

## **Planejamento Estratégico Participativo e Metodologia da Investigação Apreciativa: O caso do Movimento Pró-Criança**

Rezilda Rodrigues OLIVEIRA (UFPE)

Eurico Celestino dos Reis ARAÚJO (UFPE)

**Resumo:** O artigo discute os fundamentos teóricos e empíricos que embasam a implementação do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) no Pró-Criança, realizado em estreita associação com a metodologia da Investigação Apreciativa (IA), identificada com a pesquisa-ação, unindo intervenção e mudança, ao lado da reflexão crítica e do empoderamento organizacional. Conforme a literatura, a metodologia da IA estimula a descoberta e a valorização do potencial da organização, mobilizando as pessoas para que dêem o melhor de si, pela evocação de imagens positivas do futuro e elaboração de proposições provocativas baseadas na arquitetura social escolhida (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2008). Na experiência, o Pró-Criança é destacado como um caso de empreendedorismo social legitimado por seus *stakeholders* mais relevantes. Mostra-se, ainda, que está sendo criado um núcleo positivo de gestão e funcionamento, que irá guiá-lo nos próximos cinco anos (2009-2014), em busca de sustentabilidade institucional. No estágio atual do estudo, ainda é desconhecido como pessoas e grupos do Pró-Criança irão enfrentar as mudanças requeridas e emergentes desse processo, sendo esta uma das questões a serem aprofundadas.

### **1. Introdução**

Este artigo tem como objetivo discutir os fundamentos teóricos e empíricos que embasam a implementação do Planejamento Estratégico Participativo (PEP), realizado em estreita associação com a Metodologia da Investigação Apreciativa (IA), ora aplicada ao caso do Movimento Pró-Criança, doravante Pró-Criança.

Nessa experiência, ainda em fase inicial, mostra-se que o Pró-Criança está criando um núcleo positivo de gestão e funcionamento (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), que irá guiá-lo nos próximos cinco anos (2009-2014). O processo ocorre através da descoberta e valorização de seu potencial, mobilizado para que a organização dê o melhor de si, em torno da evocação de imagens positivas do futuro, com a elaboração de proposições provocativas baseadas na arquitetura social escolhida (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2008).

O caso do Pró-Criança caracteriza uma organização que investe no empreendedorismo social e no aproveitamento do conhecimento construído coletivamente, adotando métodos inovadores de trabalho. Inspirados na cooperação e na aprendizagem, dois aspectos fundamentais podem ser destacados: a) a busca de melhoramento contínuo, por conta de seu compromisso com a aprendizagem, tendo em vista que uma organização para poder progredir, antes tem que aprender algo novo (GARVIN, 1993); e b) a introdução de uma cultura de sustentabilidade, aliada ao propósito de criar e manter valor social, como indicado por Dees (2001). Cabe adiantar que essas ações têm garantido o cumprimento da missão do Pró-Criança, voltada para a promoção da melhoria da qualidade de vida e a conquista da cidadania de crianças, jovens e adolescentes em situação de risco ou abandono na Região Metropolitana do Recife (MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, 2008).

O campo de estudo também remete às organizações não governamentais (ONGs) que lutam pela obtenção de sustentabilidade e pelo alcance de resultado social (MARINO; KISIL, 2007), em estrito alinhamento com a missão de gerar autonomia para pessoas e comunidades, de modo que se tornem agentes de seu próprio destino (FERRER; MONJE; URZÚA, 2005).

Como é sabido, as ONGs inserem-se na ambiência do chamado Terceiro Setor, no qual predomina a existência de especificidades e interesses múltiplos, até mesmo quanto à

terminologias, em decorrência dos propósitos por elas assumidos, que vão desde iniciativas de caráter voluntário e de defesa de valores universais, com ênfase no fortalecimento da sociedade civil, até àquelas que se dedicam à execução de atividades inerentes ao Estado, de forma complementar à ação governamental (RONDON; OLIVEIRA, 2007). Porém, em um ponto há certo consenso, observa-se que lhes falta capacidade organizacional para desempenhar essa gama de papéis, sendo que muitas delas apresentam sérias deficiências de gestão organizacional. Aliás, poucas dispõem de estratégia própria e definida de sustentabilidade institucional (RONDON; OLIVEIRA, 2007).

Na elaboração deste trabalho, faz-se um breve delineamento do perfil do Pró-Criança, como é abordado na próxima seção. Em seguida, discorre-se sobre o referencial que dá suporte à discussão acerca dos fundamentos teóricos e empíricos que embasam a implementação do Planejamento Estratégico Participativo, realizado em estreita associação com a metodologia da Investigação Apreciativa, identificada com a pesquisa-ação, unindo intervenção e mudança, ao lado da reflexão crítica e do empoderamento organizacional. Para encerrar, são tecidas as considerações finais do trabalho, que embora ainda esteja distante dos resultados aos quais se espera chegar, já reúne elementos que se mostram promissores na evolução do estudo de caso do Pró-Criança.

## 2. Contextualização

O trabalho de Dias (2008) mostra que, ao longo de mais de uma década e meia de existência,<sup>i</sup> o Pró-Criança sofreu continuamente a tensão da falta de recursos e a possibilidade iminente da paralisação de projetos vitais para seu funcionamento, a exemplo do ocorrido em 2007. Em particular, este foi um momento crítico vivido pela instituição, levando a autora a afirmar de que se trata de um exemplo de caos criativo, assim como se pode observar sua habilidade de fazer mais com menos e para encontrar soluções, tal como conseguiu garantir a continuidade de suas ações, mesmo passando por difíceis conjunturas. Com efeito, Dias (2008) acentua que essa estratégia conseguiu ser bem-sucedida com o aumento da captação de recursos por meio de doações de pessoas físicas, mobilizadas mediante políticas de comunicação na mídia local, passando as contribuições individuais de 23% na composição das receitas do Pró-Criança, em 2004, para mais de 50%, em 2007, chegando a 56,05% em 2008. Vale frisar que, em 2004, 65% de suas receitas advinham de fontes privadas nacionais e internacionais (MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, 2005; 2007; 2008).

Esses dados são importantes para se compreender a proatividade institucional do Pró-Criança, que é, ao mesmo tempo, sujeito e objeto de discussão quando se fala de sustentabilidade. Inclusive, sabe-se que o conhecimento produzido acerca dessa problemática ainda é de natureza empírica, sendo pouco sistematizado e divulgado para reflexão da sociedade civil organizada, cujo apoio dado à entidade se evidencia nas contribuições individuais feitas por milhares de cidadãos pernambucanos, que ultrapassam a marca de R\$ 200.000,00 mensais, alcançada por meio de campanhas, como é o caso do Projeto Clarear (MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, 2008). As doações são feitas mediante autorização à Companhia Energética de Pernambuco (CELPE), para que desconte o valor de R\$ 0,98 da conta mensal de energia elétrica e o repasse ao Pró-Criança, que junto com mais três outras instituições, Associação Beneficente Criança Cidadã (ABCC), Organização de Auxílio Fraternal (OAF) e Pastoral da Criança, contam com esses recursos, os quais têm se mantido constantes, graças ao baixo número de desistências por parte dos contribuintes, enquanto aumenta o número de adesões (ENTREVISTA – DIRETOR-PRESIDENTE DO PRÓ-CRIANÇA, 2008). O mesmo começou a ocorrer a partir de 2009, com os pagamentos das contas de água (a doação é de R\$ 1,00), desta feita com os consumidores da Companhia Pernambucana de Saneamento (COMPESA), mediante a adesão à

Campanha Regar (Disponível em:  
[http://www.movimentoprocrianca.org.br/campanhas\\_03.html](http://www.movimentoprocrianca.org.br/campanhas_03.html)).

Pelo que foi visto, o Pró-Criança, em sua trajetória institucional vem se consolidando como uma reconhecida estrutura de atividades pedagógicas, artísticas e profissionais, com condições de oferecer oportunidades de reabilitação aos seus beneficiários, muitos sem perspectiva de se tornarem cidadãos integrados à sociedade. O trabalho que ele realiza é interdisciplinar, cobrindo desde oficinas de artes, cursos técnicos, aulas de português, matemática, cidadania e higiene, incluindo atividades que priorizam a integração com a família e a comunidade, facilitando a inserção de seus beneficiários no mercado de trabalho.

Deste modo, pode-se relacionar a problemática identificada no Pró-Criança com sua luta para garantir a sustentabilidade institucional, *pari passu* com as inovações gerenciais e organizacionais constantes da pauta do planejamento participativo em andamento, paulatinamente introduzidas junto com a aplicação de uma abordagem apoiada no diálogo, na cooperação e na troca de experiências positivas, seguindo esquema da IA (CONCEIÇÃO; CABALLERO NUÑEZ, 2007), que estimula a geração de capital social nesse processo afirmativo (CALABRESE, 2006).

No caso estudado, ao defender uma causa social, o Pró-Criança, sob a perspectiva da IA, tem procurado valorizar os principais ativos humanos com que opera, sobretudo ao salientar como eles desenvolvem seu trabalho, ou seja, o que fazem de melhor na luta pela sustentabilidade da organização e de sua causa social. Segundo recomendação de Cooperrider e Whitney, (2003), a metodologia da IA parte do questionamento de como identificar e descobrir as melhores potencialidades e possibilidades organizacionais, de modo que haja alinhamento com a agenda estratégica da instituição, como abordado no referencial do trabalho.

### 3. Referencial

Em certa medida, a literatura indica que a sobrevivência e o sucesso de organizações como o Pró-Criança estão correlacionadas com a aquisição de habilidades gerenciais para mobilizar recursos, satisfazer *stakeholders* e gerar valor social (promoção do bem público), já que não têm fins lucrativos. Para tanto, torna-se necessário fazer com que estejam aptas a melhorar seu desempenho, a promover inovações ou se adaptar às mudanças, ou mesmo a elas se antecipar. O desafio da gestão não parece tarefa simples como asseguram De Vita; Fleming e Twombly (2001), apontando para a complexidade do tema, cuja natureza multidisciplinar envolve questões ligadas tanto ao desenvolvimento sustentável, como ao relacionamento com a sociedade civil e a geração de capital social, além de modelos e teorias aplicáveis à organizações não lucrativas, entre elas, as ONGs. Quanto a estas últimas, os autores elegem pelo menos cinco componentes interdependentes a serem explorados: visão e missão, liderança, recursos, política de comunicação, além de produtos e serviços, aos quais se pode dar maior ou menor ênfase.

Neste ponto, é interessante notar o paradoxo apontado por Landsberg (2004), no que se refere à adoção, pelas ONGs, de práticas do setor privado, pois, se não houver cuidadosa atenção, isto pode ser mais um problema do que uma solução, em termos dos impactos sobre sua cultura, missão e imagem pública. Temas que sabidamente remetem à preocupações com a questão da identidade organizacional e à influência exercida pelos *stakeholders* nesse processo, principalmente àqueles com quem a organização mantém estreita afiliação e que, por conta disso, freqüentemente, interferem no desenvolvimento e na elaboração de seus planos de trabalho, bem como na busca de comprometimento para que façam parte da imagem por ela construída (SCOTT; LANE, 2000). Fato que é corroborado no estudo de Kim (2002), no qual ele explorou o relacionamento entre a gestão participativa no contexto do planejamento estratégico e a satisfação com o trabalho em agências governamentais. O que sugere a efetiva

aderência e participação de lideranças das ONGs para a obtenção de suporte tanto externo como interno da rede de *stakeholders* com os quais se mantém relacionamento (BRYSON, 2004; BRICKSON, 2004; DOHERTY; MAYER, 2003).

No que se refere às ONGs, especialmente as que se voltam para causas sociais, sabe-se que se tratam de organizações orientadas para valores, enquadrando-se dentre aquelas que Rodrigues e Alves (2002) indicam estar em busca de modelos alternativos, que privilegiam processos decisórios compartilhados e troca intensiva de informação, característicos de organizações substantivas. A elas se aplica o planejamento participativo, desenvolvido para instituições, grupos e movimentos que não têm como primeira tarefa ou missão aumentar o lucro, competir e sobreviver, mas contribuir para a construção da realidade social, identificados, portanto, com a transformação da sociedade na linha da justiça social (GANDIN, 2001).

De acordo com a proposta do trabalho, o ponto de partida do planejamento, então, começa pela mobilização das forças da organização e de seus *stakeholders*, em torno de crenças, valores e atitudes capazes de conduzi-los ao futuro desejado (STAVROS; COOPERRIDER; KELLEY, 2003). Para os autores, o planejamento estratégico constitui uma oportunidade única para se elevar a capacidade de aprender e inovar, tendo como critério o lado positivo da organização, desde o começo até o fim do processo (STAVROS; COOPERRIDER; KELLEY, 2003). O que não significa ignorar problemas e deficiências organizacionais, considerando que eles fornecem informações sobre mudanças que convém realizar, seguindo um novo paradigma de intervenção, que desafia as pessoas a transformar as questões deficitárias em tópicos afirmativos para a investigação, ao contrário dos métodos tradicionais de resolução de problemas. Neste sentido, segundo Valença (2007, p. 190)

Um aspecto que diferencia a Investigação Apreciativa das outras metodologias visionárias ou de planejamento é que as imagens do futuro emergem de exemplos sólidos do passado positivo da organização. As boas histórias são usadas para gerar propostas de possibilidades que reúnam o melhor do que a empresa é capaz com a aspiração coletiva do que poderia ser.

Sem embargo, a IA contribui para que, na formulação do planejamento estratégico, sejam utilizadas técnicas narrativas e discursivas relativas ao sucesso organizacional, conforme exposto no Quadro 1(3).

Quadro 1(3) – Abordagem da organização no processo de planejamento

<b>Solução de problemas</b>	<b>Investigação apreciativa</b>
Partindo da necessidade de identificar um problema ↓ Análise das causas ↓ Análise e possíveis soluções ↓ Planejamento de ação (tratamento) ↓ <b>Presunção básica:</b> uma organização é um problema a ser resolvido	Investigando e valorando o melhor que há ↓ Visualizando o que poderia ser ↓ Dialogando sobre o que poderia ser ↓ <b>Presunção básica:</b> uma organização é um mistério a ser aceito

Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006)

O processo requer investimento em tempo, em recursos e no comprometimento de todos, tendo em vista que se trata de um estilo participativo de planejamento, apoiado em competências emocionais, tais como a empatia e a flexibilidade. Aliás, como inovação, esse tipo

de abordagem tem origem em práticas que vêm se disseminando no início deste milênio, a partir de movimentos da psicologia positiva, em decorrência do construcionismo social e da mudança positiva, ativada com intervenções sistêmicas e comunicacionais nas organizações (MARUJO et al, 2007).

Nesses pressupostos está implícita a lógica do planejamento estratégico participativo, que, ao buscar a convergência das opiniões, enseja o fortalecimento organizacional e o estabelecimento de elos cooperativos entre os atores, na medida em que favorece uma maior interação entre eles. Como conseqüência, espera-se que haja aumento da participação, compartilhamento dos valores e democratização do poder, sendo estes aspectos traduzidos como promotores de capital social por Melo Neto (2002).

Em termos de práticas de planejamento, sobretudo as que aderem aos enfoques amplamente democráticos, pode-se citar o trabalho de Souto Maior e Alterescu (2002), cuja dinâmica de gestão se volta para a capacitação, a formação, a participação, a reconstrução e a ação, como algo que tipifica esse tipo de abordagem nas organizações da sociedade civil. Os autores propõem a adoção do planejamento estratégico participativo (PEP), que essencialmente consiste em procurar facilitar a interação comunicativa, e não em conduzir, de maneira sistemática, pessoas em direção a objetivos predeterminados, pois “os participantes se capacitam como sujeitos através de um processo pedagógico, tornando-se conhecedores de sua própria realidade e interessados no seu presente e futuro” (SOUTO-MAIOR; ALTERESCU, 2002, p. 71). Dentre os esforços para que o processo seja bem-sucedido, Souto-Maior e Alterescu (2002), recomendam adotar técnicas de planejamento que proporcionem a participação equitativa, plural, legítima e responsável, dentro do possível, de todos os grupos afetados no ambiente relevante, pois, a médio e longo prazos, a continuidade do próprio processo de planejamento vai depender da eficiência e eficácia dessa participação.

O desenho do PEP, como será visto mais adiante, contempla interações estruturais, procedimentais, comunicacionais e humanas, explicitadas nas diferentes ações a serem encetadas, as quais implicam incorporar atributos organizacionais internos e externos, ao mesmo tempo em que sinalizam para conotações de ordem tecnológica, econômica, cultural, social e política presentes no ambiente institucional, dada a complexidade e a multifacetada natureza do fenômeno das ONGs e de sua sustentabilidade (KUMAR, 2007; MILLAR; ABRAHAM, 2006).

Essas considerações integram a análise dos fundamentos básicos do processo de Planejamento Estratégico, dentre os quais se chama a atenção para o foco nos procedimentos inclusivos, de modo a contemplar a diversidade de atores relevantes e suas percepções.

#### **4. Articulando a Implementação do Planejamento Estratégico Participativo**

##### **4.1 Pressupostos identificados com a Pesquisa-Ação**

O que está sendo realizado junto ao Pró-Criança, a grosso modo, integra ação de reflexão e de intervenção promovida por um núcleo de *stakeholders* que conduzem o processo, de modo participativo, reunindo pesquisadores, alunos de graduação e pós-graduação e pessoal da própria instituição (direção, funcionários e voluntários), cujo número chega a oito membros, podendo variar em algumas etapas (encontros, reuniões ampliadas, visitas, contatos com pequenos grupos) e não tanto em outras. Como se trata de uma atividade que integra teoria e pesquisa, a proposta de trabalho toma como base alguns pressupostos: 1) expressa colaboração entre os integrantes da equipe; 2) compromisso com a incorporação do conhecimento local; 3) desenvolvimento de uma diversidade de processos e formas diferenciadas de contato direto e indireto com rotinas básicas da organização; 4) facilitação do acesso à organização, para se entrevistar pessoas, aplicar questionários, tomar notas de campo, levantar dados documentais,



fazer observações pessoais e o registro dos encontros pelos participantes, criando uma base de dados necessária à elaboração do estudo de caso, já que a investigação pode seguir múltiplas orientações causais e ser influenciada por análises interdisciplinares; 5) acompanhamento da introdução de idéias, práticas e processos emergentes, sendo a convivência facilitada pela interação freqüente entre os participantes; 6) aumento da possibilidade de que a ação social seja feita com base na relação cooperativa entre a academia e o Pró-Criança (WHYTE; FOOTE; IRA, 1993).

À luz de um olhar mais clássico, os procedimentos adotados seguem o roteiro do que seria uma pesquisa social com base empírica, concebida e voltada para a resolução de um problema coletivo, envolvendo diferentes participantes representativos de uma dada situação ou problema, de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2000). Também não há divergência quanto ao que Susman e Evered (1978) estabelecem, considerando a observação de quatro passos: diagnosticar, planejar, implementar e avaliar os resultados. Ainda existe um alinhamento com as duas etapas principais defendidas por Eden e Huxham (2001): a primeira de intervenção e a segunda de revisão dos resultados obtidos no decorrer do processo.

É interessante anotar que o redesenho estratégico está intimamente relacionado com o desafio da sustentabilidade do Pró-Criança, que tem influenciado a realização de parcerias e alianças com diferentes *stakeholders* que, na medida do possível, mesmo indiretamente, estão presentes em algumas reuniões de planejamento, sempre se tendo em vista que o processo é, ao mesmo tempo, incremental e articulado (EDEN; HUXHAM, 2001).

O momento crucial da opção por recorrer, de modo simultâneo tanto ao Planejamento Estratégico Participativo (PEP) como à Investigação Apreiativa (IA), como atividades complementares, foi fruto da combinação de três elementos fundamentais de decisões tomadas pelo Pró-Criança: fazer com que se criasse um projeto viável de futuro, adquirir competência para realizá-lo e ter credibilidade para engajar *stakeholders* internos e externos. Neste sentido, dispor de um projeto tem como significado que o Pró-Criança deve desenvolver um processo participativo de Planejamento Estratégico e implementá-lo; ter competência tem como significado obter condições objetivas para a plena operacionalização desse projeto; e ter credibilidade tem como significado manter elevado o nível de aceitação junto ao seu entorno político-institucional, particularmente por se tratar de uma organização dedicada à causa social.

Em suma, o Pró-Criança encontra-se diante do desafio de empreender um ciclo de aprendizagem e reflexão crítica acerca do próprio histórico de intervenções pelas quais passou em face do processo de planejamento referente ao período 2002-2007, retomado em 2008 e continuado em 2009. Neste sentido, a proposta de Souto-Maior e Alterescu (2002) delineada na Figura 1(4), mostra-se extremamente útil para se compreender a articulação entre as diversas etapas do PEP, além de permitir a uma organização visualizar cada uma delas e ajusta-las de acordo com seu próprio modelo institucional.

No Pró-Criança, o estágio atual de trabalho encontra-se próximo das três primeiras etapas, as quais são destacadas por Souto-Maior e Alterescu (2002) como àquelas que mais diferenciam o PEP de outras abordagens. Cada uma delas pode ser descrita da seguinte forma:

1. Na primeira fase, busca-se chegar a um acordo sobre a necessidade do PEP e sobre sua metodologia, momento em que se dá início a um processo de sensibilização dos principais grupos que deverão ser envolvidos e sobre a importância de sua participação;
2. Na segunda fase, resgata-se a história da organização procurando-se não só determinar os aspectos mais importantes de sua evolução, mas principalmente, esclarecer tendências - a organização vem se afastando de que? E está caminhando em direção a que? Em seguida, procura-se definir o mandato da organização, procurando-se saber que leis, normas, regulamentos e tradições determinam o que a organização pode ou não pode fazer;



## 4.2 Examinando os elementos constituintes da Investigação Apreciativa (IA)

A abrangência da IA envolve desde o planejamento estratégico até o desenvolvimento de equipes, pelo estímulo ao estabelecimento de parcerias e ao relacionamentos de pessoas, com base no espírito da cooperação humana. Na aplicação prática como método, a IA estrutura-se através pelo Ciclo de 4-D, exposto na Figura 2(4).

Fig. 2(4) - O Ciclo dos 4-D's



Fonte: (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 18).

Como se pode observar, cada circunferência representa um ciclo ligado ao outro por setas, simulando um ciclo apreciativo contínuo sem cortes, em cujo centro está a Escolha do Tópico Afirmativo, considerada a parte mais importante de uma realização apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Cada ciclo tem uma interpretação, identificado com os quatro D's, como segue:

- **O primeiro D / Discovery (Descoberta)**: significa que a organização deve procurar entender o que é o melhor da sua existência. Geralmente, esta etapa é implementada por meio de entrevistas, utilizando-se questões positivas e colocações afirmativas, feitas junto grupos que se vai formando em toda a organização, envolvendo parceiros estratégicos e até membros da comunidade local. Na busca da essência positiva das organizações, compartilha-se histórias e suas melhores práticas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).
- **O segundo D / Dream (Sonho)**: traduz o 'o que quero ser', em termos de esperanças e sonhos para a organização, do nível micro ao macro. É constituído pelo momento de projetar a organização para delinear aspirações e desejos para o futuro. Requer que se use as narrativas das histórias e as análises obtidas nas entrevistas para colocar em movimento a curiosidade e inspirar a mente, mobilizando-a para a geração de recursos essenciais, necessários para se construir o futuro (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Assim, nesta etapa são criadas as imagens de futuro e definida a visão estratégica da organização.
- **O terceiro D / Design (Delineamento/Planejamento)**: descreve as proposições surgidas no seio do grupo, ao questionar 'o que poderia ser', evocando frases de forma afirmativa, de natureza provocativa e desafiadora. Nela são traçadas etapas, ações, cronograma, responsáveis, acompanhamento e avaliação do plano (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).
- **O Quarto D / Destiny (Destino)**: sugere uma fase de ação que dá vida às propostas e projetos identificados nas etapas anteriores do ciclo. Requer a estruturação de grupos de trabalho, ajustes nas equipes e nos processos, elaboração de procedimentos e estratégias que levem à



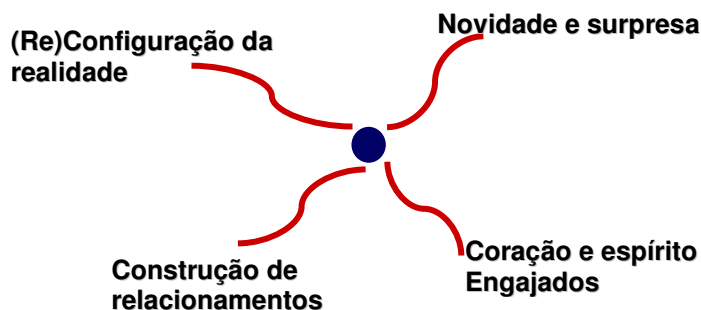
sustentabilidade da organização. Nesta fase as pessoas buscam inovações e novas maneiras para mudar a organização e chegar ao ideal esperado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

De acordo com a literatura, a IA funciona melhor quando os colaboradores estão envolvidos na concretização de suas próprias idéias, e do sonho que ajudarão a construir, percorrendo-se um caminho que passa a ser virtualmente impossível de ser bloqueado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Segundo os autores, são trilhas e redes entrelaçadas que mobilizam o núcleo positivo de uma organização, implicando o estabelecimento de uma zona de convergência para os colaboradores conferirem poder uns aos outros – para vincularem, cooperarem e criarem em conjunto. (COOPERRIDER; 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).

### 4.3 Integrando PEP com IA

Nesta seção, enfatiza-se questões ligadas à integração do processo de planejamento contando com o apoio de *stakeholders* participantes da IA, para que estejam dispostos ao mudar o *status quo*, representado na Figura 3(4), sendo este o principal desafio dessa metodologia, invocando idéias que inspiram as chamadas questões generativas, influenciando perguntas, conversas e ações, exemplificadas nas Figuras 4(4), 5(4), 6(4) e 7(4), o que pode exigir substancial esforço e boa vontade de todos, para que haja verdadeira transformação, como assinalado por Bushe (2007).

Figura 3(4) – Desafio do *status quo*



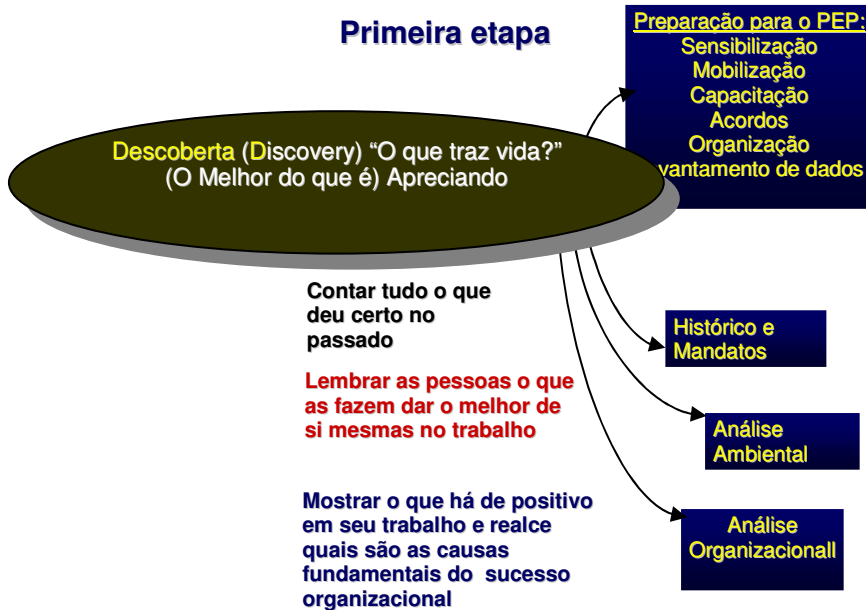
Fonte: Adaptado de Bushe (2007)

Alguns estudos, então, denotam ser necessário um esforço concentrado de pessoas e grupos, inclusive com a utilização de ferramentas colaborativas, visando superar barreiras físicas da comunicação, quando não há possibilidade de interação humana face a face (KAPLAN, 2008). É interessante notar que a metodologia da IA, não obstante seu caráter inovador, conforme apontam Calabrese et al (2007), segue esquema similar a muitos dos estudos qualitativos, incluindo desde a tradicional coleta de dados por meio de entrevistas até a formação de um grupo focal, junto com a observação direta e participativa dos pesquisadores envolvidos, contando com a coleta de documentos, reuniões abertas e fechadas, além de conversações mantidas com pessoas da organização, ouvindo suas histórias e trocando impressões ao longo do processo. Como é de se esperar, a massa de dados obtida conterá informações críticas suficientes para se conhecer valores e julgamentos implícitos sobre a organização, apontando onde encontrar e mobilizar energias necessárias para a mudança, inclusive porque também identifica lacunas a serem preenchidas. Por causa disso, as lideranças

precisam confiar no processo e apoiar as proposições que dele emergirem (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

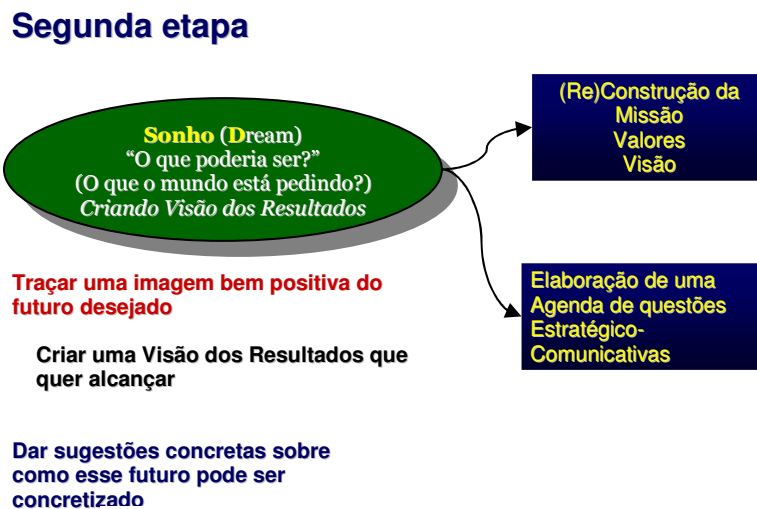
No caso do Pró-Criança, a forma de trabalho também não se distancia muito dessa estratégia metodológica fundamentada nas idéias que interliga o processo de planejamento à metodologia da IA.

**Figura 4(4) PEP x IA (Primeira Etapa)**



Fonte: Elaboração própria

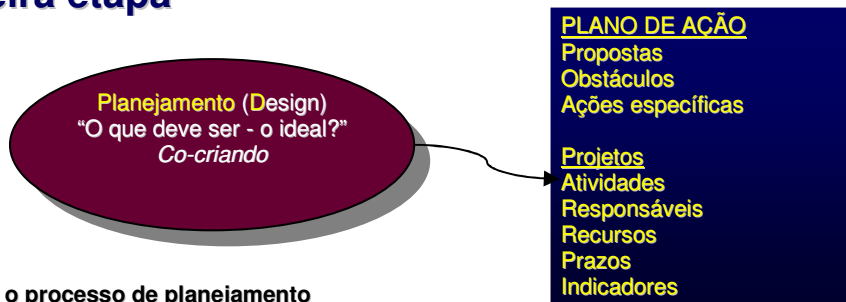
**Figura 5(4) PEP x IA (Segunda Etapa)**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 6(4) PEP x IA (Terceira Etapa)**

## Terceira etapa



Conduzir o processo de planejamento visando o ideal

Pensar como será a organização com o produto desse processo

Imaginar que os desafios serão superados

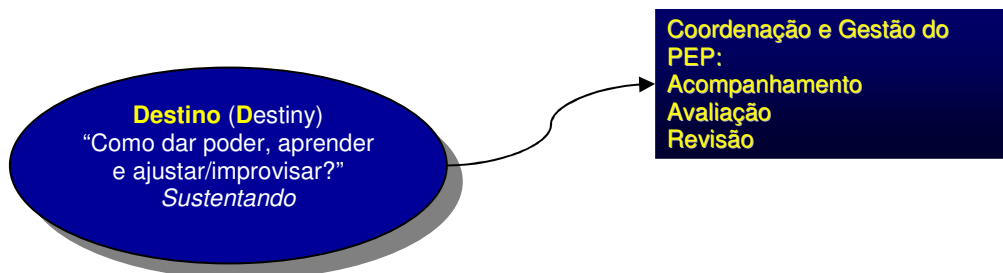
Usar a capacidade positiva para que todos participem da realização desse sonho

Pensar nas idéias que irão compor o plano de ação

Fonte: Elaboração própria

Figura 6(4) PEP x IA (Terceira Etapa)

## Quarta etapa



**Manter todos atualizados sobre como está indo o progresso dos projetos em execução e por executar**

Manter a mobilização do grupo, para que haja o aprendizado contínuo e se mantenha firme a inspiração das pessoas.

Fortalecer a capacidade afirmativa, alimentando a esperança para que se possa chegar ao longo prazo do planejamento

Fonte: Elaboração própria

A sequência apresentada nas Figuras 4(4), 5(4), 6(4) e 7(4), mostra como o PEP e a IA são complementares, sendo que, como a implementação do processo está em andamento, será preciso aperfeiçoar o instrumento de pesquisa, até para afirmar se esse alinhamento faz sentido na prática, implicando a validação teórico-empírica do trabalho.

## 5. À guisa de considerações finais

O trabalho discute os fundamentos teóricos e empíricos que dão suporte à proposta de pesquisa que trata da implementação do Planejamento Estratégico Participativo, associado com a metodologia da Investigação Apreciativa, que vem sendo aplicada no Pró-Criança, embora aqui não se tenha apresentado o que já foi feito com riqueza de detalhes, em razão de espaço e da própria delimitação do estudo.

Ainda assim, foram abordados pontos cruciais para o entendimento dessa modalidade de pesquisa social, de caráter experimental, e, portanto, em construção, que conta com grande receptividade no âmbito do Pró-Criança, o qual demonstra interesse concreto em se capacitar para poder lidar com os desafios da sustentabilidade. Um deles, está representado na bem-sucedida obtenção de receitas por meio de campanhas feitas junto à sociedade civil, cujos cidadãos vêm contribuindo com recursos que garantem a continuidade dessa instituição, sendo este claro exemplo de legitimação de seu empreendedorismo social por parte de *stakeholders* ditos relevantes.

Em se tratando da temática deste artigo, cabe realçar que, ao retomar o processo de planejamento delineado para o período 2002-2007, utilizando a IA, o Pró-Criança mobiliza forças e recursos para formular, implementar e avaliar ações que impactam no cumprimento de sua missão. Desta vez, está se recorrendo à utilização de uma poderosa ferramenta metodológica que leva a organização a melhorar seu desempenho ao focar aquilo que ela faz de melhor e responde pelo seu sucesso no presente, estimulando a produção de um futuro cada vez mais promissor. Neste ponto da pesquisa, ainda é desconhecido como pessoas e grupos do Pró-Criança irão enfrentar as mudanças requeridas e emergentes desse processo, sendo esta uma das questões a serem aprofundadas. Na agenda do planejamento ora em formulação-execução, o tema levantado preliminarmente tem sido o da sustentabilidade institucional, tornando pertinente a elaboração de um plano de ação para fortalece-la e assegurar a estabilidade.

Um balanço do trabalho realizado registra: a organização de dois encontros de integração institucional, de que participaram cerca de 60 pessoas; a formação do núcleo afirmativo de apoio à gestão do modelo do PEP; a montagem de um programa de entrevistas (reunindo representantes de áreas-meio e áreas-fim das unidades do Pró-Criança) e de uma rede de contatos envolvendo toda a organização. Sabe-se, também, que muito há para ser feito, sobretudo no quesito referente ao domínio da própria metodologia da IA, ela mesma uma inovação como uma variação da pesquisa-ação que está sendo validada. De todo modo, faz-se necessário dizer que participação, confiança e liberdade de expressão são ingredientes essenciais desse trabalho.

## Referências Bibliográficas

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](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/52516/2/ILAC_Brief06_inquiry.pdf) Acesso em 23 abr. 2009.

BRENNER, L. R. R. **A Metodologia da Investigação Apreciativa sob a Perspectiva de Criação do Conhecimento na Organização: Uma Análise Comparativa**. Monografia apresentada à Disciplina Pesquisa em Informação II do Curso de Gestão da Informação, Setor

- de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <http://www.decigi.ufpr.br/monografias/2007/LucianaBrenner.pdf> Acesso em 23 abr. 2008.
- 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.
- BUSHE, G. R. Appreciative Inquiry Is Not (Just) About The Positive. **OD Practitioner**, v. 39, n. 4, p. 30-35, 2007. Disponível em: [http://www.gervasebushe.ca/AI\\_pos.pdf](http://www.gervasebushe.ca/AI_pos.pdf) Acesso em 27 abr. 2009
- CALABRESE, R. L. Building social capital through the use of an appreciative inquiry theoretical perspective in a school and university partnership. **International Journal of Educational Management**, v. 20, n. 3, p. 173-182, 2006. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0600200301.pdf> Acesso em 23 set. 2009
- CALABRESE, R. L.; SAN MARTI, T.; GLASGOW, J.; FRIESEN, S. The Power of an Appreciative Inquiry 4-D Cycle in a Non-AYP Middle School. **Journal of Research for Educational Leaders**, v. 4, n. 2, p. 17-42, 2008. Disponível em: [http://www.education.uiowa.edu/jrel/documents/Calabrese\\_0803.pdf](http://www.education.uiowa.edu/jrel/documents/Calabrese_0803.pdf) Acesso em 23 set. 2009
- 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
- CONCEIÇÃO, R. J.; CABALLERO NUÑEZ, B. E. Planejamento Participativo e Desenvolvimento Regional Sustentável. Uma análise do Método Aplicado na Região Metropolitana de Curitiba (RMC). **Anais do Seminário Nacional "Paisagem e Participação": práticas no espaço livre público**, 2007. Disponível em: [http://www.usp.br/fau/eventos/paisagemeparticipacao/poderpublico/A03\\_pd\\_rmc.pdf](http://www.usp.br/fau/eventos/paisagemeparticipacao/poderpublico/A03_pd_rmc.pdf) Acesso em 31 ago 2009
- COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. A positive revolution in change: appreciative inquiry. EUCLID, O. H. **Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change**, Lake Shore Communications, 2003.
- COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STRAVOS, J. M. **Manual da Investigação Appreciativa para Líderes da Mudança**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2008.
- DEES, J. G. Social Ventures as Learning Laboratories. **Innovations/Davos-Klosters 2009**. Special Edition for the World Economic Forum Annual Meeting 2009, p. 11-15. Disponível em: [http://www.caseatduke.org/documents/Articles-Research/INNOVATIONS-Davos-2009\\_Deess.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/Articles-Research/INNOVATIONS-Davos-2009_Deess.pdf) Acesso em 31 ago 2009.
- \_\_\_\_\_. **The Meaning of Social Entrepreneurship**. Original Draft: October 31, 1998. Reformatted and revised: May 30, 2001. Disponível em: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf) Acesso em 31 ago 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](http://www.urban.org/UploadedPDF/building_capacity.PDF) Acesso em 13 jan. 2009.
- DIAS, C. M. **Condições capacitadoras à criação do conhecimento organizacional: o caso do Movimento Pró-Criança**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, 2008.



- 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](http://www.effectivecommunities.com/pdfs/ECP_CapacityBuildingInquiry.pdf) Acesso em 13 jan. 2009.
- EDEN, C. ; HUXHAM, C. Pesquisa-ação no estudo das organizações. In CLEGG, S. R. et.al. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. v.2. São Paulo, Atlas, 2001.
- FERRER, M; MONJE, P. Y.; URZÚA, R. El rol de las ONGs en la reducción de la pobreza en América Latina. Visiones sobre sus modalidades de trabajo e influencia en la formulación de políticas públicas. **Nueva Serie de Documentos de Política MOST2**. No. 16. MOST/UNESCO. Paris, 2005.
- GANDIN, D. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, v.1, n.1, p. 81-95, Jan/Jun 2001. Disponível em: [www.curriculosemfronteiras.org/vol1iss1articles/gandin.pdf](http://www.curriculosemfronteiras.org/vol1iss1articles/gandin.pdf) Acesso em 31 ago 2009
- GARVIN, D. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, jul./ago, 1993.
- KAPLAN, P. Expanding the Reach of the Appreciative Inquiry Summit with Collaborative Technology. **AI Practitioner**, p. 37-42, may 2008. Disponível em: [http://www.icohere.com/AIPractitioner2008\\_AISummitTechnology.pdf](http://www.icohere.com/AIPractitioner2008_AISummitTechnology.pdf) Acesso em 31 ago 2009
- KIM, S. Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. **Public Administration Review**, v. 62, n. 2, p. 231-241, March/April 2002.
- KUMAR, R. Making E-Government Projects in Developing Countries More Successful and Sustainable Lessons from Two Case Studies from India. **Information Technology in Developing Countries**, v.17, n. 3, p. 2-6, November 2007. Disponível em: <http://www.iimahd.ernet.in/egov/ifip/nov2007/nov2007.pdf> Acesso em 20 fev. 2009.
- LANDSBERG, B. E. The Nonprofit Paradox: For-Profit Business Models in the Third Sector. **The International Journal of Not-for-Profit Law**, v. 6, n. 2, January 2004. Disponível em: [http://www.icnl.org/KNOWLEDGE/ijnl/vol6iss2/special\\_7.htm](http://www.icnl.org/KNOWLEDGE/ijnl/vol6iss2/special_7.htm) Acesso em 12 jan. 2009.
- MARINO, E.; KISIL, R. Inovações no Planejamento da Sustentabilidade em Organizações da Sociedade Civil. **Revista Integração**, Ano X, n. 74, junho 2007. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano10/06/index.htm> Acesso em 13 jul. 2007.
- 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. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.
- MILLAR, M. E.; ABRAHAM, A. Towards the Development of an Integrative Governance Framework for the Third Sector: A Theoretical Review and Analysis. In **Proceedings** of the 8th Biennial Conference of Australia & New Zealand Third Sector Research, Navigating New Waters, Adelaide, Australia, 26-28 November 2006. Disponível em: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1227&context=commpapers> Acesso em: 30 jul. 2007.
- 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](http://www.groups.psychology.org.au/Assets/Files/Morsillo_19(1).pdf) Acesso em 12 set. 2009.
- MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, Relatório Anual, Recife, MPC, 2008.
- \_\_\_\_\_. Relatório Anual, Recife, MPC, 2007.
- \_\_\_\_\_. Relatório Anual, Recife, MPC, 2005.

- RODRIGUES, A. L.; ALVES, M. A. Fairy Tales organizations: Myth and reality in Brazilian Third Sector Organizations. In: **Annals** of 50 Annual Meeting of International Society of Third sector research, 2002, Cape Town, SA. 50. Annual Meeting of ISTR. Globalization in the Era of (dis)order, 2002. Disponível em: <http://www.istr.org/conferences/capetown/volume/rodrigues.pdf> Acesso em 12 ago. 2008.
- 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.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/036.pdf> Acesso em: 28 out. 2008.
- SCOTT, S. G.; LANE, V. R. A stakeholder approach to organizational identity. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000.
- SILVA, C., QUELHAS, O. L. G. Proposta de Integração da Sustentabilidade no Processo Racional de Planejamento. **Anais** do International Workshop Advances in Cleaner Production. KEY ELEMENTS FOR A SUSTAINABLE WORLD: ENERGY, WATER AND CLIMATE CHANGE, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.advancesincleanerproduction.net/second/files/sessoes/4b/5/L.%20C.%20Silva%20-%20Resumo%20Exp.pdf> Acesso em 31 ago. 2009.
- SOUTO-MAIOR, J.; ALTERESCU, X. E. Planeação estratégica participativa para a efetividade e a sustentabilidade das organizações da sociedade civil. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Programa Nacional de DST e Aids. **Sustentabilidade: aids e sociedade civil em debate** / Secretaria de Vigilância em Saúde, Programa Nacional de DST e Aids. – Brasília: Ministério da Saúde, 2004. 122 p. – (Série Parcerias e Mobilização Social nº 5). Disponível em: [http://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/cd10\\_17.pdf](http://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/cd10_17.pdf) Acesso em 31 ago. 2009.
- STAVROS, J.; COOPERRIDER, D.; KELLEY, D. L. Appreciative Intent: Inspiration to SOAR. A New Framework for Strategic Planning. **AI Practitioner**, November 2003. Disponível em: [http://www.positivechange.org/downloads/Strategic\\_Inquiry\\_Appreciative\\_Intent.pdf](http://www.positivechange.org/downloads/Strategic_Inquiry_Appreciative_Intent.pdf) Acesso em 31 ago. 2009.
- SUSMAN, G. I.; EVERED, R.D. An assessment of the scientific merits of action research. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, n. 4, p. 582-603, Dec. 1978.
- SUTHERLAND, J.; STAVROS, J. The Heart of Appreciative Strategy, **AI Practitioner**, p. 1-15, November 2003. Disponível em: [http://www.positivechange.org/downloads/Heart\\_of\\_AI.pdf](http://www.positivechange.org/downloads/Heart_of_AI.pdf) Acesso em 03 set. 2009.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo, Cortez, 2000.
- VALENÇA, A. C. **MEDIAÇÃO: método da investigação apreciativa da ação-na-ação - teoria e prática de consultoria reflexiva**. Recife, Ed. Bagaço, 2007.
- WHYTE, D. J.; FOOTE, W.; IRA, H. Participatory action research as a process and as a goal. **Human Relations**, v. 46, n. 2, p. 175-193, Feb. 1993.

<sup>i</sup> O Pró-Criança, criado pela Arquidiocese de Olinda e Recife em 27 de julho de 1993, já atendeu a mais de 10.000 crianças, jovens e adolescentes, juntamente com o apoio de seus familiares. Em 2008, acolheu a cerca de 1.117 beneficiários, contando com cerca de 98 funcionários e 50 voluntários (pedagogos, educadores, psicólogos e assistentes sociais), distribuídos em quatro unidades: a) Unidade dos Coelhoos, 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 (MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, 2008).