para que produzam novas configurações organizacionais ou introduzam melhorias nos sistemas, assim como reformulem formas de ver e compreender o mundo, até chegar ao desafio do *status quo* normativo (AVITAL, 2010).

Isto explica a escolha da IA, cujos pressupostos e metáforas generativas podem ser aplicados em contextos que vão desde o planejamento estratégico até o desenvolvimento de equipes, pelo estímulo ao estabelecimento de parcerias e ao relacionamento entre pessoas, com base no espírito da cooperação humana (OLIVEIRA; ARAÚJO, 2010).

O uso da IA é pertinente com o planejamento estratégico, sobretudo quando há ambiente colaborativo para que se chegue a pactos e acordos firmados em torno do desafio do *status quo*. O que implica investir na capacidade de aprender e inovar, além de promover o lado positivo da organização (STAVROS; COOPERRIDER; KELLEY, 2003).

A visão apreciativa leva em conta que há uma abundância de boas pessoas, processos, intenções e interações, apenas à espera de serem descobertos e aproveitados (BUSHE, 1998).

Considerando os temas abordados e a natureza aplicada do estudo, o artigo está dividido em cinco seções, incluindo esta Introdução. A próxima seção expõe o referencial utilizado que segue a linha da interdisciplinaridade, ao lidar com questões relativas ao uso de instrumentos de gestão pelas ONGs, sobretudo os que se referem ao planejamento estratégico. A necessidade de produzir mudanças e introduzir inovações, como forma de tornar as organizações mais sustentáveis faz parte dessa discussão, que se expande na medida em que o referencial também se ancora na teoria afirmativa da organização, preconizada pela IA.

A metodologia é abordada na seção seguinte, na qual se mostra como a IA articula-se com a pesquisa-ação não tradicional, cujo construto envolve um processo que arregimenta as forças da organização, para delas arrancar os recursos essenciais à mudança (GERGEN, 2009; SEKERKA et al., 2006).

Segundo essa concepção, o modo de planejar segue princípios e elementos do ciclo 5-D (D-1 *Definition* (Definição), D-2 *Discovery* (Descoberta), D-3 *Dream* (Sonho), D-4 *Design* (Planejamento) e D-5 *Destiny* (Destino), dos quais estão quase completas as etapas, como assinalado no caso do MPC. O estudo tem caráter qualitativo e indutivo, orientado por procedimentos que incluem reuniões, entrevistas, oficinas e seminários de planejamento, nos quais, em maior ou menor grau, todos atuam como protagonistas do processo já que o conjunto de procedimentos adotado é concebido e referendado pelos participantes, desde a coleta até o registro de dados da experiência. Em verdade, não há distinção entre os participantes, considerando-se que o conhecimento não pode ser separado daquele que conhece (VERGARA, 2007).

Ante o viés teórico-empírico do estudo, a quarta seção dedica-se ao que se estabelece no entorno dos avanços obtidos com a formulação afirmativa da IA, detendo-se na discussão dos resultados produzidos no ciclo 5-D e nas atividades de planejamento levadas a cabo no MPC, com os indicativos dos resultados mais expressivos de cada etapa realizada, os quais foram coletivamente construídos pelos participantes. Na sequência, encerra-se o artigo com os comentários finais e as conclusões a que se chegou.

## 2 REFERENCIAL

### 2.1. Organização Não Governamental (ONG)

Seja na literatura ou no meio social, a expressão ONG soa de forma negativa e demasiadamente ampla: “toda organização que não pertence, tampouco depende do Estado” (DINIZ, 2000: 44).

Esse tipo de organização nem é estado, nem é mercado. Ao atuar em um ambiente institucional que foi sendo historicamente conquistado pela sociedade civil, tem-se uma terceira esfera, pública e não integrada ao estatal, assentada no livre associativismo dos cidadãos (NOGUEIRA, 2003).

No século passado, uma série de conjunturas de crises, reformas e ascensão de movimentos sociais e político-institucionais convergiram tanto para limitar o poder do Estado quanto para abrir caminho para aumentar a ação voluntária organizada (SALAMON, 1998). Por sua vez, Scherer-Warren (2001) afirma que as ONGs se estruturam a partir de certa permanência organizacional. Equivalentes a organizações privadas, mas com fins públicos, devem ser sem fins lucrativos para os

seus membros, autogovernadas, via estatuto próprio e quadro diretivo constituído com a participação de voluntários. Já Melo Neto e Froes (2001) “indicam que as ONGs são entes privilegiados para o exercício da responsabilidade social, corporativa, comunitária e individual, com base nos valores éticos e nas condutas organizacionais hoje difundidas na sociedade global”.

Com efeito, para Fernandes (1995), dentre a pluralidade de organizações, associações e entidades que existem nesse universo, como influentes atores que integram o terceiro setor, as ONGs dizem respeito a um tipo institucional específico, isto é, elas são entes que merecem ser discutidas à parte, considerando-se que: (a) seus mecanismos de financiamento são diferenciados e dependem, quase sempre, de projetos aprovados por *stakeholders* externos com recursos concedidos, em sua maioria, de modo competitivo; e (b) suas interações com o ambiente precisam ser amplas e ter boa visibilidade.

As ONGs devem ter conexões abertas com variado número de instituições e atores – públicos e privados – que afetam sua operação, por sua vez, devem ser submetidas tanto a critérios técnicos como político-institucionais, para fins de obtenção da legitimidade organizacional.

Portanto, cabe-lhes buscar formas de melhorar sua imagem, difundir suas ideias e gerar recursos (STEINAUER, 2000) em meio a um dilema organizacional, como mobilizar apoio financeiro da sociedade, ou, em seu sentido mais estreito, conseguir novas formas de se autossustentar, ao mesmo tempo em que precisam preservar sua autonomia nas relações com o poder, garantindo espaço para suas escolhas, prioridades e áreas de trabalho (IORIO, 2004).

Em verdade, a introdução da lógica pragmática da eficiência institucional no campo das ações sociais e a capacidade competitiva para captar recursos, sempre foi fonte de preocupação no caso das ONGs (FERNANDES, 1995).

Muitas vezes, elas têm que fazer mudanças para atender a múltiplos interesses, quando não contraditórios. Por isto, é essencial analisar o contexto em que as ONGs se inserem, pois se não houver adequado planejamento, tais mudanças podem não beneficiá-las, de sorte que isto requer capacidade de gestão para lidar com esses desafios (OLIVEIRA, 2010).

Aliás, são notórias as sérias deficiências de gestão organizacional que grande parte delas enfrenta, do nível estratégico ao nível operativo, como constatado em um estudo que focalizou a diversidade de situações, perfis e resultados encontrados (RONDON; OLIVEIRA, 2007).

A complexidade institucional e de gestão de ONGs decorre de sua inserção em um setor bem diversificado, que vai desde atividades de filantropia até projetos sociais de interesse público-privado, ou seja, empresas, governos e sociedade civil.

De Vita, Fleming e Twombly (2001) entendem que a capacidade de gestão supõe uma abordagem deliberada para alinhar e vincular os investimentos e atividades programáticas às metas e objetivos que tais organizações visam alcançar.

A atividade de prover essas organizações da capacidade de elaborar e implementar seu planejamento estratégico compete ao núcleo organizacional responsável pelas funções programáticas ligadas à gestão financeira, à captação de recursos; ao uso da tecnologia básica; à gestão da informação e à gestão de marketing (CONNOLLY; YORK, 2003).

Como muitas ONGs precisam melhorar seus processos administrativos, algumas competências lhes são exigidas, principalmente a aquisição de habilidades gerenciais para satisfazerem *stakeholders*, a obtenção de reconhecimento por sua atuação na promoção do bem público e a capacidade de mobilizar recursos e apoio para seu funcionamento, já que não têm fins lucrativos (OLIVEIRA, 2010).

Evidentemente isso repercute na gestão global da organização e na própria forma pela qual os objetivos serão alcançados, em face das restrições e capacidades internas e externas à organização, como sugerido por Stoner e Freeman (1989).

Aliás, falar de gestão estratégica significa considerar planejamento e implementação como partes integrantes de um mesmo processo, abrangendo três atividades básicas para o que se obtenha sucesso em sua efetivação: (a) desenvolver parceria com membros da organização; (b) diagnosticar capacidade da organização para implementar sua estratégia; (c) gerenciar as iniciativas de mudança, de forma que ocorra construção do compromisso e aprendizado (FAHEY; RANDALL, 1999).

Nesta linha de pensamento, a próxima seção prossegue com essa discussão.

## 2.2 Planejamento Estratégico em Organizações Não Governamentais

Na visão de Drucker (1995), quatro medidas são importantes para que as ONGs possam funcionar: um plano, marketing, pessoas e recursos financeiros.

Planejar constitui, ainda, a forma de se encontrar soluções e realizar a adequada alocação de recursos, proporcionando meios para fortalecer a organização financeiramente, sem perder de vista que o alcance do objetivo social deve ter como suporte a sustentabilidade (BEGGY, 2002).

Segundo Motta (1982, p. 147), planejar trata-se de um processo que exige visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade em conviver com ambiguidade e mudanças rápidas. Para dominar esse processo, realiza-se um exercício sistemático de olhar para fora e para frente da organização, em direção ao futuro delineado nesse consecutivo artifício de reflexão acerca de aonde e como se chegará lá, como atribuição de todos os níveis (estratégico, tático e operacional).

Sob essa ótica, por excelência, entende-se que não faz sentido a formulação do planejamento ocorrer dissociada da implementação. Como descrito por Mintzberg e Waters (1985), o que existe é uma combinação de estratégias pretendidas e estratégias emergentes que vão sendo realizadas em um fluxo contínuo. Para Mariotto (2003), nada é mais enganoso dizer que primeiro vem a estratégia e depois a implementação.

Por conta dessas particularidades, Bryson (1991), cujos trabalhos se voltam para o contexto de organizações do setor público e das organizações não governamentais, enfatiza o planejamento estratégico como algo que produz decisões e ações que conduzem uma organização a modelar o que ela é, o que ela faz e porque ela faz. Na mesma linha, Hill e Jones (1998) assinalam que o planejamento remete à discussão da missão, a qual define porque a organização existe e o que deve estar fazendo.

Na perspectiva participativa, prevalece a filosofia cooperativa e de articulação, em que parceiros e colaboradores desenvolvem a capacidade do diálogo, do convencimento e da negociação, construindo formas de trabalhar juntos, respeitando identidades e diferenças (CURY, 2001).

Para Kim (2002), há correlação positiva entre a gestão participativa no contexto do planejamento estratégico e a satisfação com o trabalho em agências governamentais. Trata-se da incorporação de atores relevantes ao processo, com efetiva aderência e participação de lideranças no processo de planejamento (BRYSON, 2004). Neste sentido, Reda e Lenderking (2004) entendem que a maioria dos funcionários valoriza trabalhar em uma organização na qual eles acreditam na missão, gostam de desafios e se sentem apreciados pelo que fazem.

Entretanto, em razão de o planejamento estratégico implicar intervenção e provocar mudanças, sabe-se que as resistências são naturais, inclusive quanto ao reconhecimento da necessidade de sua utilização (BRYSON, 1988). Assim, acordos iniciais devem dar partida ao processo de planejamento, condizentes com a

definição de cursos de ação, políticas e programas capazes de legitimar a missão organizacional (BRYSON, 1991).

Deste modo, concordando que a natureza e a atuação das ONGs estão associadas ao planejamento de natureza participativa (GANDIN, 1994), vale assinalar que a questão do poder integra essa discussão, pois há que se prever a possibilidade de a decisão envolver a construção não apenas do “como” ou do “com que” fazer, mas também do “o que” e “para que” fazer.

No caso das organizações que não visam lucro, na formulação da missão institucional, atenção especial deve ser dada aos *stakeholders*, pois a chave para o sucesso desse tipo de organização tem relação direta com o suporte político e social que deles esta recebe (BRYSON, 2004, 1988; BRICKSON, 2004; DOHERTY; MAYER, 2003).

O que significa dizer que se o planejamento for promovido com o uso de mecanismos participativos e democráticos aumentam as chances de gerar consensos na hora de implementar as mudanças. Supõe-se que, se houve participação, a organização conta com uma visão compartilhada em torno do planejamento.

No estudo, a investigação apreciativa traduz esse pensamento. Nota-se que os mecanismos de construção social que ela aciona, repercutem na cultura organizacional ao valorizar emoções e energia positiva (MARUJO *et al.*, 2007). Para aprofundar essa discussão, a próxima seção procura colher subsídios teóricos e empíricos capazes de fundamentar metodologicamente como levar adiante uma mudança bem-sucedida.

### **2.3 Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa**

Na concepção da investigação apreciativa está implícita a adoção de procedimentos participativos e inclusivos bem como de incentivos para aumentar a capacidade de aprendizagem e de mudança dentro de organizações e comunidades (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003), por meio da pesquisa-ação.

Aqui cabe ratificar que na IA há nítido distanciamento do modo de pesquisa-ação em que predomina a busca de resolução de problemas como ponto de partida. Diferentemente desse foco dado ao trabalho, ela enfatiza o fortalecimento dos ativos existentes em uma organização, em detrimento do enfoque nos aspectos deficitários, (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2008). Uma vez que o foco

nos problemas é abandonado ou minimizado, aumentam as possibilidades de inovação e a busca de oportunidades de melhoria, de acordo com a identificação dos fatores que dão vida à organização. Esta visão paradigmática tem como pano de fundo a crença de que, com isto, aumenta-se a margem necessária à emergência de uma ambiência propícia às aspirações compartilhadas e à emergência de futuros preferidos como principais resultados de um processo de mudança estratégica. Segundo Gergen; Gergen; Barrett (2004) a IA instiga o surgimento de metáforas generativas, que tomam a imaginação e a inovação como fontes do desenvolvimento organizacional e da transformação que ocorre por meio da construção social.

Aliás, a curva de aprendizagem obtida com a IA é considerada uma verdadeira revolução com respeito à mudança no modo de pensamento gerencial ligado aos padrões emanados dos pioneiros do desenvolvimento organizacional, já que o formato da tomada de decisão sofre modificações (de autocrática para democrática) de natureza mais incluyente e acessível à contribuição não só de especialistas como de todos que tenham interesse em participar de inovações e melhorias nos sistemas, como sugerido por Silbert; Randolph e Salmon (2005) e reproduzido na Figura 1.



**Figura 1 – A introdução da IA e a Curva de Aprendizagem no contexto histórico do Desenvolvimento Organizacional**

Fonte: Adaptado de Silbert; Randolph e Salmon (2005).

É importante assinalar que essa discussão se reporta às origens da IA, a qual tem como inspirador o professor da *Case Western University* (Estados Unidos), David L. Cooperrider, que se propôs a criar uma teoria afirmativa da organização, em meados da década de 1980.

Suas ideias evoluíram *pari passu* com os movimentos da psicologia positiva, originários do início deste século, em decorrência do construcionismo social e da mudança positiva, ativada com intervenções sistêmicas e comunicacionais nas organizações (MARUJO *et al.*, 2007).

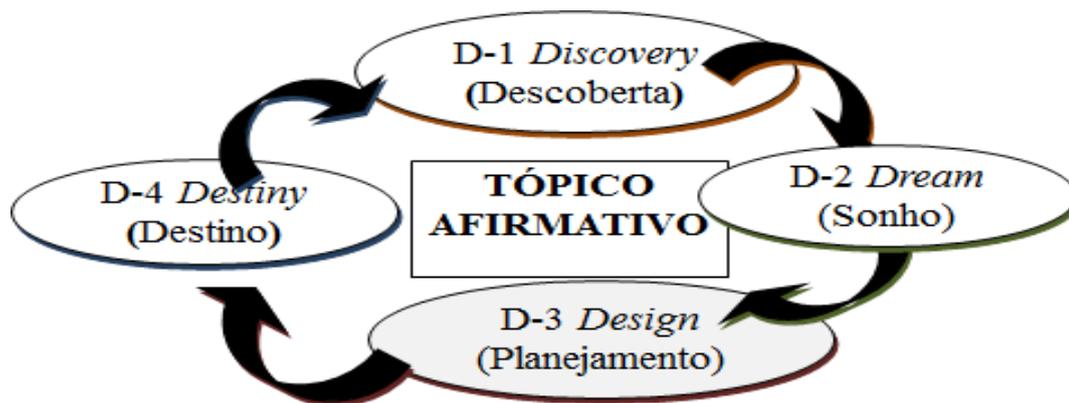
Contudo, para dar realce ao lado positivo da natureza humana, torna-se necessário qualificar gestores e colaboradores de uma organização para que desenvolvam habilidades de liderança participativa e, mesmo, desaprendam práticas vinculadas a comportamentos autoritários (BRANCH, 2002).

Cooperrider, Whitney e Stravos (2008) também trabalham com a noção de que o conhecimento e o destino organizacional estão interligados. Para os autores, a metacognição afirmativa, mediada por imagens antecipatórias, valores, planos, intenções, crenças e afins, são consistentes com as expectativas e ações para fins de mudança. Nas palavras de Varona (2004, p. 17), o sentido subentendido na teoria apreciativa é “um modo de viver, de ser, que implica uma participação direta nas organizações sociais que estudamos”.

Segundo Morsillo e Fischer (2007), a boa condução da IA favorece o surgimento de disposições criativas e intuitivas de uma equipe de trabalho. Por isso, o pesquisador tem que se envolver e mesmo investir no desenvolvimento de equipes, além de estimular o estabelecimento de parcerias e os relacionamentos entre pessoas, com base no espírito da cooperação humana, entremeando sonho e realidade como estruturado no ciclo de 4-D, exposto na Figura 2.

No esquema apresentado, cada circunferência representa uma parte do ciclo ligada a outra por setas, simulando um *continuum* sem cortes, em cujo centro está o Tópico Afirmativo, que irá incidir sobre os passos a serem dados em direção ao futuro, representado na concretização do sonho (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

No desenho do ciclo de 4-D, o processo básico da IA inicia-se com uma observação baseada em dados recolhidos pela entrevista apreciativa ou ao se contar histórias acerca da descoberta do melhor que existe (D-1 *Discovery*, junto com um exercício colaborativo e articulado de visualização de imagens do que poderia ser; D-2 *Dream*, com a abordagem generativa dos elementos do sistema de planejamento, o que deveria ser; D-3 *Design* e da implementação, o que irá ser; D-4 *Destiny*) (BUSHE, 1998).



**Figura 2 – Ciclo de 4-D**

Fonte: Cooperrider; Whitney (2006).

O pressuposto do ciclo apreciativo é de que a mobilização de pessoas e grupos sinaliza um caminho que passa a ser virtualmente impossível de ser bloqueado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Segundo os autores, são as trilhas e redes entrelaçadas que acionam o núcleo positivo de uma organização e criam uma zona de convergência para os colaboradores conferirem poder uns aos outros – para vincularem, cooperarem e criarem em conjunto (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

No núcleo positivo estão concentradas as forças capazes de aproveitar oportunidades, valorizar crenças fundamentais, expandir competências, ideias/aspirações para a inovação, dar corpo às esperanças e às melhores práticas, que podem existir tanto dentro como fora.

Um relato de experiência, inclusive, destaca os bons resultados referentes à conjugação de visão, comprometimento e ação, em meio a uma tensão criativa e ao uso de energias positivas entre pessoas, famílias, organizações e sociedade (CHAPAGAIN, 2005). Outra alusão relativa à IA, aponta para quatro lições que merecem atenção:

- **Lição I:** Concentrar o foco no que é positivo;
- **Lição II:** Envolver quem impacta e quem será impactado pela estratégia;
- **Lição III:** Criar um roteiro básico e empoderar pessoas;
- **Lição IV:** Dar sustentação ao momento mantendo a estratégia em ascensão (SILBERT; SILBERT, 2007).

Cooperrider; Whitney e Stravos (2008) entendem que a clareza do propósito é essencial para o trabalho bem-sucedido da IA. O formato do processo pode ser delineado por meio de um plano criado de acordo com as necessidades da organização. Assim, em bases flexíveis, uma vez que o processo é emergente, pode-se especificar o que será feito, por quem o que e quando, de modo a fornecer subsídios para a organização das atividades e o posicionamento das pessoas em uma direção comum, sobretudo com o apoio dos patrocinadores do projeto de intervenção.

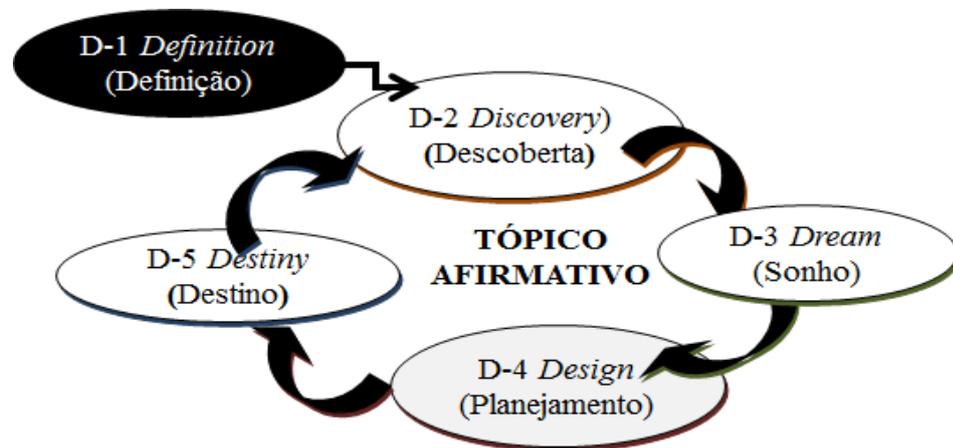
Neste sentido, Acosta e Douthwaite (2005) bem como Shendell-Falik, Feinson e Mohr (2007) propõem a inclusão de um D precedente ao ciclo de 4-D. Surge, então, o D-1 *Definition* (Definição), no qual se estabelece o foco inicial e as diretrizes da investigação, indicando o esquema da intervenção apreciativa. A Figura 3 mostra a alteração feita no ciclo 5-D. Destaque maior merecem os D-4 e D-5, por serem os que indicam transformação do futuro desejado ao interligarem planejamento e implementação no âmbito da mudança estratégica, que inclui declaração de missão, objetivos, metas e programa de ação. Entretanto, nunca é demais lembrar a importância que tem o processo, porque a IA é uma abordagem não linear de mudança e depende do que se constrói durante as interações sociais mantidas entre as pessoas. O fruto do trabalho é obtido através da criação coletiva dos participantes, concernente com os padrões e conexões estabelecidos durante o processo (WATKINS; MOHR, 2001).

A visão do ciclo 5-D em perspectiva circular auxilia a percepção acerca de como evolui uma mudança rápida, positiva e sustentada. Por outro lado, convém trazer ao debate o desafio do *status quo*, posto por Bushe (2010) como parte desse processo de intervenção apreciativa. A energia inerente à tensão existente no desafio deve ser apropriada pelos participantes de forma construtiva para que a IA possa ser como utilizada mais efetivamente.

O conhecimento deste e de outros aspectos encontrados na literatura que dá suporte à IA está baseado em pressupostos de que é possível descobrir e valorizar o potencial da organização, bem como mobilizar pessoas para que deem o melhor de si, pela evocação de imagens positivas do futuro e elaboração de proposições provocativas (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2008).

Esses são os fundamentos implícitos no ciclo 5-D, que impulsionam a organização rumo ao comando de seu destino e à discussão de temas de seu

interesse, para então, desencadear a agenda de trabalho centrada no tópico afirmativo da intervenção. Os patrocinadores dessa ação devem estar bem presentes e conscientes do compromisso que representa a opção pela IA e pelo ciclo 5-D, que a materializa.



**Figura 3 – Ciclo 5-D**

Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006).

Uma vez acionada a força vital da organização, estão postos em movimento os padrões relacionais positivos e as crenças nessa forma de empoderamento. Esta é praticamente uma condição para se levar adiante a real pretensão da transformação organizacional. A Investigação Apreciativa demanda este tipo de convencimento como uma habilidade necessária, que se explicita no uso de técnicas narrativas e discursivas, abertas às boas ideias e boas práticas acerca do presente e do futuro.

Cinco princípios da IA alicerçam as questões defendidas por Cooperrider e Whitney (2006), como exposto na Tabela 1. Para Marujo *et al.* (2007), tais princípios da IA decorrem de três vertentes de pensamento: Construcionismo Social, Teoria das Imagens do Futuro e Investigação Qualitativa. Em verdade, eles estão entrelaçados, pois, enquanto os construcionistas defendem que a realidade é socialmente construída por meio da linguagem e dos discursos (GERGEN; GERGEN, 2006), ganham força as bases teóricas que apregoam existir um poder nas pessoas de imaginar o futuro, de criar imagens positivas, geradoras de esperanças e expectativas que influenciam o comportamento do indivíduo (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2008). Por conseguinte, ao se entender que a realidade é subjetiva e múltipla, construída de modo contingente e contextual, a forma pela qual se dá investigação é qualitativa, indicada nos casos relacionados

com a apreensão de significados contidos nas experiências pessoais e de grupos. Neste sentido, caracteriza-se a IA e a própria forma interpretativa passa a ser considerada unidade privilegiada do método de análise.

<b><i>Princípio</i></b>	<b><i>Enunciado</i></b>
<b>Construtivista</b>	As organizações devem ser vistas como orgânicas, pois, tanto os conhecimentos humanos como o organizacional estão entrelaçados.
<b>Da Simultaneidade</b>	O processo de mudança se inicia nos questionamentos realizados na aplicação da IA. O questionamento em si já é uma intervenção, o qual gera mudanças.
<b>Poético</b>	As organizações não são máquinas, e sim um livro aberto, constantemente em construção sobre passado, presente e futuro.
<b>Antecipatório</b>	O futuro positivo desejado é antecipado nas imagens positivas que são criadas.
<b>Positivo</b>	As perguntas positivas levam a mudanças positivas.

**Tabela 1 – Princípios da Investigação Apreciativa**

Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006).

Como exemplo, a aplicação da IA com base no princípio construtivista, admite que a força da linguagem é capaz de criar a realidade, de tal forma que se deve recorrer a um vocabulário afirmativo e interpretativo para delinear o futuro desejado (SUTHERLAND e STAVROS, 2003 apud COOPERRIDER; WHITNEY, 2003). A linguagem, mais do que uma representação, significa uma forma de ação em si, de maneira que, para fazer ciência com a IA, deve-se participar ativamente de relacionamentos culturalmente construídos (GERGEN; TOJO, 1996).

O ciclo 5-D sinaliza a ideia de que a ação organizacional e social, de alguma forma, envolve a antecipação do futuro, no sentido de que se trata de um olhar reflexivo para frente e para trás. Por esta razão, como explicam David Cooperrider, Whitney e Stravos (2008), a fase do Planejamento (D-4) abarca a construção coletiva de imagens positivas do futuro da organização, instigadas em termos de

proposições provocativas baseadas na arquitetura social escolhida para a mobilização de recursos, o desenvolvimento de novas relações e competências para a concretização dos planos de ação (BUSHE, 2010). De acordo com esse roteiro, que tem esteio no processo relacional (GERGEN; GERGEN, 2006), foi criado e implementado o planejamento no MPC, como será visto na próxima seção, que faz o desdobramento da metodologia aplicada, com destaque para a adoção da pesquisa-ação que possibilita a ascensão de múltiplas vozes e a expressão de variados mecanismos de grupo.

Inclusive, o protagonismo que se manifesta nos eventos de que participam e dão consistência ao desenho de um ambiente colaborativo e apreciativo guarda semelhança com os “espaços de criação de conhecimento”, que tornam possível a conversão de conhecimento tácito em explícito (NONAKA, 2009).

Aliás, não só os mecanismos de criação como de compartilhamento de conhecimento são evidenciados no estudo do MPC.

### **3 METODOLOGIA**

O desenho de pesquisa-ação adotado no estudo do MPC parte da ideia da apreciação como um processo que desafia as pessoas a transformarem as questões deficitárias em tópicos afirmativos para a investigação (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2008), razão pela qual difere da pesquisa-ação, como já mencionado. Em comum com o modo convencional de pesquisa-ação, ressalta-se o fato de que isto “desencadeia um processo de autoconhecimento na organização (...)” (THIOLLENT, 2000, p. 100), o que dá oportunidade de se obter informações sobre mudanças que se fazem necessárias e de saber por onde começar o trabalho.

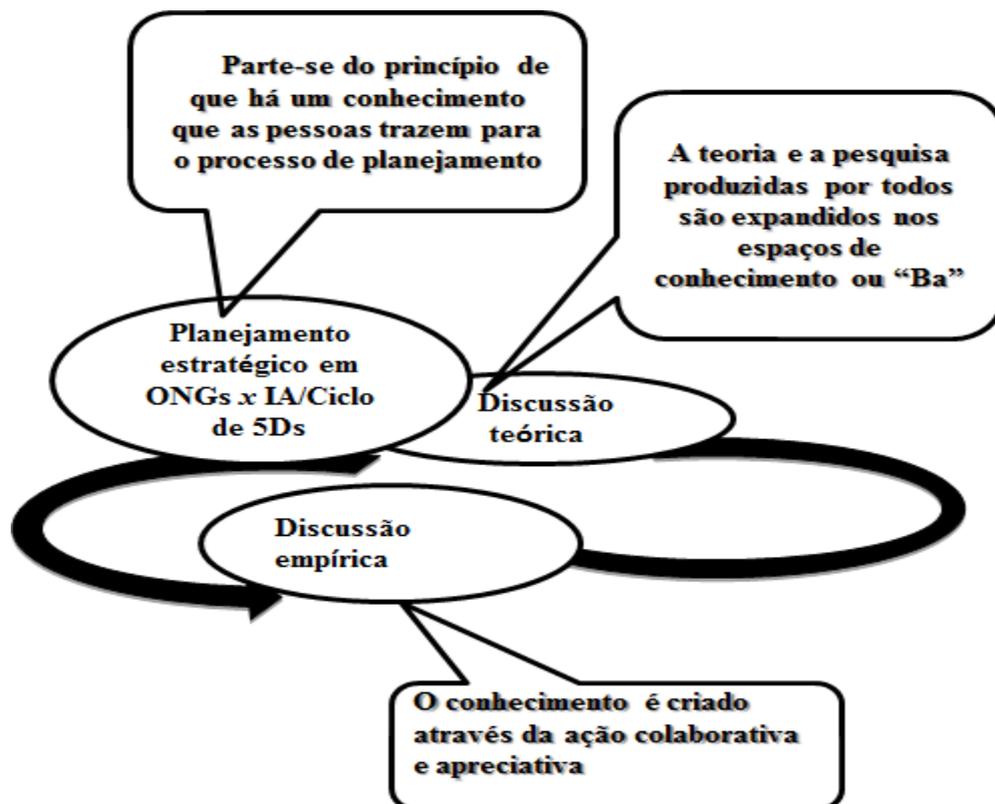
Estabelecidas essas delimitações, vale ainda dizer que, na discussão empírica sobre a utilização da IA, foi considerado que o caso do MPC atendia a quatro condições imprescindíveis indicadas por Cooperrider e Srivastva (2008):

- O estudo deve começar e se pautar pela apreciação, isto é, deve-se olhar para o melhor do sistema em análise;
- O estudo é feito por meio da pesquisa-ação, considerando-se que os resultados obtidos devem ser construídos e tomados como formas perceptíveis, ou seja, a Investigação Apreciativa tem que ser aplicável ao sistema em que o inquérito tem lugar e ser validado em ação;
- O processo deve ser feito em bases provocativas (instigantes e estimulantes). A IA deve criar conhecimentos, modelos e imagens que sejam atraentes para o sistema, de modo a levar pessoas e grupos a se sentirem "provocados" e a

pôr em prática as suas ideias. Por isto, não requer o uso de incentivos, coerção ou persuasão para que as coisas aconteçam;

- O estudo sobre o potencial humano e organizacional deve ser participativo e colaborativo. Isto significa que na IA todos são participantes, protagonistas e cocriadores de conhecimento, como posto no decorrer deste trabalho.

O caso do MPC foi metodologicamente elaborado segundo essa postura epistemológica assumida pela IA e contida no ciclo 5-D, descrito e comentado na seção anterior, cuja utilização torna tanto os pesquisadores como os membros da organização protagonistas em termos da condução e dos resultados do processo. Todos os participantes podem ser considerados também investigadores, condição na qual operam como autores de temas e da análise dos respectivos conteúdos de cada um dos elementos do ciclo 5-D. Teoria e coleta de dados empíricos integram uma mesma base analítica, podendo ser capturados conforme diferentes perspectivas delineadas no ciclo apreciativo do planejamento (ver Figura 4).



**Figura 4 - Desenho da metodologia de pesquisa-ação adotada no caso do MPC**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em um contexto contingente, deu-se andamento a uma dada cadência de reflexão e ação simultâneas, ao lado de recuos e avanços, de acordo com o significado atribuído ao modo como o planejamento seria conduzido, com a perspectiva da interpretação em contexto, fundamentada na combinação de olhares dos sujeitos e das idiossincrasias da organização, submetidas à validação dos dados pelos participantes (DAWSON, 1982 *apud* ANDRÉ, 2007).

Convém lembrar que cada organização tem seus mistérios, histórias, sagas, personagens e cultura própria. Deste modo, além de interpretativo, o trabalho expresso no estudo do MPC assume um caráter de caso único, intrínseco e holístico (YIN, 2005), que se passa em meio à conversão de conhecimento tácito em explícito, no processo de planejamento estratégico participativo promovido em uma organização que busca sua própria transformação (NONAKA, 2009; BUSHE; KASSAM, 2005).

Assim, respeitados os diferentes modos de aprendizado, emergiu a percepção de que esse desenho de pesquisa é compatível com a metáfora do *Ba*, em que os encontros entre os participantes funcionam como uma espiral de conhecimento acerca do entendimento apreciativo da mudança, pelo fato de as pessoas saberem que podem experimentar, trocar impressões, propor e discutir questões cujas respostas fluem das decisões e reflexões em grupo (OLIVEIRA; ARAÚJO, 2010).

O *Ba*, uma expressão oriental utilizada por Nonaka (2009) para designar o local onde o conhecimento se origina, seria representativo, então, da metáfora correspondente ao ambiente de conhecimento da pesquisa, caracterizado pelo espaço físico, virtual e mental produzido nos momentos em que se registra a discussão pelos participantes acerca do planejamento estratégico do MPC. A seguir, a próxima seção adentra mais na relação teoria/metodologia, começando por fazer um breve retrospecto do processo de Planejamento Estratégico do Movimento Pró-Criança, cuja trajetória remete a uma parceria com a academia que se iniciou em 2002 e tem continuidade nos dias atuais, como demarcado nos resultados ora apresentados. Adverte-se que, tendo em vista que a análise gira em torno de uma abordagem não linear de mudança, a apreensão do esquema de pesquisa reflete o contexto referente ao MPC.

Ao se configurar a pesquisa como uma “construção social em ação”, perguntas, respostas e atividades desenvolvidas na discussão são frutos específicos desse processo, em que prevaleceu uma escolha consciente e deliberada de focalizar apenas questões positivas referentes à organização.

#### 4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

O histórico de Planejamento Estratégico no MPC tem como referência o estudo realizado por Silva (2004). Nele, foram projetados resultados para um período de cinco anos (2002-2007), dos quais se destaca o delineamento do perfil de seus principais *stakeholders*, a identificação dos valores e crenças básicos relativos à atuação da entidade, e o direcionamento necessário ao bom andamento de suas “atividades-fim” e “atividades-meio”. O referencial do estudo apoiou-se no tema planejamento estratégico participativo como fonte de capital social.

No referido trabalho foi construída a missão do Movimento, a revisão do próprio Estatuto do MPC e a elaboração do Regimento Interno, incluindo as novas atribuições e competências do Diretor, dos Assessores, dos Gestores de Unidade e Chefes de Departamento. Os temas foram debatidos pelos pesquisadores, pela alta direção do MPC e por um grupo de discussão constituído por cerca de 12 pessoas (psicólogos, assistentes sociais, educadores e gestores).

Em uma nova linha do tempo, as atividades de planejamento no MPC foram objeto do estudo de Araújo (2010), cujas projeções remetem ao período 2009-2014, tendo sido produzido com base na IA e no ciclo 5-D, com o qual se lidou nestes últimos três anos. Araújo (2010) percorreu o caminho sugerido pelos quatro primeiros Ds, inclusive com a elaboração de quatro ideias-guia integradas aos seus respectivos conteúdos das proposições provocativas, ou seja, Transformação Organizacional, Transformação Social, Integração Institucional e Sustentabilidade Institucional, os quais serão objeto de detalhamento mais adiante.

As ideias-guia emergem de uma visão de futuro que seja capaz de evidenciar as aspirações coletivas dos participantes, muitas vezes explicitadas por meio de metáforas que representam aquilo que se quer criar e facilitam o caminho que os levarão aonde pretendem estar. Para tanto, é preciso passar à etapa de formulação das proposições provocativas (objetivos desafiadores), fruto do processo que vai ser desenvolvido no planejamento. Em suma, torna-se preciso traduzir o sonho em papéis específicos, sistemas, estruturas, recursos necessários e formas de trabalhar, para que as visões do futuro se concretizem. Como fruto colhido dessa orientação, no caso do MPC, coube ao estudo de Araújo (2010) mostrar que a organização está diante de um processo de transformação que requer o estabelecimento de planos de ação a serem elaborados e implementados.

Para que se chegasse a esse estágio do processo de planejamento ora relatado, no período que vai de 2008 a 2009, foi realizada uma série de oficinas apreciativas, que contaram com cerca de 60 participantes das três Unidades do MPC (Coelhos, Piedade e Recife Antigo), reunindo pessoal acadêmico, a diretoria da entidade e seus colaboradores (voluntários, estagiários e funcionários). Um evento de validação dos resultados também reuniu igual quantidade de participantes. Além disso, reuniões e atividades em pequenos grupos foram efetivadas, inclusive com consultas documentais (relatórios, *folders*, estatuto, regimentos). A troca de *e-mails* e telefonemas ainda integra os processos comunicativos utilizados.

Como parte da montagem do ciclo 5-D, essa mobilização das pessoas foi estimulada pela importância atribuída à sustentabilidade institucional para o alcance da missão do MPC e as conquistas obtidas nos anos mais recentes. Pode-se dizer que houve um consenso de que o planejamento estratégico significou uma forma de melhoria contínua da gestão do MPC, de sua capacidade de mobilizar recursos e de gerar valor social (promoção do bem público). O papel e os pressupostos da IA foram explicitados, tendo em vista o foco no núcleo positivo da organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Entre 2009 e 2010, a experiência se concentrou na metodologia da IA como orientadora da missão e visão de futuro do MPC. Para tanto, criou-se um núcleo de pesquisa e gestão, que articulou a formação de grupos temáticos de acordo com as grandes linhas de atuação da entidade, discutidas em reuniões, oficinas e debates ao longo do período. Esse grande evento deu ênfase à validação dos resultados que foram sendo agregados ao trabalho, feito, nessa ocasião, com cerca de 70 pessoas (do nível estratégico ao operacional) presentes nas plenárias no Seminário de Planejamento Estratégico do MPC, organizado pelo pessoal da academia e da organização, com o propósito de sonhar e idealizar imagens (ideias-guia) que gostariam de ver concretizadas nos próximos cinco anos (2009-2014). O tópico afirmativo escolhido foi a capacidade do MPC de obter apoio para sua causa social e a conquista da autossustentabilidade perante seus *stakeholders* e a sociedade.

Cabe observar que, nas etapas percorridas, a interação social e gerencial entre os participantes foi elevada e cheia de afetividade, já que se procurou com isso fazer a alimentação, difusão e concretização dos sonhos e aspirações. Outro sentido de orientação que perseguiu os esforços de planejamento foi a persistente tentativa de

tornar textuais e documentados os resultados obtidos, sob a forma de elaboração de planos, projetos e esquemas a serem objeto de implementação.

O significado de cada D deve ser invocado como uma unidade temática, com a qual se estabeleceu correspondência em termos de assuntos ou temas emergentes ao longo do ciclo apreciativo. Os termos gerados por cada D têm seu conteúdo associado às categorias de análise, sobretudo às indicativas do progresso das etapas do ciclo e sua realização.

Nota-se que, para Laville e Dionne (1999), as categorias de análise podem ser previamente escolhidas, tendo coerência com os conhecimentos teóricos do pesquisador e do seu quadro operatório. Contudo, não há rigidez, tendo em vista que elementos podem ser inseridos ou excluídos com o aprofundamento da discussão e interpretação de dados colhidos em meio às condições em que as mensagens e conteúdos forem produzidos ou captados pelo pesquisador e pelos participantes (FREITAS e JANISSEK, 2000). No caso do MPC, o tratamento dos dados requereu a habilidade de reproduzir, de modo legítimo, o registro das falas e como se passaram os acontecimentos. Seja qual for a etapa, nas apresentações que foram feitas, levou-se em conta que

Os dados podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de histórias, boletins informativos e outros recursos visuais. A busca por um método perfeito para extrair sentido dos dados não é importante. Não existe uma única forma correta de analisar os dados (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008, p. 132).

Na Tabela 2, esboça-se um sumário do roteiro referente aos exercícios de planejamento participativo e apreciativo ora descritos, após consolidação das atividades levadas a cabo pelos participantes, cada qual com os resultados mais significativos obtidos.

<b>Identificação do Ciclo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Atividades realizadas</b>	<b>Resultado mais significativo</b>
<b>D-1 <i>Definition</i></b> (Definição)	Esquemática da intervenção	- Reuniões (pessoal acadêmico e cúpula do MPC)	- Elaboração de um pacto orientado para o alcance da sustentabilidade, ao lado da incorporação de inovações gerenciais e organizacionais
<b>D-2 <i>Discovery</i></b> (Descoberta)	Compartilhamento de Experiências Exitosas e Descoberta das Intenções Apreciativas	- Oficinas e Plenárias do Seminário de Planejamento	- Discussão sobre o grande salto que o MPC pretende dar, em termos de autonomia, da qualificação dos profissionais e da oferta de serviços de qualidade para a sociedade - Criação de um ambiente de descobertas e sonhos, com revelação dos pontos fortes acerca do que a organização faz de melhor - Coalizão em torno da mudança e transformação do MPC
<b>D-3 <i>Dream</i></b> (Sonho)	Formulação da Visão de Futuro	- Oficinas e Plenárias do Seminário de Planejamento	- Surgimento e discussão das ideias-guia: Sustentabilidade Institucional, Integração Institucional, Transformação Organizacional e Transformação Social - Formulação das proposições provocativas que serão objeto de adequação de sistemas e processos existentes
<b>D-4 <i>Design</i></b> (Planejamento)	Discussão sobre como viabilizar as Proposições Provocativas	- Oficinas de integração - Reuniões (pessoal acadêmico e cúpula do MPC) - Plenárias do Seminário de Planejamento	- Validação das Proposições Provocativas - Formulação de planos de ação temáticos e elaboração de projetos especiais - Revisão e recriação da missão institucional do MPC, com o exame do novo papel institucional da organização
<b>D5 – <i>Destiny</i></b> (Destino)	Mobilização do Núcleo de Gestão e Pesquisa para a implementação e o desenvolvimento organizacional	Oficinas de integração - Reuniões (pessoal acadêmico e cúpula do MPC)	- Estruturação de grupos de trabalho - Criação de equipes de inovação - Publicização de planos e projetos junto aos <i>stakeholders</i> (internos e externos) - Mobilização de recursos para viabilizar planos e projetos - Disseminar e legitimar a nova missão institucional do MPC

**Tabela 2 - Ciclo Apreciativo do MPC**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim, de acordo com o ritmo e a sinergia alcançados, considerou-se ser recomendável que os resultados ligados aos pontos fortes e visões fossem registrados e divulgados de forma precisa e completa. Nas oficinas apreciativas, por exemplo, a sistematização dos dados foi compartilhada com os participantes por meio de exposição de quadros, esquemas e imagens projetadas em um projetor de vídeo, através do qual todos (pesquisadores e colaboradores do MPC) puderam

visualizar, refletir, emitir questionamentos sobre a temática, ou seja, participar ativamente das discussões.

Neste ponto do trabalho, cabe referir que, das experiências vividas pelos participantes da pesquisa, colheu-se o sentimento de que a organização está diante de um divisor de águas em sua trajetória, em muito impulsionada pelas quatro ideias-guia e pelas proposições provocativas construídas coletivamente no curso do planejamento.

A Tabela 3 faz uma sinopse textual da associação das ideias-guia com as proposições provocativas que dão sustentação ao que foi expresso nas discussões travadas nesse processo. Ao examiná-las, torna-se possível perceber o que move o MPC rumo ao futuro e entender por que esse conjunto de proposições representa o desafio do *status quo* organizacional. Portanto, é crucial, no desenho do futuro que o espera, justificar sua existência internamente e perante a sociedade, o que é posto como desafio de recriar sua missão (temática do ciclo de discussão travada nos D-4 e D-5). Outras questões poderiam ser discutidas, porém, por limitação de tempo e espaço que este artigo comporta, a proposta de incorporar o todo das memórias da pesquisa está reservada a outras oportunidades que explorem os resultados enfocando o caso do MPC, como sujeito e objeto deste estudo científico.

Feita essa ressalva, a discussão encontrada em Scott; Jaffe e Tobe (1993) indica que, se há uma agenda voltada para se rever ou recriar a missão institucional no MPC, quer dizer que surgiu o momento de clarificação de valores, isto é, de colocar em perspectiva os princípios, as normas e as ações que as pessoas consideram dignos de perpetuar a organização. Ao que parece, nada mais adequado do que fazer isso por meio da IA em um contexto aplicado ao MPC, como uma organização dedicada a uma causa social.

De acordo com Rosso (1991), nas organizações não lucrativas, a missão é o ímã que atrai e mantém os interesses dos administradores, voluntários, funcionários e colaboradores. Já que a aderência dos *stakeholders* à estratégia é importante, torna-se preciso saber como percebem e interpretam a missão ou mesmo se há identificação com a imagem positiva desejada pela organização (SCOTT; LANE, 2000). Essa linha de pensamento se relaciona com a visão apreciativa, que se ampara na ideia de que as organizações podem descobrir, entender e aprender a partir daquilo que as pessoas mais valorizam enquanto criam imagens do futuro (JOHNSON; LEAVITT, 2001).

<b>Proposições Provocativas</b>	<b>IDEAIS-GUIA (1)</b>	<b>SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL</b>
	A sustentabilidade é uma das visões prioritárias, por isso, de um lado o MPC vai promover melhoria contínua nas campanhas de captação de recursos até então efetuadas com sucesso, buscando constantemente novas fontes e novas formas de marketing social, a fim de promover a geração de renda própria, a adesão de voluntários e estagiários. Implica garantir o uso eficaz e eficiente dos ativos tangíveis/intangíveis para a concretização dos objetivos estabelecidos para o período de 2009 a 2014	
	<b>IDEAIS-GUIA (2)</b>	<b>INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL</b>
	A promoção da integração institucional torna o MPC mais unido e mais forte, cria o senso de pertença, pelo qual os integrantes valorizam mais o seu trabalho, são mais motivados e empenhados pelos compromissos assumidos. O desafio é manter esse corpo coeso e dedicado às atividades e projetos propostos para o MPC, além de melhorar os relacionamentos entre todos os stakeholders, vertical e horizontalmente através de rodízio e intercâmbio de pessoas e recursos, dos conhecimentos e das experiências de aprendizado	
<b>IDEAIS-GUIA (3)</b>	<b>TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	
A Transformação Organizacional é essencial e torna-se uma necessidade para o MPC, em função da emergência de uma nova missão, sobretudo pelo destaque dado à obra de educação complementar, percebida como produto institucional que irá se beneficiar da materialização das visões de futuro ora delineadas e dos objetivos estratégicos desafiadores a serem alcançados. Um deles vem a ser a reformulação da estrutura e funcionamento organizacional, com ênfase nos processos e não mais nas Unidades físicas e administrativas. Esta transformação requer lideranças alinhadas com esse contexto, junto com um perfil mais flexível dos colaboradores, capacitados para lidar com a governança dos stakeholders. A arregimentação de esforços voltados para a criação de espaços de diversão e de lazer para todos, também irá trazer maior satisfação e realização individual e organizacional, ao lado de um ambiente de reconhecimento mútuo e bom para se trabalhar pela causa social		
<b>IDEAIS-GUIA (4)</b>	<b>TRANSFORMAÇÃO SOCIAL</b>	
A Transformação Social é a razão de existir do MPC e mobiliza seus stakeholders, justificando a valorização e investimentos em seu capital humano, físico, financeiro e institucional. Este talvez seja o maior desafio do MPC e o próprio Tópico Afirmativo que está no coração da estratégia que o levará a melhor desempenhar seu papel, intimamente comprometido com a obra da educação complementar e da busca de cidadania para crianças, jovens e adolescentes, de modo que lhes sejam asseguradas ofertas de oportunidades de inclusão social, envolvendo família e comunidade do entorno		

**Tabela 3 – Ideias-Guia e Proposições Provocativas do MPC**

Fonte: Araújo (2010).

Por essa razão, a aplicação da IA no contexto do processo de planejamento estratégico do MPC constitui uma oportunidade que se pode aproveitar para aprender e inovar, tendo como princípio trabalhar o lado positivo da organização, ao se evidenciar a missão institucional dessa ONG e as atividades que irá desenvolver para viabilizar a transformação social e organizacional.

De acordo com as provocações suscitadas no processo de planejamento estratégico realizado, o núcleo positivo do MPC poderá obter respostas quanto à contribuição que dará na construção de um mundo melhor, mais vibrante e que dê vida à ação finalística da organização. Mesmo que seja um processo idealizado, isso

pode fazer com que todos se concentrem na articulação da visão que está em linha de ascensão com os resultados positivos que o MPC é capaz de obter. Esse processo ocorrerá de forma autêntica, pois é proveniente da liberação de energia humana e organizacional como fonte de transformação organizacional e social, fundamentada nas aspirações de pessoas, grupos e dos *stakeholders* que fazem parte de suas redes de relacionamento.

## 5 CONCLUSÃO

Na discussão teórico-empírica motivada pelo objetivo deste artigo, reside um aprendizado e reflexão acerca de como transcorreu o planejamento estratégico do MPC e que resultados foram obtidos no *continuum* traçado pelo ciclo 5-D, com suas implicações e produtos derivados da IA.

Assim, o recorte da experiência vivenciada por essa ONG, aqui demarcada e que culmina com a discussão travada no contexto existencial de recriação de sua missão institucional, fortalece as possibilidades a serem exploradas nos processos de transformação antevistos no seu presente e futuro organizacional. Em verdade, cabe dizer que há um processo que continua e que se "recicla" e se submete à própria oxigenação do ciclo 5-D. Ação e reflexão da experiência são requisitos indispensáveis, até mesmo com o intuito de se aprofundar o conhecimento acerca do que acontece na organização.

O processo continua no MPC, o que implica dizer que a implementação dos planos de ação está em curso, no ritmo e dinâmica próprios de sua cultura organizacional. Graças à visão compartilhada, supõe-se existir, em cada plano, uma voz que manifesta a construção social do futuro e aponta para o que pode ser conquistado com sua força vital. Tudo depende da percepção e interpretação dos participantes. Inclusive, todos também são coautores dessa criação colaborativa.

No caso do MPC, dois pontos foram essenciais ao desenvolvimento do trabalho. O primeiro foi entender que a IA é uma prática inovadora de abordagem organizacional, que imprime um estilo participativo de planejamento estratégico em sua aplicação; o segundo, mostrar que o processo adotado pode ir além da sequência lógica de passos, pois, uma vez que está associado ao ciclo 5-D, a improvisação deve ser permitida, com ajustes e reflexões, de modo a gerar múltiplos desenhos a serem desenvolvidos.

No caso da missão do MPC, as expectativas acerca do que isso significa são claramente apoiadas não apenas pela discussão empírica, mas também da que provém da literatura. Para Desmidt & Prinzie (2009), como as declarações de missão estimulam os membros da organização a transmitir informação bem como a compreender a essência institucional e seus propósitos, entende-se que há uma relação positiva com os níveis de motivação em torno da missão, que repercute no próprio desempenho organizacional.

É evidente que há sobreposições e intersubjetividades nesse modo de ver a realidade. Por isso, deve haver sempre abertura e flexibilidade para admitir revisão das definições acerca de como dar consecução às grandes transformações delineadas para o Movimento Pró-Criança, o que representa um importante momento da aprendizagem e de mudança organizacional apreciativa. Dessa maneira, dá-se destaque à agenda de recriação e legitimação de sua missão institucional perante seus principais *stakeholders*. Essa questão se configura como prioritária na implementação do planejamento estratégico, tanto pelo desafio do *status quo* hoje instituído como pela repercussão que traz para a visão estratégica e funcional do MPC, os quais põem à prova a força do núcleo positivo que lhe dá sustentação e pode se expandir ainda mais. Afinal, a base filosófica da IA ancorada em seus princípios (Construtivista, da Simultaneidade, Poético, Antecipatório e Positivo) motiva o surgimento de pesquisas consentâneas com propostas identificadas com o ciclo 5-D. O trabalho aqui apresentado ganhou forma e foi adiante, porque se constatou a prevalência de uma ambiência favorável, especialmente pelos espaços de conhecimento existentes no MPC, como um lugar onde pensamentos e ações dos protagonistas do estudo puderam (e podem) se exprimir livremente.

Com isso, finaliza-se o artigo dizendo que, no caso concreto do MPC, a lógica apreciativa, que parte do tópico afirmativo selecionado pelos participantes da organização, possibilitou que estes construíssem ideias-guia e elaborassem proposições provocativas capazes de fazê-los chegar ao futuro desejado nos próximos anos, contando com a base participativa delineada no presente.

---

## REFERÊNCIAS

- ACOSTA, A.; DOUTHWAITE, B. Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices. **ILAC Brief** 6, Rome, v. 1, n. 1, p. 1-4, Jul. 2005.
- ANDRÉ, M. Questões sobre os Fins e sobre os Métodos de Pesquisa em Educação. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, v. 1, n. 1, p. 119-131, set. 2007.
- ARAÚJO, Eurico C. R. **Delineamento do Processo de Planejamento Estratégico Participativo e Apreciativo do Movimento Pró-Criança**. 2010, 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2010.
- AVITAL, M. Innovation through Generative Design. In: HOLMBERG, L.; REED, J. (Eds.). AI Research Notes, **AI Practitioner**, London, v. 12, n. 1, p. 30-41, May 2010.
- BEGGY, T. Adapting the traditional business plan into social enterprises. **Pennsylvania CPA Journal**, v. 3, ed. 2, p. 22-23, spring 2002.
- BRANCH, K. M. Participative Management and Employee and Stakeholder Involvement. In: Management Benchmarking Study, **Washington Research Evaluation Network**. Washington DC, U.S. Department of Energy, Office of Science; 2002. Disponível em: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch10.pdf>>. Acesso em 23 mar. 2010.
- BRICKSON, S. Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and different forms of social value. **Academy of Management Review**, Lynnfield, v. 32, n. 3, p. 864-888, 2007.
- BRYSON, J. M. What to do when stakeholders matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques. **Public Management Review**, Abingdon, v. 6, n. 1, p. 21-53, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. London: Jossey-Bass, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- BUSHE, G. R. Appreciative inquiry is not (just) about the positive. **Oxford Leadership Journal**, Oxford, v. 1, n. 4, p. 1-9, out. 2010.
- BUSHE, G. R. Five Theories of change embedded in appreciative inquiry. In: ANNUAL WORLD CONGRESS OF ORGANIZATION DEVELOPMENT, 18., Dublin, 1998. **Electronic Annals...**, Dublin, 1998. Disponível em: <<http://www.bus.sfu.ca/homes/gervase/5theories.html>>. Acesso em: 12 nov. 2010.
- BUSHE, G. R.; KASSAM A. F. When Is Appreciative Inquiry Transformational? **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 41, n. 2, p. 161–181, 2005.

CHAPAGAIN, C. P. Appreciative Inquiry for Building Human Capacities: An Innovative Approach for the New Millennium. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF APPRECIATIVE INQUIRY, 2., Florida, USA, 2004. **Electronic Annals...** Florida, 2004. Disponível em: <<http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/AI%20Paper-Sept%2005%20-Chandi.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2009.

COGHLAN, A. T.; PRESKILL, H.; CATSAMBAS, T. T. An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation. **New Directions for Evaluation**, San Francisco, v. 100, p. 5-22, Winter 2003.

CONNOLLY, P.; YORK, P. **Building the Capacity of Capacity Builders: A Study of Management Support and Field-Building Organizations in the Nonprofit Sector**, 2003. Disponível em: <<http://www.tccgrp.com/pdfs/buildingthecapacityofcapacitybuilders.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2011.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. **Manual da Investigação Apreciativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CURY, T. C. H. Elaboração de projetos sociais. In: ÁVILA, C. M. (Coord.). **Gestão de Projetos Sociais**. 3. ed. rev. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001.

DE VITA, C. J.; FLEMING, C.; TWOMBLY, E. C. Building Nonprofit Capacity: A Framework for Addressing the Problem. In: DE VITA, C. J.; FLEMING, C. (Eds.), **Building Capacity in Nonprofit Organizations**. Washington: The Urban Institute Press, 2001.

DESMIDT, S., PRINZIE, A. **Does your mission statement have any value?** An explorative analysis of the effectiveness of mission statements from a communication perspective, Working Paper, Ghent University D/2009/7012/20, 2009. Disponível em: <[http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp\\_09\\_568.pdf](http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp_09_568.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2012.

DINIZ, J. H. A. S. **O reflexo dos ajustes das Organizações Não-Governamentais internacionais - ONGIs, às modernas práticas administrativas, sobre o seu caráter institucional-original**. 2000, 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000.

DOHERTY, S.; MAYER, S. E. **Results of an Inquiry into Capacity Building Programs for nonprofit programs**. Minneapolis: Effective Communities Project, 2003.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade**. MBA curso prático: estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERNANDES, R. C. Elos de uma cidadania planetária. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 10, n. 28, p. 15-34, jun. 1995.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para a exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx, 2000.

GANDIN, D. **Prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Editora Vozes, 1994.

GERGEN, K. J. **An invitation to social construction**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.

GERGEN, K. J.; TOJO, J. Organizational Science in a Postmodern Context . **Journal of Applied Behavioral Science**, London, v. 32, p. 356-378, 1996.

GERGEN, K. J.; GERGEN, M. M.; BARRETT, F.J. Dialogue: Life and Death of the Organization. Draft copy for the **Handbook of Organizational Discourse**, D. Grant, C.Hardy, C. Oswick, N. Phillips and L Putnam. (Eds.). Thousand Oaks, CA, Sage, 2004. Disponível em: <

[http://www.swarthmore.edu/Documents/faculty/gergen/Dialogue\\_Life\\_and\\_Death\\_of\\_the\\_Organization.pdf](http://www.swarthmore.edu/Documents/faculty/gergen/Dialogue_Life_and_Death_of_the_Organization.pdf)> Acesso em: 13 nov. 2012.

GERGEN, M. M.; GERGEN, K. J. Investigação qualitativa: tensões e transformações. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

IORIO, C. **Mobilização de recursos**: Algumas idéias para o debate. Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças, 2004. Disponível em: <<http://www.abdl.org.br/article/view/198/1/155>>. Acesso em: 30 jul. 2007.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic Management Theory**: An integration approach. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1998.

JOHNSON, G.; LEAVITT, W. Building on Success: Transforming Organizations through an Appreciative Inquiry. **Public Personnel Management**, Alexandria, v. 30, n. 1, p. 129-136, Spring 2001.

KIM, S. Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. **Public Administration Review**, Malden, v. 62, n. 2, p. 21-241, mar./abr. 2002.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda., 1999.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando Estratégias Emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 79-93, abr./maio/jun. 2003.

MARUJO E. A.; MIGUEL NETO, L. CAETANO, A.; RIVERO, C. Revolução Positiva e Práticas Apreciativas em Contextos Organizacionais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 13, n. 1, p. 115-136, 2007.

- MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 6, n. 3, p. 257-72, 1985.
- MORSILLO, J.; FISHER, A. Appreciative inquiry with youth to create meaningful community projects. **The Australian Community Psychologist**, Victoria, v. 19, n. 1, p. 47-61, May 2007.
- MOTTA, P. R. Planejamento Estratégico em Organizações sem fins lucrativos: Considerações sobre dificuldades gerenciais. In: VASCONCELLOS Filho, P. E. *et al.* **Planejamento empresarial: teoria e prática.** Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, Relatório Anual. Recife: MPC, 2011.
- NOGUEIRA, M. A. Sociedade civil, entre o político-estatal e o universo gerencial. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 52, p. 185-202, jun. 2003.
- NONAKA, I. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. **Organization Science**, Hanover, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.
- OLIVEIRA, R. R. Enfoques Multitemáticos para a Gestão de Organizações Não Governamentais. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 3, p. 144-167, 2010.
- OLIVEIRA, R. R.; ARAÚJO, E. C. R. Lições Aprendidas: Reflexões sobre a aplicação da metodologia da Investigação Apreciativa no Estudo do Movimento Pró-Criança. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 4., Lavras, maio 2010. **Anais eletrônicos...** Lavras: ENAPEGS, 2010.
- REDA, R. A.; LENDERKING, J. B. Tactical Management. **Managing The Skies**, Greenwood, v. 2, n. 26, p. 20-23, jan./feb. 2004.
- RONDON, H. C. T.; OLIVEIRA, R. R. Quem são as Organizações da Sociedade Civil Brasileira Parceiras do Programa de Mobilização de Recursos da Oxfam GB. In: CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6., Salvador (BA), 2007. **Anais eletrônicos...** Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007.
- ROSSO, H. A. **Achieving Excellence in Fund Raising.** San Francisco: Josey-Bass Publishers, 1991.
- SALAMON, L. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar., 1998.
- SCHERER-WARREN, I. ONGs na América Latina: Trajetória e Perfil. In: VIOLA, E.; LEIS, H. R.; SCHERER-WARREN, I. **Meio Ambiente, Desenvolvimento e Cidadania: desafios para as Ciências Sociais.** 3. ed. São Paulo: Cortez; Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- SCOTT, S.; JAFFE, D.; TOBE, G. **Organizational vision, values, and mission: Building the organizations of tomorrow.** Menlo Park: Thomson Crisp Learning, 1993.

SEKERKA, L. E.; BRUMBAUGH, A.; ROSA, J.; COOPERRIDER, D. Comparing Appreciative Inquiry to a diagnostic technique in organizational change: The moderating effects of gender. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, Boca Raton, v. 9, n. 4, p. 449-489, 2006.

SHENDELL-FALIK, N.; FEINSON, M.; MOHR, B. J. Enhancing Patient Safety Improving the Patient Handoff Process Through Appreciative Inquiry. **JONA**, Philadelphia, v. 37, n. 2, p. 95-104, 2007.

SILBERT, J. H.; RANDOLPH, L.; SALMON, L. Positive Transformation of Government. **AI Practitioner**, London, p. 1-38, May 2005. Disponível em: <appreciativeinquiry.case.edu/uploads/May%202005%20intro.pdf>. Acesso em: 3 set. 2012.

SILBERT, J. H.; SILBERT, T. Soaring from SWOT: Four Lessons Every Strategic Plan Must Know. **AI Practitioner: International Journal of AI Best Practice**, London, p. 1-4, Aug. 2007.

SILVA, G. P. **Planejamento estratégico participativo como fonte de capital social**. 2004, 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

STAVROS, J.; COOPERRIDER, D.; KELLEY, D. L. Strategic inquiry appreciative intent: inspiration to SOAR, a new framework for strategic planning. **AI Practitioner**, London, p. 10-17, Nov. 2003.

STEINAUER, J. M. Marketing a Cause. **Incentive**, Naperville, 174, p. 55-56, jan. 2000.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hal do Brasil, 1989.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 2000.

VAN OSCH, W., AVITAL, M. Idea Work: A Pragmatic Perspective on Action-Based Creativity and Innovation in Everyday Work. **Proceedings: Proceedings of SIGPrag Workshop**. Sprouts: Working Papers on Information Systems, v. 9, n. 69, 2009. Disponível em: <http://sprouts.aisnet.org/9-69>. Acesso em: 12 fev. 2012.

VARONA, F. Todavía Es Posible Soñar: Teoría Apreciativa y Comunicación Organizacional. **Organicom**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 13-33, ago. 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**, 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WATKINS, J. M.; MOHR, B. J. **Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.