

**INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA EM ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
INTERDEPENDÊNCIAS E INTERDISCIPLINARIDADES**

**APPRECIATIVE INQUIRY IN NON-GOVERNMENTAL ORGNIZATIONS
AND STRATEGIC PLANNING: INTERDEPENDENCIES AND
INTERDISCIPLINARITIES**

Rezilda Rodrigues Oliveira¹

Maria Izabel Araújo de Santa Cruz Oliveira²

RESUMO

O artigo desenvolve uma discussão teórico-empírica a respeito do uso da Investigação Apreciativa (IA) na formulação e implementação do planejamento estratégico efetivado em uma organização não governamental (ONG). Duas dimensões, teóricas e empíricas, revelam as interdependências e interdisciplinaridades focalizadas no estudo de caso do Movimento Pró-Criança (MPC): (a) o planejamento estratégico como instrumento de gestão em ONGs; e (b) a abordagem e metodologia da IA aplicada em um caso concreto de intervenção. Neste sentido, um esquema de pesquisa-ação foi adotado com base no ciclo de 5Ds (D-1 – Definition, D2 - Discovery, D3 - Dream, D4 - Design e D5 - Destiny), considerados unidades de produção de temas e categorias de análise, desde a coleta até a sistematização dos dados, obtidos por meio de reuniões, entrevistas apreciativas, oficinas e seminários de planejamento. Merece referência os resultados mais significativos do processo de planejamento, especialmente a emergência das ideias-guia e das proposições provocativas ao longo do estudo do MPC. Em suma, o cerne da estratégia consiste em promover sua transformação organizacional e institucional, em correspondência com a sustentabilidade que alcançou nos dias de hoje.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico em Organizações Não Governamentais; Investigação Apreciativa; Movimento Pró-Criança.

ABSTRACT

The paper develops a theoretical and empirical discussion about the use of Appreciative Inquiry (AI) in the formulation and implementation of strategic planning effected in a non-governmental organization (NGO). Two dimensions, theoretical and empirical, reveal interdependencies and interdisciplinarity, evidenced in the study of the Pro-Child Movement (PCM): (a) strategic planning as a management tool for NGOs, and (b) the approach and methodology of AI applied in a case of intervention. Thus, an action research scheme was adopted based on the cycle 5Ds (D-1 - Definition, D2 - Discovery, D3 - Dream, D4 - Design

¹ Doutora em Ciência Política pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ). Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Membro Permanente do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste e Professora Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Administração, ambos da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). E-mail: <rezilda.rodrigues@gmail.com>

² Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Gerente Executiva da Fundação Antônio dos Santos Abranches (FASA), ligada à Universidade Católica de Pernambuco. E-mail: <mizabeloliveira@yahoo.com.br>

and D5 - Destiny), considered as units of production of themes and categories analysis, from collection to systematization of data obtained through meetings, appreciative interviews, workshops and planning seminars. The study is qualitative and inductive. The results show the crucial moments of the planning and implementation processes. In particular, the emergence of the guiding ideas and provocative propositions constructed throughout the study can be considered the most significant results of the planning process of the PCM. In short, the core of the strategy is consistent with the promotion of institutional and organizational transformation of the PCM as well as the conservation of its current sustainability.

Keywords: Strategic Planning in Non-Governmental Organizations; Appreciative Inquiry; Pro-Child Movement.

1. Introdução

O artigo desenvolve uma discussão teórico-empírica a respeito do uso da Investigação Apreciativa (IA) na formulação e implementação do planejamento estratégico efetivado em uma organização não governamental (ONG). Assim, duas dimensões, teóricas e empíricas, revelam as interdependências e interdisciplinaridades focalizadas no estudo ora apresentado: (a) o planejamento estratégico como instrumento de gestão em ONGs; e (b) a abordagem e metodologia da IA aplicada em um caso concreto de intervenção.

Para tanto, discute-se a experiência vivenciada no Movimento Pró-Criança, doravante MPC, cuja análise mostra como evoluiu seu planejamento estratégico, até chegar às transformações antevistas em seu futuro, projetado para o período 2009-2014.

Ligado à Arquidiocese de Olinda e Recife, o MPC 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 ao longo de quase 19 anos. O quadro de colaboradores do MPC 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 proposta de trabalho, fazer uma abordagem que, de um lado, fosse social e cognitivamente distribuída, e de outro, espacial e temporalmente possível de ser transposta para o ambiente social e material da organização, a qual toma como pressuposto a ação coletiva levada adiante com o uso de lentes positivas (VAN OSCH e AVITAL, 2009). Foram considerados visões e conceitos ligados ao *design* generativo, capaz de elevar o potencial de pessoas ou grupo(s) para que produzam novas configurações organizacionais, 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, cujas metáforas generativas podem ser aplicadas 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. 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).

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 à capacitação organizacional de ONGs, sobretudo no que se refere 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 se articula com a pesquisa-ação, 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 de 5Ds (D-1 – *Definition*, D2 - *Discovery*, D3 - *Dream*, D4 - *Design* e D5 - *Destiny*), como esquema básico do estudo, em que se chegou a completar quase todas as etapas, como assinalado no caso do MPC. O trabalho tem caráter qualitativo e indutivo, orientado por procedimentos que incluem reuniões, entrevistas, oficinas e seminários de planejamento. Todos, pesquisadores e colaboradores do MPC desempenham papel ativo na

coleta e análise dos dados. Em verdade, não há distinção entre os participantes, considerando-se que o conhecimento não pode ser separado daquele que conhece (VERGARA, 2007) e “espaços de criação de conhecimento” tornam possível a conversão de conhecimento tácito em explícito (NONAKA, 2009).

Ante o viés teórico-empírico do estudo, a quarta seção dedica-se ao que se estabelece no entorno dos avanços obtidos com a adoção da IA, detendo-se na discussão dos resultados produzidos no ciclo de 5Ds e nas atividades de planejamento levadas a cabo no MPC, com os indicativos dos resultados mais expressivos de cada etapa realizada. Na sequência, encerra-se o artigo com os comentários finais e as conclusões a que se chegou, bem como as possibilidades e limitações existentes neste tipo de estudo que foi realizado.

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, p. 44). Esse tipo de organização nem é do Estado, nem é do 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). 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 discutidos a parte, considerando-se que: (a) seus mecanismos de financiamento são diferenciados e dependem, quase sempre de projetos aprovados por *stakeholders* externos com recursos concedidos quase sempre de modo competitivo; e (b) suas interações com o ambiente precisam 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, submetida tanto a critérios técnicos como político-institucionais, para fins de obtenção de 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 autosustentar, sem perder autonomia nas relações com o poder ou mesmo o espaço reservado às suas próprias escolhas, prioridades e áreas de trabalho (IORIO, 2004).

Deste modo, 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 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 e YORK, 2003). 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).

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 e RANDALL, 1999). Nesta linha de pensamento, a próxima seção prossegue com essa discussão.

2.2 Planejamento Estratégico em Organizações Não Governamentais

Planejar constitui a forma adequada para 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). No caso de ONGs, quatro medidas são importantes para que possam funcionar: um plano, marketing, pessoas e dinheiro (DRUCKER, 1995).

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 onde 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 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). Por sua vez, 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).

Neste sentido, 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, defende-se que a IA traduz esse pensamento. Note-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 (IA) 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). O caráter intervencionista orienta-se pela estratégia de pesquisa-ação, a qual valoriza o compromisso de promover a reflexão e de por prática a vontade coletiva de um grupo ou de uma organização (VARONA, 2004). Como tal, a IA se estabelece quando existe uma ambiência propícia às aspirações compartilhadas e à emergência de futuros preferidos como principais resultados de um processo de mudança estratégica. É dito por Gergen; Gergen e Barrett (2004) que 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.

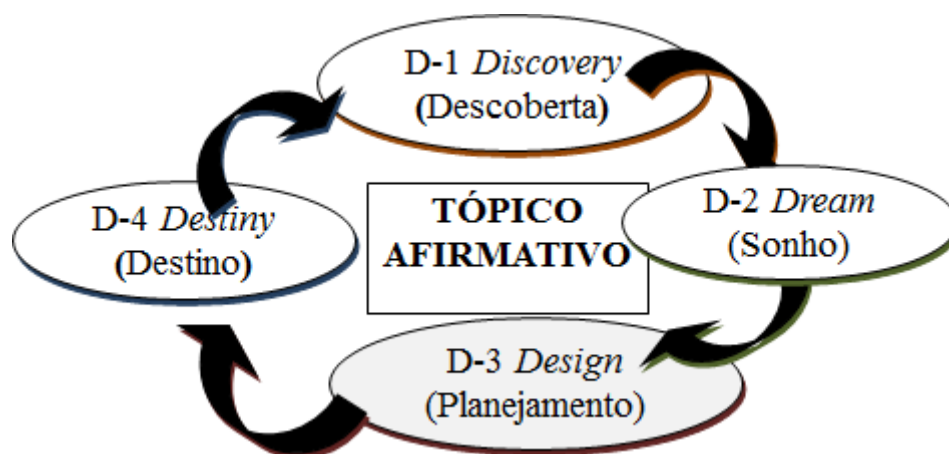
Como abordagem organizacional e metodológica, a IA tem como inspirador o professor da Case Western University (Estados Unidos), David L. Cooperrider, que se propôs criar uma teoria afirmativa da organização, em meados da década de 80. Suas ideias evoluíram *pari passu* com os movimentos da psicologia 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 “es un modo de vivir, de ser, que implica una participación directa en las organizaciones sociales que estudiamos”.

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 4Ds, exposto na Figura 1. 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 e WHITNEY, 2006).

Figura 1 – Ciclo de 4Ds



Fonte: Cooperrider e Whitney (2006).

No desenho do ciclo dos 4Ds, o processo básico do 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 - Discovery, junto com um exercício colaborativo e articulado de visualização de imagens do que poderia ser -Dream, com a abordagem generativa dos elementos do sistema de planejamento, o que deveria ser - Design e da implementação, o que irá ser – *Destiny* (BUSHE, 1998).

O pressuposto é de que, a mobilização de pessoas e grupos no ciclo apreciativo sinaliza um caminho que passa a ser virtualmente impossível de ser bloqueado (COOPERRIDER e 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 e WHITNEY, 2006).

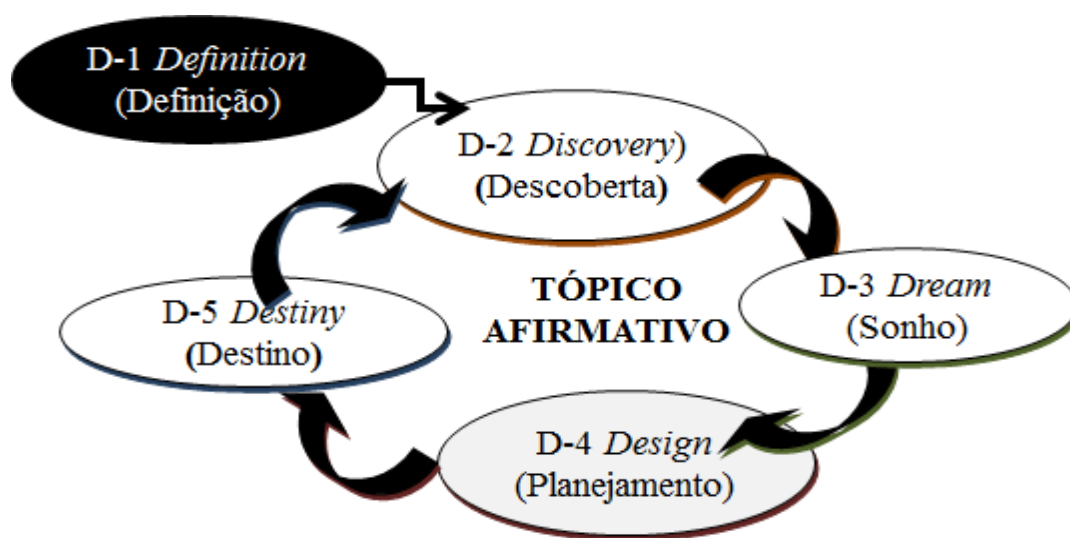
Um relato de experiência, inclusive, destaca os bons resultados referentes à conjugação de visão, comprometimento e ação, em meio a uma tensão criativa e ao uso de energias positivas entre pessoas, famílias, organizações e sociedade (CHAPAGAIN, 2005). Outra alusão relativa à IA, aponta para quatro lições que merecem atenção: a) Lição 1 –

concentrar o foco no que é positivo; b) Lição 2 – envolver quem impacta e quem será impactado pela estratégia; c) Lição 3 – criar um roteiro básico e empoderar pessoas; e d) Lição 4 – 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, porque o processo é emergente, pode-se especificar quem fará o que e quando, de modo a fornecer subsídios para a organização das atividades e posicionamento das pessoas em uma direção comum, sobretudo com o apoio dos patrocinadores do projeto de intervenção.

Por essa razão, Acosta e Douthwaite (2005) bem como Shendell-Falik, Feinson e Mohr (2007) propõem a inclusão de um D precedente ao ciclo de 4Ds. 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 2 mostra a alteração feita no ciclo de 5Ds.

Figura 2 – Ciclo de 5Ds



Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006).

No desenho, chama-se a atenção para 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 e MOHR, 2001).

A visão do ciclo de 5Ds 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 e STRAVOS, 2008). Esses são os fundamentos implícitos no ciclo de 5Ds, 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 de 5Ds, que a materializa.

Uma vez acionada a força vital da organização, estão postos em movimento os padrões relacionais positivos e as crenças intrínsecas nessa forma de empoderamento. Esta é praticamente uma condição para se levar adiante a real pretensão da transformação organizacional. A IA 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 no Quadro 1. Para Marujo et al (2007), tais princípios da IA decorrem de três vertentes de pensamento: (a) Construcionismo Social; (b) Teoria das Imagens do Futuro; e (c) Investigação Qualitativa. Em verdade, eles estão imbricados na ideia de que a realidade é socialmente construída por meio da linguagem e dos discursos (GERGEN e GERGEN, 2006), conjugada às 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 e STRAVOS, 2008). Por conseguinte, ao se entender que a realidade é subjetiva e é 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.

Quadro 1 – Princípios da Investigação Apreciativa

Princípio	Enunciado
Construtivista	As organizações devem ser vistas como orgânicas, pois, tanto o conhecimento humano como o organizacional estão entrelaçados
Da Simultaneidade	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
Poético	As organizações não são máquinas e sim um livro aberto, constantemente em construção sobre passado, presente e futuro
Antecipatório	O futuro positivo desejado é antecipado nas imagens positivas que são criadas
Positivo	As perguntas positivas levam a mudanças positivas

Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006).

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

Em suma, o ciclo de 5Ds 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 **Cooperrider; Whitney; 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), é que se criou e vem se implementando o planejamento no MPC, como será visto na próxima seção, que faz o desdobramento da metodologia aplicada,

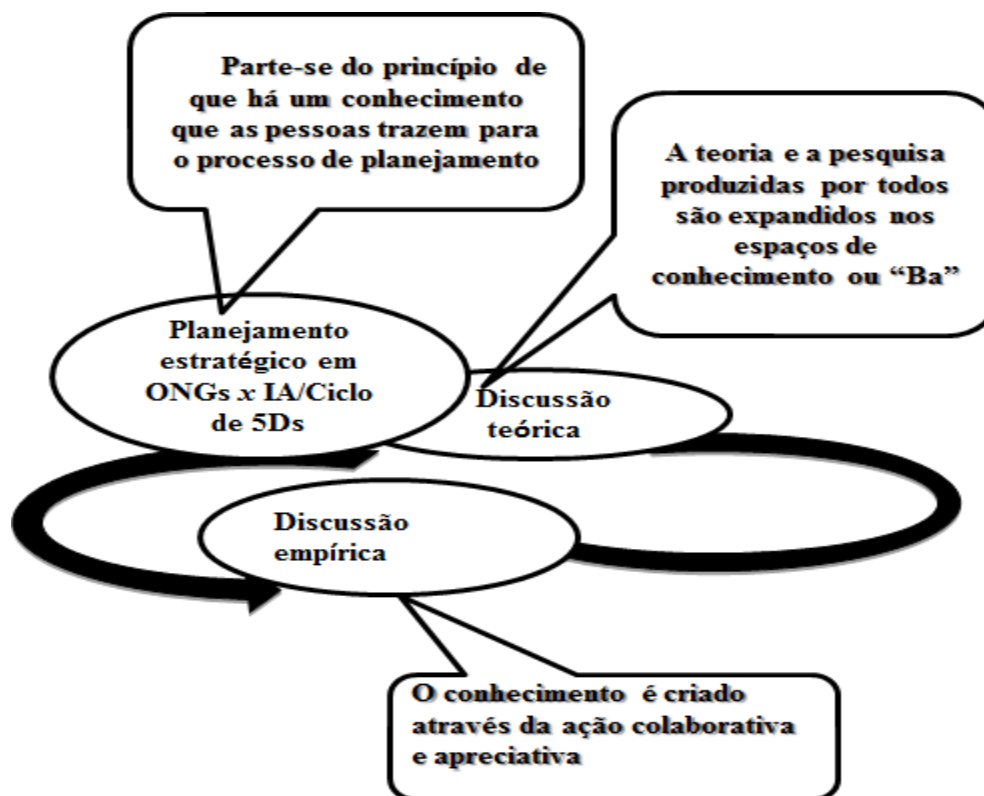
destaque para a adoção da pesquisa-ação que possibilita a ascensão de múltiplas vozes e a expressão de variados mecanismos de grupo.

3. Metodologia

O desenho de pesquisa-ação adotado no estudo do MPC parte da ideia da apreciação como um processo que se desenrola com base em um novo paradigma de intervenção, que desafia as pessoas a transformarem as questões deficitárias em tópicos afirmativos para a investigação (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2008). O caso do MPC foi metodologicamente elaborado segundo a postura epistemológica assumida pela IA e explicitada no ciclo de 5Ds, descrito, como já assinalado na seção anterior. É interessante notar que a interação que envolve tanto os pesquisadores como os membros da organização, torna a todos protagonistas em termos da condução e dos resultados do processo, cujo rebatimento com a co-construção de conhecimento presentes na investigação contextual, leva à valorização de conhecimentos provenientes do senso comum, que emerge de experiências empíricas.

A utilização da IA no planejamento estratégico do MPC, permite que se projete uma dinâmica construtivista de construção do conhecimento como uma das formas de se discutir o alcance da sustentabilidade institucional. Nisto, há que se reconhecer, a semelhança com os chamados “espaços de criação de conhecimento”, identificados por Nonaka (2009) como aqueles momentos em se que se facilita a geração, a difusão e a utilização de conhecimento junto às organizações, intitulado pelo autor pela expressão “Ba”. Segundo essa concepção, todos os participantes podem ser considerados criadores de conhecimento, pela condição na qual operam como autores de temas e da análise dos respectivos conteúdos de cada um dos elementos do ciclo de 5Ds. 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 3).

Figura 3 - Desenho da metodologia de pesquisa-ação adotada no caso do MPC



Fonte: Elaboração própria

É este contexto contingente que se delineia nas atividades da pesquisa, moldada na medida em ocorre uma dada cadência de reflexão e ação simultâneas, ao lado de recuos e avanços, de acordo com o significado atribuído à intervenção.

Respeitados os diferentes modos de aprendizado, o desenho de pesquisa é sugestivo de um certo “Ba”, em que, na memória coletiva dos participantes espera-se que fique indelevelmente marcada a percepção de que o entendimento apreciativo da mudança consiste no fato de as pessoas saberem que podem experimentar, trocar impressões, propor e discutir questões cujas respostas fluem das decisões reflexões em grupo, nos espaços de conhecimento ou “Ba” da pesquisa.

Convém lembrar que cada organização tem seus mistérios, histórias, sagas, personagens e cultura própria. Assim, além de interpretativo, o estudo 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 (BUSHE; KASSAM, 2005).

A seguir, a próxima seção penetra mais na relação teoria/metodologia, começando por fazer um breve retrospecto do processo de Planejamento Estratégico do MPC, 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.

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, bem como 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.

À época, foi construída a missão do MPC, 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, alta direção do MPC e um grupo de discussão constituído por cerca de 12 pessoas (psicólogos, assistentes sociais, educadores e gestores).

Uma nova linha do tempo indica que a continuidade das atividades de planejamento no MPC remetem ao período 2009-2014, tendo sido produzido com base na IA e no ciclo de 5Ds, com o qual se lidou nos últimos três anos (ARAÚJO, 2010).

Entre 2008 e 2009, teve lugar uma série de oficinas apreciativas, que contou com cerca de 60 participantes das três Unidades do MPC (Coelhos, Piedade e Recife Antigo), reunindo pessoal acadêmico, diretoria da entidade e colaboradores (voluntários, estagiários e funcionários). Nesta etapa foi salientada a importância da sustentabilidade institucional para o alcance da missão do MPC e as conquistas obtidas nos anos mais recentes. No entendimento de todos, 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 sustentável 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 compreendeu uma ampla imersão 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. Um grande evento, com cerca de 70 pessoas (do nível estratégico ao operacional), envolveu pessoal da academia e do MPC, com o propósito de sonhar e idealizar imagens que gostariam de ver concretizadas nos próximos cinco anos (2009-2014). O tópico afirmativo escolhido aponta para a capacidade do MPC de obter apoio para sua causa social e a conquista de sustentabilidade perante o conjunto de seus *stakeholders*.

No Quadro 2 se esboça uma sinopse referente ao exercício de planejamento participativo e apreciativo, após consolidação das atividades levadas a cabo pelos participantes do ciclo de 5Ds. Deste modo, cada um dos Ds, foi eleito como uma unidade temática, das quais se extraiu e (re)afirmou assuntos ou temas, que passaram a designar categorias de análise, sobretudo às indicativas dos resultados considerados mais significativos. Para Laville e Dionne (1999), estas podem ser previamente escolhidas, em coerência 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 que teve lugar nos espaços de conhecimento existentes nos ambientes de pesquisa. Tais espaços proporcionaram as condições necessárias, de modo que as mensagens e conteúdos fossem produzidos ou captados pelo pesquisador e pelos participantes. O tratamento dos dados requereu a habilidade de reproduzir, de modo fidedigno, o registro das falas e como se passaram os acontecimentos (FREITAS; JANISSEK, 2000).

Quadro 2 - Ciclo Apreciativo do MPC

Identificação do Ciclo	Descrição	Atividades realizadas	Resultado mais significativo
D-1 <i>Definition</i> (Definição)	Esquematização 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
D-2 <i>Discovery</i> (Descoberta)	Compartilhamento de Experiências Exitosas e Descoberta das Intenções Apreciativas	- Oficinas de integração - Entrevistas apreciativas - Plenárias no Seminário	- 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 à sociedade - Criação de um ambiente de descobertas e sonhos, com narrativas das histórias da

		de Planeja- mento	organização e do que faz de melhor - Coalizão em torno da mudança e transformação do MPC
D-3 <i>Dream</i> (Sonho)	Formulação da Visão de Futuro	- Oficinas de integração - - Plenárias no Seminário de Planejamen- to	- Surgimento e discussão das ideias-guia: Sustentabilidade Institucional, Integração Institucional, Transformação Organizacional e Transformação Social - Formulação das proposições provocativas
D-4 <i>Design</i> (Planeja- mento)	Discussão sobre como viabilizar as Proposições Provocativas	- Oficinas de integração - Reuniões (pessoal acadêmico e cúpula do MPC) - Plenárias do Seminário de Planeja- mento	- Validação das Proposições Provocativas - Formulação de planos de ação temáticos e elaboração de projetos especiais - Análise FOAR – identificação das forças, oportunidades, aspirações e resultados desejados - Revisão e recriação da missão institucional do MPC
D5 – <i>Destiny</i> (Destino)	Mobilização do Núcleo de Gestão e Pesquisa para a implementação da transformação 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

Fonte: Elaboração Própria

Neste ponto do trabalho, cabe referir que, das experiências vividas pelos participantes da pesquisa, colhe-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 as proposições provocativas construídas coletivamente no curso do planejamento. O Quadro 3 faz uma sinopse com o essencial das discussões travadas nesse processo.

Quadro 3 – Ideias-Guia e Proposições Provocativas do MPC

SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL
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 <i>marketing</i> 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 e intangíveis para a concretização dos objetivos estabelecidos para o período de 2009 a 2014
INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL
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 <i>stakeholders</i> , vertical e horizontalmente através de rodízio e intercâmbio de pessoas e recursos, dos conhecimentos e das experiências de aprendizado
TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL
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 <i>stakeholders</i> . 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
TRANSFORMAÇÃO SOCIAL
A Transformação Social é a razão de existir do MPC e mobiliza seus <i>stakeholders</i> , 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

Fonte: Araújo (2010)

Dentre as questões mais emergentes no processo da pesquisa-ação, a reflexão aponta para algo crucial, dentre as que foram objeto de debate e crítica: a tarefa de olhar apreciativamente para o que há de melhor no MPC, de maneira a justificar a sua existência. Como afirmam Scott; Jaffe; Tobe (1993), a missão constitui o propósito fundamental para o

qual uma organização foi criada. Rever ou recriar a missão institucional, então, traduz um momento de clarificação de valores, ou seja, de por em perspectiva os princípios, as normas e as ações que as pessoas consideram dignos de perpetuar a organização. Dadas as interdependências e interdisciplinaridades encontradas na teoria e na prática, esse exercício pode ser feito por meio da IA, cujas diversas formas de manifestação comprovam que se trata uma abordagem apropriada em casos de intervenção nos quais se pretende romper velhos limites e promover o surgimento de ideias inovadoras, como sugerido por Marchionni; Richer; Ritchie; Marchionni (2009). A próxima seção tece os comentários finais e as conclusões do trabalho.

5. Conclusões

Reside um importante aprendizado na reflexão acerca da trajetória percorrida pelo planejamento estratégico do MPC. Em maior nível de detalhe, destaca-se os resultados obtidos com a utilização da IA, cujo ciclo de 5Ds foi objeto básico para que florescessem os espaços de conhecimento que explicam como se dá o processo transformacional vivido por essa ONG, identificado quando alterações favorecem o surgimento de um novo estado e implicam uma mudança nos pressupostos que orientam a organização rumo ao futuro (ACKERMAN, 1997).

Assim, o recorte da experiência vivenciada pelo MPC, aqui demarcada e que culmina no contexto existencial de recriação de sua missão institucional, fortalece as possibilidades a serem exploradas no processo de transformação que estão se configurando, conforme o ritmo e a dinâmica próprios da organização. 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 feito, a partir da força vital da organização. Tudo depende da percepção e interpretação dos participantes, com o indispensável suporte para que se possa viabilizar ideias-guia e proposições provocativas, cujo significado básico remete ao processo de transformação organizacional do MPC. Inclusive, todos também são coautores dessa criação colaborativa.

No caso do MPC, cuja capacidade de gestão foi desenvolvida, dois pontos foram essenciais ao que foi produzido no trabalho: a) entender que a IA é uma prática inovadora de intervenção e difere da pesquisa-ação tradicional; e b) mostrar que a formulação do planejamento estratégico pode ir além da sequência lógica de passos, pois, no ciclo de 5Ds, a improvisação deve ser permitida, com ajustes e reflexões, de modo a gerar múltiplos desenhos a

serem desenvolvidos. Evidente que há sobreposições e intersubjetividades nesse modo de ver a realidade. Por isto, deve haver sempre revisão das definições acerca de como dar consecução às grandes transformações delineadas para o MPC, o que representa um importante momento da aprendizagem e de mudança organizacional apreciativa. Desta maneira, dá-se destaque à agenda de recriação e legitimação de sua missão institucional perante seus principais *stakeholders*. Esta 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.

Referências

- ACOSTA, A.; DOUTHWAITE, B. Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices. **ILAC Brief 6**, p. 1-4, July 2005. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/52516/2/ILAC_Brief06_inquiry.pdf> Acesso em 23 abr. 2009.
- ACKERMAN, L. Development, transition or transformation: the question of change in organizations. In VAN EYNDE, D.; HOY, J. (Eds.), **Organization Development Classics**, San Francisco: Jossey Bass, 1997.
- ARAÚJO, E. C. R. **Delineamento do Processo de Planejamento Estratégico Participativo e Apreciativo do Movimento Pró-Criança**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, 2010.
- AVITAL, M. **Innovation through Generative Design**. In HOLMBERG, L.; REED, J. (Eds.). **AI Research Notes, AI Practitioner**, v.12, n.1, p.30-41, May 2010. Disponível em: <www.taosinstitute.net/.../aipmay10-age-and-stage...> Acesso em 24 jan. 2012.
- BEGGY, T. Adapting the traditional business plan into social enterprises. **Pennsylvania CPA Journal**, 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**, 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**, 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**, v.1, n.4, p.1-9, october 2010. Disponível em: <www.oxfordleadership.com/journal/.../bushe.pdf> Acesso em 13 abr. 2011.

BUSHE, G. R. Five Theories of change embedded in appreciative inquiry. **Annals of the 18th Annual World Congress of Organization Development**, Dublin, Ireland, 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. **Annals of Second International Conference of Appreciative Inquiry**, Florida - USA (September 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**, n. 100, p.5-22, Winter 2003. Disponível em: <www.rismes.it/pdf/Preskill.pdf> Acesso em 03 mai.2011

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 mai. 2011

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

COOPERRIDER, D.; 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**. 3ª ed. rev. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. – (Coleção gestores sociais). Disponível em: <www.abdl.org.br/.../Elaboracao%20de%20Projetos%20Sociais.pdf> Acesso em 03 dez. 2009.

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. Disponível em: <http://www.urban.org/UploadedPDF/building_capacity.PDF> Acesso em 13 jan. 2009.

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.** Dissertação (Mestrado em Administração). Recife, Universidade Federal de Pernambuco, 2000.

DOHERTY, S.; MAYER, S. E. **Results of an Inquiry into Capacity Building Programs for nonprofit programs.** Minneapolis, Effective Communities Project, 2003. Disponível em: <http://www.effectivecommunities.com/pdfs/ECP_CapacityBuildingInquiry.pdf> Acesso em 13 jan. 2009.

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**, n. 28, p.15-34, jun. 1995. Disponível em: <http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_28/rbcs28_02.html> Acesso em 27 abr. 2007.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais 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** (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage, 2009.

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.

GERGEN, K. J.; TOJO, J. Organizational Science in a Postmodern Context **Journal of Applied Behavioral Science**, n. 32, p.356-378, 1996. Disponível em: <http://www.swarthmore.edu/Documents/faculty/gergen/Organizational_Science_in_a_Postmodern_Context.pdf> Acesso em: 14 nov. 2009

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: <appreciativeinquiry.case.edu/.../Life-Death%20of%20Org_Dialogue_Hndbk_draft.doc> Acesso em 23 nov. 2009.

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.

KIM, S. Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. **Public Administration Review**, v. 62, n. 2, p.21-241, March/April 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**, v. 43, n.2, p.79-93, Abr/Maio/Jun/2003. Disponível em: <rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/.../10.1590_S0034-75902003000100006.pdf> Acesso em 08 dez. 2011.

MARUJO E. A.; MIGUEL NETO, L. CAETANO, A.; RIVERO, C. Revolução Positiva e Práticas Apreciativas em Contextos Organizacionais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 13, n. 1, p.115-136, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v13n1/v13n1a07.pdf> Acesso em 14 set. 2009.

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**, 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**, v.19, n.1, p.47-61, May 2007. Disponível em: <www.groups.psychology.org.au/Assets/Files/Morsillo_19(1).pdf> Acesso em 12 set. 2009.

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**, v. 18, n. 52, p.185-202, junho 2003. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10705210&iCveNum=1202> Acesso em 12 mar. 2006.

NONAKA, I. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p.635-652, 2009. Disponível em: <http://www.ai.wu.ac.at/~kaiser/birgit/Nonaka-Papers/tacit-knowledge-and-knowledge-conversion-2009.pdf> _Acesso em 12 mar. 2012

OLIVEIRA, R. R. Enfoques Multitemáticos para a Gestão de Organizações Não Governamentais. **Estratégia e Negócios**, v. 3, p.144-167, 2010. Disponível em: <www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/download/.../486> Acesso em 13 mar 2011.

REDA, R. A.; LENDERKING, J. B. Tactical Management. **Managing The Skies**, p.20-23, January /February 2004. Disponível em: <govleaders.org/tactical_management1.pdf> Acesso em 13 out. 2011.

RICHER, M.; RITCHIE, J.; MARCHIONNI, C. 'If we can't do more, let's do it differently!': using appreciative inquiry to promote innovative ideas for better health care work environments. **Journal of Nursing Management**, n. 17, p.947-955, 2009. Disponível em: <<http://taith.co.uk/Docs/CanadianHealthStudyAI.pdf>> Acesso em 20 mar. 2012.

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. **Anais da VI Conferencia Regional de ISTR para América Latina y El Caribe**. 8 al 11 noviembre de 2007, Salvador De Bahía, Brasil. Organizan: ISTR y CIAGS/UFBA. Disponível em: <<http://www.lasociadacivil.org/docs/ciberteca/036.pdf>> Acesso em: 28 out. 2008.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, 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**. 3ª 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**. 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**, 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**, v. 37, n. 2, p. 95-104, 2007. Disponível em: <http://www.dynamichs.org/articles/operational_improvements_cs.pdf> Acesso em 30 mar. 2010

SILBERT, J. H.; SILBERT, T. SOARing from SWOT: Four Lessons Every Strategic Plan Must Know. **AI Practitioner: International Journal of AI Best Practice**, p. 1-4, August 2007. Disponível em: <<http://www.atlantic.edu/about/board/documents/SOARfromSWOT.pdf>> Acesso em 22 dez. 2009.

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

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

<http://www.positivechange.org/downloads/Strategic_Inquiry_Appreciative_Intent.pdf>
Acesso em 03 dez. 2009.

STEINAUER, J. M. **Marketing a Cause**: Incentive, p. 55-56. Jan. 2000.

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

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**, ano 1, n. 1, p.13-33, ago. 2004. Disponível em: <<http://200.144.189.42/ojs/index.php/organicom/article/viewFile/5714/5172>> Acesso em 23 jan. 2009

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.