

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD**

Karla Bezerra de Souza Sobral

**Utilização da Investigação Apreciativa como
estratégia de análise da gestão participativa no caso
do Movimento Pró-Criança**

Recife, 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

**Utilização da Investigação Apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa
no caso do Movimento Pró-Criança**

Nome do Autor: **Karla Bezerra de Souza Sobral**

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 29 de julho de 2013

Karla Bezerra de Souza Sobral

Karla Bezerra de Souza Sobral

**Utilização da Investigação Apreciativa como
estratégia de análise da gestão participativa no caso
do Movimento Pró-Criança**

Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira, Dra.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, na linha Organização, Cultura e Sociedade, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2013

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S677u	<p data-bbox="399 1211 1418 1254">Sobral, Karla Bezerra de Souza</p> <p data-bbox="399 1254 1418 1366">Utilização da investigação apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança / Karla Bezerra de Souza Sobral. - Recife : O Autor, 2013.</p> <p data-bbox="399 1366 1418 1411">151 folhas : il. 30 cm.</p> <p data-bbox="399 1433 1418 1478">Orientador: Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira.</p> <p data-bbox="399 1478 1418 1545">Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco,CCSA, 2013.</p> <p data-bbox="399 1545 1418 1590">Inclui referência, apêndice e anexos.</p> <p data-bbox="399 1612 1418 1702">1. Planejamento estratégico. 2. Movimento Pró-Criança. 3. Gestão participativa. I. Oliveira, Rezilda Rodrigues (Orientador). II. Título.</p> <p data-bbox="399 1724 1418 1769">658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2013 – 107)</p>
-------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração

Utilização da Investigação Apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança

Karla Bezerra de Souza Sobral

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em ___ de ____ de 2013.

Banca Examinadora:

Profa Rezilda Rodrigues Oliveira, Dra., UFPE
(Orientadora)

Prof. Sérgio Alves de Sousa
(Examinador interno)

Profa Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim
(Examinador externo)

Dedico este trabalho, a minha querida e amada mãe, Maria Paulenir e ao meu Pai, Antônio Sobral pelos maravilhosos momentos que vivemos e pelos exemplos de ética, dignidade e amor compartilhados, os quais são uma referência para mim. Aos meus familiares, aos meus sobrinhos e ao meu irmão Josemar, pela sua forte e sincera amizade. Ao meu querido esposo, Rogério, pelo seu companheirismo e compreensão e pelo seu amor. A todos aqueles que apreciam sem moderação o lado poético e positivo da vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor meu Deus e Pai, pela minha existência, pela grandeza do seu amor, da fé e da fortaleza dadas incondicionalmente a mim, pelos valores construídos ao longo da minha vida e por permitir a concretização de mais um trabalho importante.

A todos os professores que me ensinaram ao longo da minha vida, especialmente à minha orientadora Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira, pela sua dedicação, atenção e generosidade dispensadas durante toda pesquisa.

Aos solícitos Professores Sebastião de Araújo Barreto Campelo e Paulo José Barbosa, pela disponibilidade, atenção e por me acolherem como pesquisadora no Movimento Pró-Criança durante todo o extenso período de realização desta Dissertação;

Aos colaboradores do Movimento Pró-Criança, pelas discussões e questionamentos que evoluíram e se fortaleceram junto com o desenvolvimento dos trabalhos em grupo. Inclusive àqueles que durante as entrevistas de pesquisa conversaram generosamente comigo sobre as histórias fundamentais da organização.

À banca examinadora, composta pelos Professores Sérgio Alves de Sousa e Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim, que também contribuíram com preciosas recomendações na qualificação do projeto desta Dissertação.

Às colegas do Mestrado, pelas divertidas e agradáveis conversas e por terem presenciado este esforço de pesquisa compartilhando conhecimentos em momentos decisivos do curso.

Às colegas do Núcleo de Gestão e Pesquisa da UFPE/UFRPE, Alane Bruna Santos Sauer e Natália Lúcia da Silva Pinto, pelas contribuições e discussões apreciativas nas reuniões e oficinas.

E, a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram ao longo do caminho percorrido para que este trabalho fosse desenvolvido e concluído.

“Busque satisfazer a obra, a equipe, mas não fique satisfeito. A satisfação paralisa, adormece, entorpece”.

Sergio Cortella (2010)

RESUMO

Nesta dissertação utilizou-se a Investigação Apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança, ao longo de sua trajetória organizacional. Foram empregados três referenciais interdisciplinares: a) Investigação Apreciativa (IA); b) planejamento estratégico; e c) gestão participativa em organizações não governamentais (ONG). A discussão envolveu questões ligadas à visão de futuro do MPC e à temática da história como possibilidade positiva, como fonte do *design* generativo de práticas participativas de gestão (interativas, compartilhadas e adaptativas) promovidas por gestores e diferentes públicos da organização, ao longo das duas décadas de sua existência. Assim, foi feito levantamento documental de dados históricos do MPC, entrevistas apreciativas, troca de informações com um grupo focal, pesquisa participante, realização de reuniões e oficinas de validação dos resultados obtidos. A estratégia adotada foi a do estudo de caso único qualitativo, cujos procedimentos descritivos-explicativos foram inspirados no modelo de 5-D (D-1 – Definition; D-2 – Discovery; D-3 – Dream; D-4 – Design; e D-5 Destiny), com ênfase sobretudo nos dois primeiros Ds, visto que a pesquisa se concentrou na busca de histórias fundamentais do MPC para poder desenhar uma linha apreciativa do tempo desta organização. Desta maneira, chegou-se às bases indicativas das possibilidades positivas do sucesso da gestão participativa, em suas diferentes descobertas, sobretudo no tocante à sua emergência e desenvolvimento no MPC, em retrospectiva, estabelecendo-se vínculos dinâmicos entre passado, presente e futuro. Como resultado da visão construtivista utilizada, o estudo apreciativo aponta para categorias positivas sugestivas da consolidação desse modelo de gestão no MPC.

Palavras-chave: Investigação Apreciativa. Planejamento Estratégico. Organizações Não Governamentais, Movimento Pró-Criança. Gestão Participativa. Linha Apreciativa do Tempo.

ABSTRACT

The appreciative inquiry as an analysis strategy of the participative management applied to the organizational trajectory of Movement Pro-Child (MPC) is presented in this dissertation. Three interdisciplinary frameworks were employed in this work, namely: a) Appreciative Inquiry (AI); b) strategic planning; and c) participative management of non-profit organizations. The discussion is comprised of issues related to the future vision of the MPC and to the thematic of the history as a positive possibility, as a source of the generative design of (interactive, shared and adaptative) management participative procedures promoted by managers and distinct publics that made the organization through its two decades of existence. In order to do so, it was carried out a research into MPC historic data, appreciative interviews, information exchange with a target group as well as meetings and workshops for validation of the obtained results. The adopted strategy was the qualitative case-only study, whose descriptive-explanatory procedures were based on the 5-D model (D-1 - Definition, D2 - Discovery, D3 - Dream, D4 - Design and D5 – Destiny), mainly focusing on the first two Ds, considering that the research dealt with the search of fundamental histories for developing an appreciative timeline for the MPC. Hence, the indicative basis of the positive possibilities of the success of the participative management were achieved in its different discoveries, mainly concerning its emergency and development in the MPC, in a retrospective way, establishing dynamical constraints between past, present and future. As a result of the used constructivist vision, the appreciative study indicates suggestive positive categories of the consolidation of this management model in the MPC.

Keywords: Appreciative Inquiry. Strategic Planning. Non-Profit Organizations, Movement Pro-Child. Participative Management. Appreciative Timeline.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo do planejamento estratégico do MPC	20
Figura 2 - Gráfico da distribuição das fontes de receita do MPC	23
Figura 3 - Evolução Financeira do MPC	24
Figura 4 - Gráfico referente à evolução do número de beneficiários atendidos pelo MPC	25
Figura 5 – Significados estratégicos da Visão de Futuro do MPC	32
Figura 6 - Pergunta de pesquisa	33
Figura 7 - Educação como Valor (MPC)	42
Figura 8 - Relação dos <i>stakeholders</i> do MPC	48
Figura 9 - Esquema de Gestão de ONG	57
Figura 10 - Princípios da Investigação Apreciativa	66
Figura 11 - Ciclo Apreciativo do Modelo de 4-D	68
Figura 12 - Ciclo Apreciativo do Modelo de 5-D	72
Figura 13 - Desenho da metodologia de pesquisa aplicado no estudo de caso do MPC	81
Figura 14 – Bases indicativas das possibilidades positivas de sucesso da gestão participativa	86
Figura 15 - Categorias positivas de análise da Linha Apreciativa do Tempo do MPC	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conteúdo das Ideias-Guia e respectivas Proposições Provocativas	30
Quadro 2 - Bases Sociais da Participação	56
Quadro 3 - Dois Paradigmas para a Mudança Organizacional	62
Quadro 4 - Modelo de pesquisa-ação	77
Quadro 5 - Valores sistematizados na Oficina (D-2)	90
Quadro 6 - Comitês Temáticos dos 20 anos do MPC e suas especificações	91
Quadro 7 – Diferentes depoimentos acerca das Práticas participativas de gestão integradas à educação complementar no MPC (2013)	96
Quadro 8 – Sistematização (Momentos decisivos da estruturação organizacional) da Linha Apreciativa do Tempo	101
Quadro 9 - Sistematização (Conquistas memoráveis) da Linha Apreciativa do Tempo	104
Quadro 10 - Sistematização (Projetos que deram certo) da Linha Apreciativa do Tempo	107
Quadro 11 - Sistematização (Legados e inovações no processo de transformação organizacional) da Linha Apreciativa do Tempo	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AABB	Associação Atlética Banco do Brasil
ABA	Associação Brasil América
ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
ARH	Associação para Restauração do Homem
AVSI	Associação de Voluntários para Serviço Internacional
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPTRAN	Batalhão de Trânsito da Polícia Militar
CDI	Centro da Democratização da Informática
CEDCA	Conselho Estadual de Defesa da Criança e do Adolescente
CELPE	Companhia Energética de Pernambuco
CHESF	Companhia Hidro Elétrica do São Francisco
CIELA	Centro Interuniversitário de Estudos da América Latina
CNBB	Conferência Nacional dos Bispos do Brasil
COMPESA	Companhia Pernambucana de Saneamento
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
EMHM	Espaço Maria Helena Marinho
FAM	Fundação de Amparo ao Menor
FENEARTE	Feira Nacional de Negócios do Artesanato
FIEPE	Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco
HSBC	<i>Hongkong and Shanghai Banking Corporation</i>
IA	Investigação Apreciativa
INFRAERO	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
IMIP	Instituto Materno Infantil Professor Fernando Figueira
MAPFRE	<i>Mutualidad de la Agrupación de Proprietários de Fincas Rústicas de España</i>
MPC	Movimento Pró-Criança
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OTS	Organização do Terceiro Setor
PEP+IA	Planejamento Estratégico Participativo Apreciativo
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROPAD	Programa de Pós Graduação em Administração
RMR	Região Metropolitana do Recife
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
TELEMAR	Telefonia do litoral sudeste, nordeste e norte do Brasil
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UNESCO	<i>United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNICAP	Universidade Católica de Pernambuco
UNICEF	<i>United Nations Children's Fund</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	18
1.2 JUSTIFICATIVA	27
1.3 TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA	28
1.4 PERGUNTA DE PESQUISA	31
1.5 OBJETIVOS	34
1.5.1 GERAL	34
1.5.2 ESPECÍFICOS	34
1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	35
2 REFERENCIAL TEÓRICO	36
2.1 ENFOQUE ORGANIZACIONAL	36
2.1.1 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR	36
2.1.2 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONG)	39
2.1.3 ORGANIZAÇÕES BASEADAS NA EDUCAÇÃO COMPLEMENTAR	43
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	49
2.2.1 GESTÃO PARTICIPATIVA EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS	52
2.3 ABORDAGEM DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA	61
2.3.1 PRINCÍPIOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA	66
2.3.2 CICLO DE 4-D	68
3 METODOLOGIA	74
3.1 QUESTÕES NORTEADORAS DE PESQUISA	74
3.2 NATUREZA DA PESQUISA	75
3.3 ESTUDO DE CASO COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA	76
3.3.1 ESTRATÉGIA DE APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DA IA	78
3.3.2 DESENHO DA METODOLOGIA DE PESQUISA ADOTADA NO CASO DO MPC	79
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS: INTEGRAÇÃO DE PARCEIROS E INTEGRAÇÃO EPISTEMOLÓGICA COMO FUNDAMENTO DO DESENHO DE PESQUISA ADOTADO NO CASO DO MPC	82
3.4.1 D-1DEFINIÇÃO/ <i>DEFINITION</i>	84
3.4.2 D-2 DESCOBERTA/ <i>DISCOVERY</i>	84

4 RESULTADOS	88
4.1 ESQUEMATIZAÇÃO DA INTERVENÇÃO (D-1 DEFINIÇÃO/DEFINITION): DAS CELEBRAÇÕES DOS 20 ANOS DO MPC AO ESTUDO DA EMERGÊNCIA E DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS DE GESTÃO PARTICIPATIVA	88
4.1.1 PROCEDIMENTOS INICIAIS: UM CICLO APRECIATIVO DIFERENCIADO	88
4.1.2 RETOMADA: ACHADOS APRECIATIVOS DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS DE GESTÃO NO MPC	92
4.2 EXPERIÊNCIAS EXITOSAS E DESCOBERTA DAS PRÁTICAS APRECIATIVAS (D-2 DESCOBERTA/DISCOVERY)	94
5 CONCLUSÃO	112
REFERÊNCIAS	118
APÊNDICE A: LINHA APRECIATIVA DO TEMPO DO MPC	133
APÊNDICE B: ROTEIRO DA ENTREVISTA	141
ANEXO A: FOTOS I DÉCADA DO MPC	143
ANEXO B: FOTOS II DÉCADA DO MPC	146

1 Introdução

Nesta dissertação utilizou-se a Investigação Apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança (MPC), ao longo de sua trajetória organizacional. O estudo focalizou duas décadas de existência dessa organização não governamental (ONG).

Importa revelar, que esse estudo foi feito por intermédio da teoria e abordagem da Investigação Apreciativa (IA), que representa um novo paradigma de análise organizacional. Nesse sentido, destaca-se que a IA procura discutir, descobrir, entender e promover o desenvolvimento organizacional, com ênfase na apreciação das histórias positivas, considerados o tempo passado, o presente e o futuro (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008). Torna-se fundamental acrescentar que uma linha do tempo, ou perfil histórico, construída durante um estudo de análise organizacional, pode ajudar a captar grandes mudanças no âmbito das organizações (ROCHE, 2002).

Nesta seara, cabe salientar que o êxito no processo de análise acerca da gestão participativa no MPC tende a ser essencial para um desempenho organizacional eficiente e eficaz, pois a missão da instituição, que é fonte de conhecimento organizacional norteador, em consonância com os seus valores institucionais, passou por uma inovação devido à inserção da Educação Complementar em seus serviços, como parte do Planejamento Estratégico Participativo que vem sendo realizado. O assunto foi abordado em Oliveira et al. (2012).

Ademais, tal realidade foi suscitada no MPC, ao ser proposta no processo de planejamento, uma visão de futuro segundo a qual se espera que, até 2017, “o MPC possa consolidar um modelo de gestão participativa e seu projeto político-pedagógico, com foco na Educação Complementar e nas ações empreendedoras na jurisdição da Arquidiocese de Olinda e Recife” (OLIVEIRA, 2012, p. 113). Assim, pode-se recorrer a Ferreira et. al. (2006), os quais defendem que uma gestão participativa, maleável e flexível é essencial à gestão de organizações do Terceiro Setor, como é o caso do MPC.

Para elaborar o trabalho foi necessário aprofundar o conhecimento sobre a importância da gestão participativa em ONG, que integra o Terceiro Setor, como forma de identificar os aspectos dessa prática de gestão, que sejam viáveis para o atendimento das inovações e exigências singulares desse segmento social dedicado ao combate às desigualdades sociais em

consonância com o desenvolvimento humano, de modo a gerar um impacto positivo na sociedade civil.

Diante disso, reforça-se que a instituição estudada é o MPC, que em 2013 está completando 20 anos de existência e passa por um processo de transformação organizacional singular. Neste sentido, deu-se ênfase a um estudo apreciativo cujo ponto de partida está associado à construção de uma linha do tempo da qual se pôde extrair a emergência de práticas participativas que, hoje e nos próximos cinco anos, o MPC pretende consolidar como modelo de gestão.

A trajetória percorrida pela instituição desde sua criação em 1993, até os dias atuais, constituiu a base da dissertação realizada e permitiu que se obtivesse os elementos que confirmam e reafirmam que há participação organizacional no percurso das duas décadas estudadas no MPC, à luz da Investigação Apreciativa, conforme exposto mais adiante. As nuances desse processo são evidenciadas tanto em termos de referencial teórico como na análise empírica dos dados.

Dessa forma, cabe destacar que para a elaboração desta dissertação alguns conceitos como os de Terceiro Setor, de Gestão Participativa e de Investigação Apreciativa (IA), além de outros considerados relevantes ao assunto, foram evocados durante o estudo.

No que concerne à estrutura da dissertação, cabe esclarecer que esta Introdução abrange a contextualização do problema, a justificativa e a delimitação do estudo, além da pergunta de pesquisa e dos objetivos geral e específicos.

Para reger este estudo científico com fundamentos teóricos capazes de lhe dar suporte, o Capítulo 2 trata do referencial, construído com base na revisão da literatura utilizada. Assim, primeiro foi feita uma caracterização sobre o Terceiro Setor, com destaque para o Planejamento e a gestão estratégica nas ONG. Na sequência, fez-se uma explanação sobre os conceitos de Gestão Participativa nesse segmento organizacional, prosseguindo com a abordagem e metodologia da IA, com seus princípios e peculiaridades.

Nesta lógica, destaca-se que os métodos para conceber, de forma sistemática, a pesquisa participante e integrá-la com a teoria utilizada e os dados empíricos estão descritos no Capítulo 3. A referida pesquisa científica, de caráter qualitativo, diz respeito a um estudo de caso, sendo o método calcado no modelo de 5-D, derivado da IA, desenvolvida nos Estados Unidos no início de 1980, por um grupo de pesquisadores formado por David Cooperrider, Ronald Fry, Suresh Srivastva e seus colaboradores, no Departamento de Comportamento Organizacional da Case Western Reserve University, localizada em Cleveland. Assim, foi originalmente concebida como uma teoria para apoiar as mudanças

dentro das organizações. Posteriormente, como uma prática de fortalecimento do potencial positivo dos sistemas organizacionais, tornou uma referência da participação e cooperação humana daqueles que contribuíram para criação e desenvolvimento deles.

Para se alinhar com as exigências desta pesquisa, o estudo de caso foi considerado a estratégia mais adequada, pois além de ter características descritiva e explicativa, tornou o envolvimento dos atores mais ativo ao longo do desenvolvimento do trabalho e facilitou, conseqüentemente, a produção de conhecimentos tão necessários para a dinâmica do processo de elaboração desta dissertação.

No Capítulo 4, são apresentados os resultados obtidos dos pontos mais relevantes e positivos das discussões sobre a gestão participativa no MPC elaborados nos diferentes eventos do planejamento estratégico da instituição, que reuniram dirigentes, voluntários, estagiários e funcionários, graças à abordagem inclusiva adotada.

Os resultados abrangem a aplicação do modelo dos 5-D, em que o primeiro D, D-1, significa Definition (Definição); o segundo, D-2 Discovery (Descoberta); o terceiro, D-3, Dream (Sonho); o quarto, D-4 Design (Delineamento/Planejamento) e o quinto, D-5, Destiny (Destino). Cabe acrescentar que em cada D é constituído não apenas um elemento generativo de temas, mas também uma categoria de análise, desde a coleta até a sistematização dos dados. Com eles, forma-se o chamado ciclo apreciativo, em cujo centro está a escolha do Tópico Afirmativo, cerne do trabalho realizado. As etapas estudadas nesta dissertação compreendem o caminho percorrido do D-1 ao D-2, com alguns ajustes como será explicitado mais adiante.

No Capítulo 5, apresenta-se a conclusão da dissertação, como fruto do que foi realizado e da busca de respostas às questões discutidas nas reuniões, oficinas e seminário apreciativo e dos temas fundamentais levantados, quer na dimensão teórica como na metodológica. Neste sentido, observa-se que o MPC está diante da construção de ações e reforço das estratégias participativas que demonstram como a visão de futuro está evoluindo e se afirmando como algo a ser alcançado nos próximos anos, o que explica as nuances encontradas na dissertação pertinentes com a formação de um processo de gestão que atenda às exigências da instituição.

A seção seguinte revela as especificidades do MPC no contexto das Organizações do Terceiro Setor.

1.1 Contextualização

É fato que as Organizações do Terceiro Setor (OTS) vêm revelando uma crescente participação na sociedade civil. Mas, essas organizações precisam estar atentas porque possuem algumas particularidades no que diz respeito à origem dos seus recursos, ao perfil dos *stakeholders* e a estrutura organizacional, sem mencionar que tudo isso exige uma gestão diferenciada ao colocar o ser humano como foco central de sua missão (ALBUQUERQUE, 2006).

Consoante a essa realidade e ao tema da pesquisa em questão, vale destacar que o tempo é o primeiro fator determinante para que todas as coisas, com ritmos e velocidades distintas, estejam em constante mudança. Logo, as organizações também não escapam dessa entidade inexorável que é o tempo. Mesmo que, a observância no desempenho e funcionamento organizacional não revele alteração alguma, uma análise minuciosa apontará indícios de modificações em curso. Acrescenta-se que, algumas mudanças podem ser mais notáveis, visto que alteram características muito evidentes, como crescimento organizacional acelerado, mudança na finalidade, na forma de atuar e nos procedimentos técnicos ou administrativos (FISCHER, 2002).

Diante disso, nota-se que o crescimento e a participação das organizações na sociedade também estão associados ao desempenho organizacional. Sendo assim, observa-se, segundo Drucker (2002), que o desempenho é considerado o teste definitivo para o sucesso de qualquer instituição. Porém, nas instituições sem fins lucrativos, mais do que nunca, o desempenho começa a ser planejado na missão e está atrelado à transformação social, com grandes evidências de transformação organizacional, como constatado no caso do MPC (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012).

Nessa perspectiva, crê-se que, para as OTS se manterem sustentáveis precisam ter incorporada nas suas práticas organizacionais, entre diversos fatores, a consciência da importância de uma gestão eficaz, assim como a importância funcional de uma missão institucional. Assim, Aquino (2003) estabelece que a principal função da missão é transmitir com transparência aquilo que a organização faz e em que negócio está inserida, a fim de facilitar o caminho e agilizar o processo de realização de objetivos. Para isso, a missão precisa comunicar e difundir os ideais da organização para todos que a constituem, bem como sua proposta de valor para os *stakeholders* internos e externos.

Posto isto, infere-se que a missão organizacional é um conhecimento norteador, pois funciona como uma bússola, que orienta a organização para o caminho mais seguro. Entretanto, segundo Burnham et al. (2005), só recentemente, as organizações perceberam a importância de gerenciar e compartilhar, entre seus membros, o conhecimento organizacional, que conseqüentemente ampliará as chances de estas se tornarem mais competitivas, no ambiente dinâmico em que estão inseridas, e, alcançarem maior sustentabilidade.

Assim, nota-se que, os últimos tempos revelam a crescente dimensão do conhecimento, como recurso poderoso para a sustentabilidade das organizações. Nesta lógica, torna-se fundamental esclarecer, segundo Davenport e Prusak, (1998), que o conhecimento é uma mistura fluida de experiência estruturada, valores, informação contextual e discernimento especializado que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Nas organizações, o conhecimento está intrínseco não somente nos documentos ou repositórios, mas também o é nas pessoas, rotinas organizacionais, processos, práticas e normas.

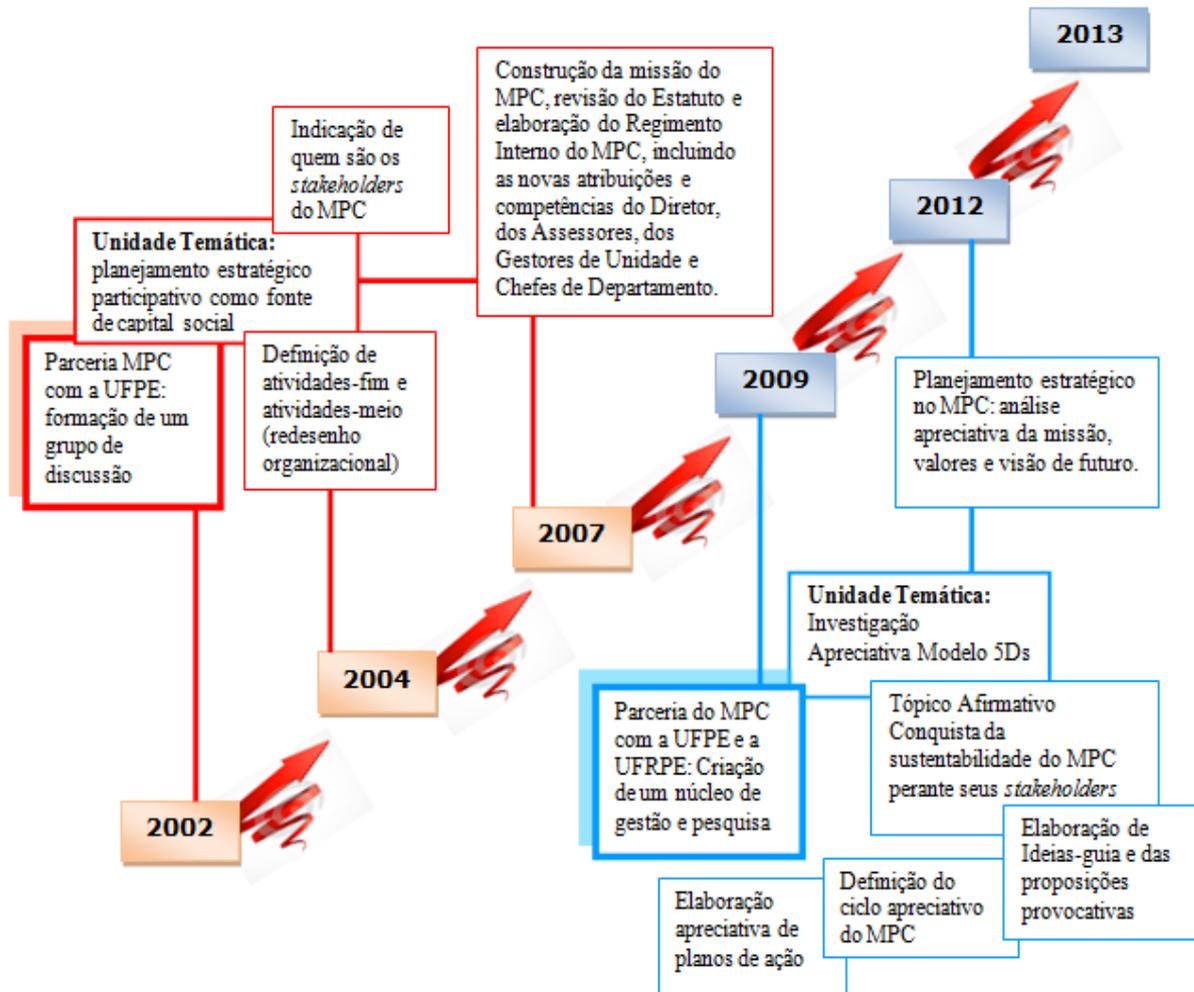
De acordo com a especificidade desta pesquisa, o estudo se direciona para aspectos fundamentais de uma organização que busca de forma constante a sustentabilidade, quais sejam: gestão, estratégia e participação, entre outros, pois estes estão intrinsecamente conectados para o alcance de uma visão de futuro baseada na reestruturação de seus valores e missão institucional.

Por sua vez, a missão institucional tem grande relevância para a organização saber, de forma efetiva, se o que ela está realizando é de fato o propósito real do que foi planejado. Assim, as declarações de missão são hoje vistas como uma importante ferramenta de negócios, combinando uma declaração de propósito para a organização com alguma forma de visão aspiracional para o seu futuro. Sem dúvida, elas precisam ser eficazes e sustentáveis, de modo a transmitir a visão de futuro para a organização. Acrescenta-se que, os funcionários das organizações são, geralmente, o público mais importante da missão, pois para eles a missão deve ajudar a construir um entendimento comum de propósito e compromisso com a criação e evolução (BAKOGLU; ASKUN, 2007).

Assim, objetiva-se, diante dessas premissas, desenvolver e ampliar o entendimento acerca do tema deste estudo científico. Posto isso, cabe destacar que a oportunidade de desenvolver essa pesquisa se tornou possível devido à interação da UFPE com o Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do Movimento Pró-Criança (MPC), desde 2011 também em parceria com a UFRPE. Com ele, tem se desenvolvido estudos empíricos voltados para a gestão e os elementos típicos das ONG. Acrescenta-se que esta pesquisa dá

continuidade a uma trajetória de estudos realizados no MPC, conforme Figura 1, ou seja, está ligada a outras dissertações e trabalhos acadêmicos, com temas referentes a estudos de planejamento estratégico e a práticas participativas no MPC, aprovadas no âmbito do PROPAD/UFPE.

Figura 1 - Linha do tempo do planejamento estratégico do MPC



Fonte: Adaptado de Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do MPC-UFRPE/UFPE (2012)

Importa destacar que a mais recente dissertação, produzida por Oliveira (2012), tem elo intrínseco ao que se propõe neste estudo. Nela foi feita uma análise apreciativa da nova missão organizacional do MPC, articulada com valores e visão de futuro no contexto do planejamento estratégico da instituição sob a ótica do ciclo de 5-D da IA.

Nesse momento, salienta-se que esta dissertação passou por várias etapas de estudo e reflexão, entre as quais, merece ser citada, a elaboração de um artigo para a conclusão da

disciplina de Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento, do Curso de Mestrado Acadêmico, ofertada pelo PROPAD/UFPE. Tal artigo, aprovado e apresentado no Congresso Internacional de Administração em 2012, tratou das lições aprendidas no processo de discussão da nova missão organizacional do MPC (SAUER; SOBRAL, 2012), das quais resultaram análises empíricas sobre o desafio de incorporar nas suas práticas um novo conhecimento surgido na reestruturação da missão desta ONG.

Neste ínterim, reuniões, oficinas e seminários apreciativos foram organizados pelos integrantes do grupo de pesquisa da UFPE, sob orientação da professora Rezilda Rodrigues Oliveira, e realizados no âmbito do MPC. Cabe enfatizar que através da participação e observância em todos eles foi possível fundamentar a contextualização da pergunta de pesquisa.

Desde então, a partir desses eventos realizados no MPC, a metodologia da IA foi sendo implementada e validada de forma colaborativa e participativa, o que demonstrou a sua viabilidade e continuidade. Acrescenta-se que, a aplicação de tal metodologia em conjunto com a utilização do modelo de 5-D foi revelando, aos poucos, a escolha do Tópico Afirmativo na direção da Gestão Participativa, integrante da análise do processo do planejamento estratégico participativo, alinhado a missão institucional do MPC, com a qual se prossegue neste estudo científico.

Nesse contexto, importa destacar que, ao completar 20 anos de existência e de parceria com a sociedade como um todo, considerado o contexto pernambucano, o MPC encontra-se em pleno funcionamento. Classificado como entidade sem fins lucrativos, mais especificamente como ONG, a Instituição foi fundada em 27 de julho de 1993 pelo Arcebispo Dom José Cardoso Sobrinho, associada à Arquidiocese de Olinda e Recife, motivada, *a priori*, pela solidariedade com as famílias e os jovens marginalizados da sociedade. Naquela época, a instituição promovia a melhoria da qualidade de vida e a conquista da cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco ou abandono, na Região Metropolitana do Recife (RMR) (MPC, 2012).

O MPC inicialmente funcionou como entidade intermediária apoiando outras associações que se preocupavam com a mesma causa social, ligadas ou não à Igreja Católica. Naquele momento, a competência do MPC era a de buscar apoio de organizações para captar recursos na intenção de repassá-los para as associações que ele assistia. A Instituição também realizava cursos nas comunidades, através de suas unidades móveis, além de pagar professores para dar cursos profissionalizantes, em concomitância com a arrecadação e

doação de alimentos, incluindo outras atividades ligadas às instituições beneficiadas (OLIVEIRA; ARAÚJO, 2010).

Anos depois, o MPC passou a receber em suas dependências crianças e adolescentes que viviam nas ruas, dando origem ao Programa Resgate Criança, posteriormente transformado no Programa de Iniciação, no bojo de uma mudança importante que ocorreu na atuação e relacionamento institucional com seus *stakeholders* (SILVA, 2004). Essa definição fez parte do processo de Planejamento Estratégico e da evolução de sua missão institucional.

Atualmente, o MPC, que tem como esteio o pensamento cristão, desenvolve atividades socioeducacionais como estratégia de trabalho. Importa acrescentar que a missão de evangelizar promovida pelo MPC está vinculada a responsabilidade de elevação da pessoa humana em todos os seus níveis. Estas atividades e níveis incluem como atividade-fim o foco na educação complementar, que abrange apoio pedagógico, cursos profissionalizantes, artes, práticas esportivas e culturais. É neste ponto que se aprecia a necessidade de analisar o processo de transformação organizacional à luz da missão institucional da entidade, pois é através do seu entendimento que a gestão participativa tem a possibilidade de ser eficiente e eficaz para o desenvolvimento exitoso esperado pelo MPC.

Sendo assim, a missão institucional do MPC busca:

Promover o direito à cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco ou abandono, na jurisdição dos municípios que compõem a Arquidiocese de Olinda e Recife ou a quem esta delegar, através de educação complementar e de oferta de oportunidades de inclusão social (MPC, 2012).

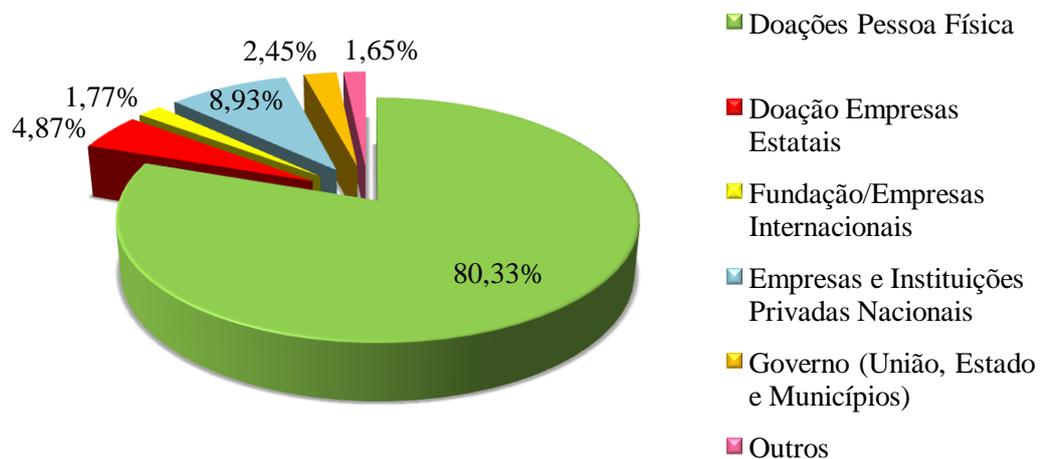
Nesse sentido, cabe destacar que a estrutura do MPC suporta tal evolução, pois é bem definida, incluindo profissionais qualificados que buscam sempre a sustentabilidade em todos os sentidos. Eles atuam utilizando uma infraestrutura bem institucionalizada formada por três Unidades: Unidade Coelhos, onde está instalada sua sede administrativa; a do Espaço Maria Helena Marinho, no bairro do Recife Antigo e a Unidade Piedade em Jaboatão dos Guararapes. A instituição prioriza o apoio à Educação Infanto-Juvenil, com forte ênfase nas artes (música, dança, teatro, etc.); no apoio psicossocial aos beneficiários e seus familiares e na preparação profissional. As atividades da instituição têm se desenvolvido através de projetos próprios apoiados por parceiros como empresas e entidades diversas e contribuintes pessoas físicas (MPC, 2012).

Diante de tal realidade, o MPC se destaca pelo empenho dedicado ao desenvolvimento socioeducativo de crianças, adolescentes e jovens de tal sorte que parece ter recebido a

aprovação da população recifense, graças à seriedade e à ética da instituição, que age em parceria com a sociedade mostrando resultados satisfatórios, como se extrai desse estudo.

Nesse contexto peculiar a uma ONG, cabe destacar que para manter a sustentabilidade, sem comprometer a sua missão institucional, o MPC tem desenvolvido as suas atividades combinando recursos internos e apoio exterior. Isso pode ser observado na Figura 2, cujo gráfico apresentado reproduz a distribuição percentual das receitas relativa a doações de contribuintes e de instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais bem como da sociedade civil, sendo apenas algumas delas consideradas fixas, conforme dados do ano de 2012.

Figura 2 - Gráfico da distribuição das fontes de receita do MPC



Fonte: Adaptado do MPC (2012)

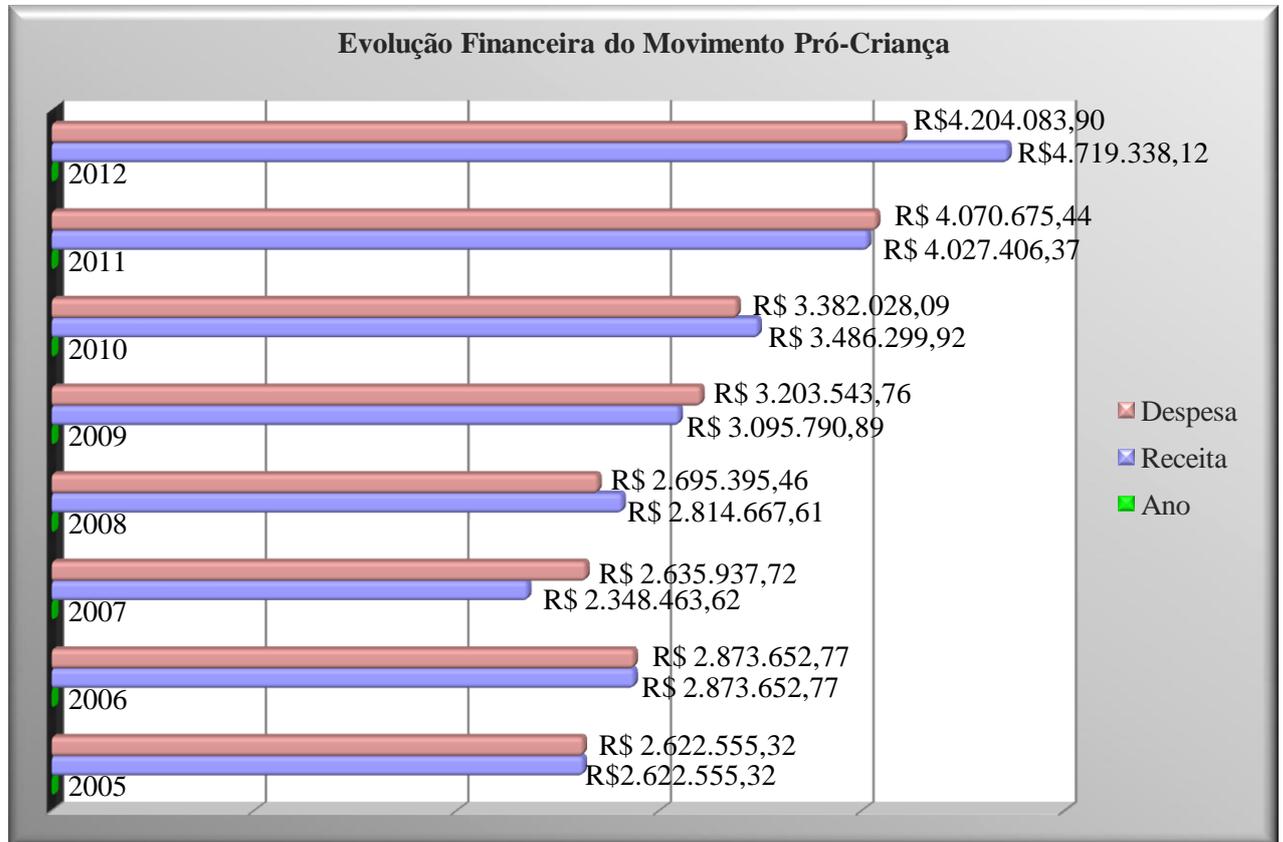
Observa-se, considerada a totalidade de doadores, a expressiva participação de 80,33% dos contribuintes pessoas físicas, o que demonstra a contribuição bastante significativa e eficaz da sociedade civil no decorrer do ano de 2012. Ademais revela que as ações e estratégias focadas na sustentabilidade financeira do MPC, com o apoio de alguns parceiros, vêm sendo alcançado dia a dia.

Apesar disso, devido à natureza não lucrativa, o MPC encontra-se inserido em um cenário de constante imprevisibilidade. Assim, a instituição deve assumir uma postura estratégica e participativa para atender a necessidade de construir melhores perspectivas e desenvolver programas contínuos de natureza gerencial e institucional.

Vale reforçar que, de acordo com a Figura 3, torna-se preciso referir a evolução da receita e despesa nos últimos anos, desde 2005, quando se iniciou um esforço constante para

umentar o alcance da captação efetiva de recursos financeiros, para firmar a sustentabilidade.

Figura 3 - Evolução Financeira do MPC



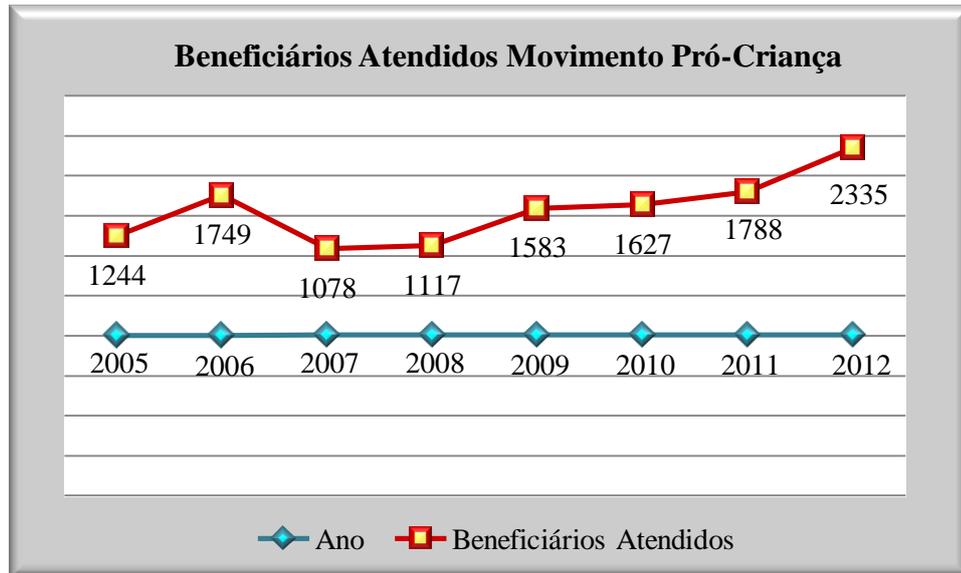
Fonte: Elaboração da autora (2012), com base nos relatórios anuais do MPC (2005-2012)

Observa-se que o ano de 2007 foi particularmente crítico para o MPC, pois houve uma redução substancial na receita, proveniente da não renovação de três importantes convênios. Por outro lado, em 2008, a instituição com a execução de estratégias de captação de recursos de pequenos contribuintes por intermédio das contas de energia elétrica (CELPE) e de água (COMPESA) começou a ter um resultado bastante significativo. Já em 2011, a participação desses pequenos contribuintes das Campanhas Clarear e Regar, assim denominadas pelo pessoal de marketing do MPC, representaram 53,35% de toda receita obtida. Somando-se às outras campanhas de telemarketing, doações de pessoas físicas, etc., a receita desta fonte de recursos atingiu um percentual expressivo de 71,22% (MPC, 2007; 2008; 2011).

Com efeito, tornou-se possível o crescimento no número total de beneficiários atendidos, conforme Figura 4, cujo gráfico revela a evolução do número de beneficiários atendidos pelo MPC. Ademais, nota-se que a necessidade de sustentabilidade financeira nas

ONG é crucial, mas é importante ter o conhecimento que esta deve ser adquirida a partir de um trabalho estratégico e participativo com toda a organização, desde o público interno (funcionários e diretores), até o externo (voluntários e fornecedores) (ARMANI, 2008).

Figura 4 - Gráfico referente à evolução do número de beneficiários atendidos pelo MPC



Fonte: Elaboração da autora (2012), com base nos relatórios anuais do MPC (2005-2012)

É notável observar que o ano de 2006 foi crucial para o MPC, pois para garantir o atendimento a um maior número de jovens, a instituição, que já era composta por três unidades, inaugurou mais uma unidade de atendimento em Abreu e Lima. Desta forma, o MPC ampliou a assistência oferecida a novos alunos, o que gerou o crescimento de 40,6% em relação a 2005 (MPC, 2006).

Entretanto, no ano de 2007 houve a redução dos assistidos pelo MPC, pois a instituição teve que fechar a recente unidade de Abreu e Lima, devido ao recuo de alguns apoios e à redução na receita como posto anteriormente e indicado na Figura 3. Apesar disso, cabe enfatizar que os resultados alcançados foram significativos. A unidade de Abreu e Lima foi relevante durante o período em que esteve funcionando, pois houve uma efetiva inclusão social das crianças na comunidade, bem como uma importante inserção dos beneficiários na escola (MPC, 2007).

Nessa seara, revela-se que para o atendimento de seus beneficiários, o MPC conta, atualmente, com um quadro de 106 colaboradores, o que pode ser observado de forma detalhada na Tabela 1. Importa destacar que a instituição, no ano de 2011, através do Projeto de Capacitação Externa dos seus funcionários e do pagamento de até 50% das despesas com

inscrições/mensalidades de Seminários e Cursos (Especialização, Mestrado, etc.) contemplou 19 funcionários. Tal investimento foi de R\$ 33.457,68 (MPC, 2011).

Tabela 1 – Distribuição dos Colaboradores do MPC

Quadro de colaboradores do Movimento Pró-Criança	
Níveis superior (Pedagogos, Psicólogos, Assistentes Sociais) e médio (técnico e administrativo)	35
Estagiários	19
Voluntários¹	52
Total	106

Fonte: Adaptado do MPC (2012)

Neste instante torna-se necessário salientar a importância dada aos voluntários. Acrescenta-se que, no período de 2010 a 2011, o Programa de Voluntariado integrado à Rede de Voluntários de Pernambuco, composta por 35 instituições, capacitou 153 candidatos a voluntários destinados ao MPC e às demais instituições participantes dessa Rede (MPC, 2011).

Com efeito e de acordo com as demandas atuais do MPC, cabe acrescentar que com a modificação estatutária, ocorrida em 2011, foi criada a Diretoria Administrativa, para coordenar as atividades de apoio administrativo do MPC. O ponto relevante dessa inovação foi a instalação da Gerência de Recursos Humanos (MPC, 2011).

Diante do exposto, considerado o contexto de desafios e incertezas, o MPC, que vem alcançando a sustentabilidade dia a dia, inovou ao realizar uma reestruturação na sua missão institucional suscitando uma visão de futuro focada na gestão participativa. É a partir desse fator de inovação e também das ações comemorativas dos 20 anos de existência do MPC, sugestivas de reflexões e balanços institucionais, que a pesquisa se assenta para fazer uma análise da gestão participativa nesta organização. Esta pesquisa traz como contribuição, o acervo de práticas participativas de gestão estudadas por meio da IA, que venha a capacitá-la para funcionar como uma ferramenta voltada para a sustentabilidade institucional.

¹ Há voluntariado de pequena e média duração de seis meses a dois anos. No caso do MPC também existem voluntários que atuam desde o início de seu funcionamento.

1.2 Justificativa

Atualmente as ciências sociais e o ambiente organizacional, através dos avanços de pesquisa e da dinâmica do mundo, revelam que as organizações vêm passando por constantes e intensas transformações devido aos desafios que emanam dos contextos social, político e econômico nos quais estão inseridas. Isso exige, cada vez mais, que elas se adaptem de forma rápida e eficaz às mudanças para avançar e manter a sustentabilidade institucional tão cobiçada no universo organizacional.

Essa situação de mudança inerente a qualquer tipo de organização é peculiar no que tange às OTS, porque a transformação se torna mais minuciosa devido ao caráter peculiar da forma como obtêm seus recursos financeiros, materiais, humanos e, principalmente pela colaboração das pessoas que desenvolvem trabalhos voluntários, sem qualquer retorno financeiro, buscando outros valores, diferentes dos das organizações consideradas tradicionais, como o senso do interesse público e a solidariedade humana.

Sendo assim, diante dessas inevitáveis demandas, torna-se necessário destacar que as OTS precisam ganhar mais poder de articulação para desenvolver suas atividades e suportar adequadamente à dinamicidade do ambiente em que estão inseridas, onde as mudanças são rápidas e surpreendentes, e dessa forma conquistar a sustentabilidade institucional por um período de tempo maior. Logo, a necessidade de desenvolvimento organizacional torna-se crucial para a sobrevivência de instituições com características tão peculiares como as OTS. Posto isso, nota-se a importância do presente estudo científico quanto à ampliação das contribuições teóricas e práticas relacionadas às OTS, assim como dos contextos que elas estão inseridas.

Nessa circunstância, cabe esclarecer que a justificativa teórica dessa dissertação se direciona para a análise da gestão participativa no MPC, em um *continuum* de tempo combinado ao modelo de organização educativa sustentável que este almeja ser. Em termos de justificativa prática, a dissertação está associada à contribuição que uma pesquisa promovida pela UFPE pode levar ao MPC, com ganhos e resultados benéficos para ambos os participantes, com o conseqüente fortalecimento da parceria MPC/Universidade, iniciada há mais de 10 anos.

É ainda interessante apontar que, além das contribuições teórica e prática, a pesquisa tem relevância social e organizacional, pois envolve o processo de análise da gestão participativa, inerente às OTS que buscam responder às demandas e aos vários atores sociais

que se interessam pela resolução dos problemas enfrentados por todos que compõem a sociedade.

Para fundamentar de forma consistente a pergunta contida neste estudo, a próxima seção apresenta os domínios que cercam a trajetória do Planejamento Estratégico no MPC, naquilo que diz respeito aos eventos mais significativos para o desenvolvimento desta dissertação.

1.3 Trajetória do Planejamento Estratégico do Movimento Pró-Criança

A evolução histórica do processo de planejamento estratégico do MPC revela o alto nível de comprometimento dos atores sociais que atuam para mantê-lo sustentável no peculiar e dinâmico ambiente organizacional em que este se insere. Neste ínterim, cabe destacar especificamente para efeito deste estudo, que a parceria entre a UFPE/UFRPE e o MPC constitui um ponto forte na trajetória do planejamento estratégico da instituição, pois as pesquisas realizadas até o presente momento, ao longo de um período de tempo equivalente a uma década, podem ser consideradas exitosas, tanto em termos acadêmicos como empíricos.

Como já apresentado na Figura 1, observa-se que o ano de 2002 constitui o marco inicial para as atividades de pesquisa acadêmica do planejamento estratégico no MPC. Com o intuito de desenvolver um programa contínuo de natureza gerencial e institucional, essa ONG, em conjunto com o Departamento de Ciências Sociais e Administrativas da UFPE, sob a orientação da Prof. Rezilda Rodrigues Oliveira, elaborou um planejamento estratégico do qual resultou na reformulação da missão, visão de futuro e reorganização da estrutura organizacional, além do desenvolvimento das competências das unidades e departamentos (SILVA; OLIVEIRA, 2004).

Nessa seara, importa destacar inicialmente a dissertação de Silva (2004), que revela resultados do planejamento estratégico participativo projetado para o período 2002-2007, tais como o delineamento do perfil dos *stakeholders* do MPC, a identificação dos valores e crenças básicos relativos à atuação da entidade, e o direcionamento necessário para realização eficiente de suas atividades-fim e atividade-meio. O referencial do estudo teve como base o planejamento estratégico participativo como fonte de capital social.

Com efeito, dando continuidade ao ciclo de pesquisas, novos trabalhos foram sendo desenvolvidos. Assim, considerado o tema do planejamento estratégico, importa destacar a dissertação de Araújo (2010), cujo objetivo foi o delineamento do planejamento estratégico participativo e apreciativo do MPC projetado para o período de 2009 a 2014. O estudo foi desenvolvido com base na utilização da Investigação Apreciativa (IA), considerado um novo paradigma por estar associado com a lógica não tradicional de abordagem organizacional. O referencial teórico da IA é abordado no Capítulo 2.

Importa destacar a já citada dissertação de Oliveira (2012), que abrangeu um período de tempo entre 2010 e 2012. Tal experiência compreendeu a aplicação da metodologia da IA como norteadora da elaboração da missão e visão de futuro do MPC, nos próximos cinco anos. Para tanto, foram montados grupos temáticos, de acordo com as grandes linhas de atuação da entidade reunidas com o propósito de sonhar e idealizar imagens que gostariam de ver concretizadas no MPC, como também analisado no trabalho de Araújo (2010).

Destaca-se que a abordagem feita por Oliveira (2012), remete ao ciclo de planejamento para o período 2012-2017, em que se destaca a compreensão do significado positivo da nova missão do MPC, como algo que foi apreendido na análise histórica de sua trajetória como um agente de desenvolvimento humano e igualmente a identifica como uma organização educativa. Vale salientar que a IA proporciona evidências relativas aos pontos fortes com foco no núcleo positivo da organização e na abertura de possibilidades de futuro baseadas em sucessos anteriores, extraídos de experiências positivas do passado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Os estudos mostram como as pesquisas realizadas no MPC contribuíram para ampliar a participação na organização, tendo em vista que a forma de elaborar o planejamento estratégico, com a adoção de oficinas apreciativas já conseguiu reunir, em diferentes oportunidades, cerca de 60 participantes das Unidades do MPC (Coelhos, Piedade e Recife Antigo), agregando voluntários, estagiários, colaboradores e diretoria. Provem destes trabalhos a reflexão feita acerca da importância da missão do MPC e o reconhecimento da obra de educação complementar que a instituição vem realizando.

Pelo que foi visto, então, acredita-se que os participantes das oficinas apoiam o planejamento estratégico como uma forma de melhoria contínua da gestão do MPC, de sua capacidade de mobilizar recursos e de gerar valor social (OLIVEIRA, 2012). Acrescenta-se que, conforme Quadro 1, nas oficinas foram abordados pela instituição os temas de Integração, Sustentabilidade e Transformação como aqueles que representam as ideias-guia e as proposições provocativas, bem como a missão do MPC e posteriormente validada pelo

público interno (ARAÚJO, 2010). Importa acrescentar, na lógica participativa, que esses fatores são fundamentais para a compreensão do processo de transformação organizacional e social que projeta para esta ONG nos próximos anos.

Quadro 1 - Conteúdo das Ideias-Guia e respectivas Proposições Provocativas

IDEIAS-GUIA 	PROPOSIÇÕES PROVOCATIVAS
TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança/desenvolvimento organizacional; • Capacitação organizacional e funcional alinhado com a missão e visão de futuro do MPC; • Criação de ambientes favoráveis à cultura organizacional apreciativa; • Reconhecimento institucional mútuo aos colaboradores e vice versa; • Aquisição de recursos necessários.
INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização do trabalho; • Consolidação das atividades e projetos desenvolvidos no nível tático e operacional em pauta com o nível estratégico; • Consolidação dos relacionamentos entre as pessoas, os grupos e os dirigentes de todos os níveis do MPC, extensivo aos <i>stakeholders</i> externos; • Intercâmbio interdepartamental, envolvendo pessoas, recursos, conhecimentos e experiências.
SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento das campanhas de captação de recursos; • Definição de novas estratégias para captação de recursos; • Promoção da credibilidade institucional; • Efetivação dos ativos e recursos do MPC; • Implantação de projetos para geração de renda própria; • Intensificação na Comunicação e Divulgação do MPC; • Expansão dos números de voluntários e estagiários.
TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e redefinição das formas de prestação de serviços; • Mobilização de todos os colaboradores em torno da nova trajetória do MPC e dos elementos do núcleo positivo em ascensão; • Comprometimento com a causa social e afirmação das melhores práticas e valores para os beneficiários; • Auto-realização e realização do bem estar social; • Recompensas simbólicas e materiais mais contextualizadas e realistas.

Fonte: Adaptado de Araújo (2010, p.87)

Posto isso, cabe salientar que este estudo se insere neste contexto de mudança organizacional e da busca das raízes da participação na gestão, que explicam porque o MPC pretende se tornar uma referência nesse modelo organizacional, como posto em sua visão de

futuro. Por outro lado, a curto prazo, o MPC (2011) tem procurado desenvolver outras estratégias que dêem suporte às suas atividades, tais como:

- Aprimorar o sistema de Sustentabilidade financeira;
- Investir na Motivação e Capacitação do Corpo Técnico – Administrativo através do setor de Recursos Humanos;
- Conquistar maior integração com as Instituições de Ensino Básico e Complementar;
- Promover maior interação com as comunidades envolvidas no processo de Educação Complementar;
- Promover o aperfeiçoamento dos mecanismos de apoio e atividades-fim do MPC.

Diante do quadro institucional e organizacional ora esboçado, a próxima seção trata da formulação da pergunta de pesquisa.

1.4 Pergunta de Pesquisa

Nesta seção, formula-se a pergunta de pesquisa adotada nesta dissertação, a partir de dois pontos considerados básicos: 1) a definição de significados atribuídos às estratégias extraídas da visão de futuro traçada no planejamento estratégico do MPC; e 2) o apoio em quatro pressupostos que fundamentam as escolhas feitas neste trabalho, que prioriza o estudo da questão da consolidação da gestão participativa no MPC, restando saber como isto se vincula ao seu processo histórico (passado, presente e futuro):

- a) A IA reúne instrumental teórico e metodológico capaz de gerar novos conhecimentos e de propor mecanismos construtivistas para o entendimento de como práticas de gestão levam à organização ao seu futuro desejado (BUSHE; KASSAM, 2005);
- b) No desenvolvimento organizacional, a ênfase na apreciação das histórias fundamentais de uma organização, considerando o tempo passado, o presente e o futuro, pode revelar que, se uma organização tem uma crença central que gira em torno do que ela deseja ser, os processos generativos que isto engendra são histórica e socialmente construídos. Isto acontece porque a IA opera com possibilidades positivas de desenvolvimento organizacional, as quais em sendo compartilhadas passam a integrar a realidade vivida pelos membros de uma organização, bem como a ser parte das

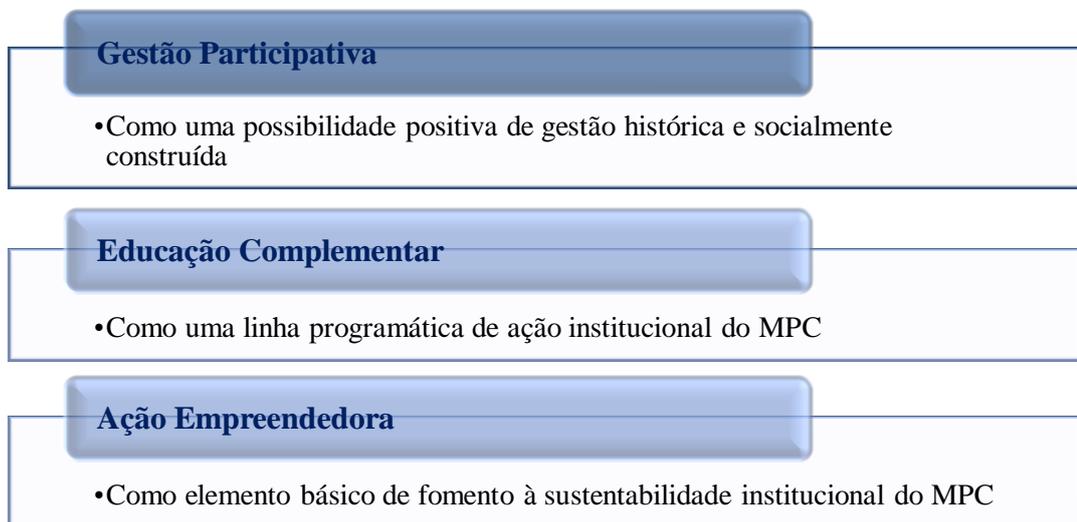
narrativas históricas contidas em sua cultura (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008);

- c) A natureza e a atuação das ONG estão associadas ao planejamento e gestão de caráter participativo e inclusivo (GANDIN, 2001);
- d) É forte o compromisso de contribuir para que o MPC ponha em prática a vontade coletiva de seus integrantes, em estreita cooperação com a academia (ARAÚJO, 2010; OLIVEIRA, 2012). O que inclui questões ligadas à gestão participativa, à educação complementar e à ação empreendedora que a organização pretende desenvolver, como fruto do planejamento estratégico da instituição.

Assim sendo, apresenta-se na Figura 5, o esquema cognitivo dos significados estratégicos extraídos da visão de futuro do MPC, segundo a qual, até 2017, espera-se que

o MPC possa consolidar um modelo de gestão participativa e seu projeto político-pedagógico, com foco na Educação Complementar e nas ações empreendedoras na jurisdição da Arquidiocese de Olinda e Recife (OLIVEIRA, 2012, p. 113).

Figura 5 – Significados estratégicos da Visão de Futuro do MPC



Fonte: Elaboração da autora (2012)

Dessa forma, com base nos significados estratégicos contidos no enunciado da visão de futuro do MPC, aqui cabe delimitar o interesse precípua em enfocar, a questão da gestão participativa, como ponto de partida deste estudo, ante o interesse em saber como se dá a sua configuração na formação histórica desta ONG e das possibilidades positivas relacionadas

com o futuro por ela desejado. Entende-se que se trata de uma questão a ser ainda desvendada, a partir de vínculos entre passado, presente e futuro, por serem delineados.

A ideia consiste em tentar fazer uma abordagem do tema da gestão participativa no campo das ONG e, em especial, como este se aplica ao caso do MPC, segundo a perspectiva apreciativa adotada neste estudo. Neste sentido, a abordagem sugere associar a gestão participativa ao fenômeno da construção social em uma organização, em que esta surge inicialmente como uma possibilidade em desenvolvimento e que se tornará possível por conta dos pontos fortes que lhe deram e dão sustentação ao longo do tempo. Para tanto, foram eleitos os temas-chave até aqui invocados em correlação com a visão de futuro do MPC, expostos na Figura 6, os quais foram articulados para fundamentar a pergunta de pesquisa.

Figura 6 - Pergunta de pesquisa



Fonte: Elaboração da autora (2013)

Sendo assim, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Como a gestão participativa, no caso do MPC, pode ser analisada na perspectiva da IA a partir das possibilidades positivas a serem delineadas na sua trajetória organizacional?

1.5 Objetivos

1.5.1 Geral

Utilizar a Investigação Apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança, ao longo de sua trajetória organizacional.

1.5.2 Específicos

- a) Descobrir nas histórias fundamentais do MPC, as possibilidades positivas da gestão participativa como um modelo, em termos de passado, presente e futuro, como mecanismos construtivistas presentes em sua trajetória organizacional;
- b) Delinear um esquema de análise apreciativa da trajetória organizacional do MPC com base nos fatores geradores da participação na gestão desta organização não governamental;
- c) Destacar os elementos e características básicas da emergência e desenvolvimento da gestão participativa no MPC nos moldes da visão apreciativa.

1.6 Delimitação do Estudo

Esta dissertação desenvolve uma estratégia de análise que tem como ponto de partida a emergência de práticas participativas que foram sendo incorporadas à gestão organizacional do MPC, no decorrer de seus 20 anos de existência, que abrange o período de 1993 a 2013, na intenção de reunir o que há de melhor na instituição, à espera de ser explorado e aproveitado. Tal pesquisa científica foi aplicada mediante abordagem e metodologia da Investigação Apreciativa (IA), com vistas a evidenciar as possibilidades positivas de consolidação da visão de futuro do MPC, a qual enfatiza principalmente a gestão participativa, como já se enfatizou.

Considerado o período de existência do MPC, acrescenta-se, segundo Roche (2002), que a construção de linhas do tempo podem representar uma maneira não ameaçadora e eficaz de conhecer e analisar determinado grupo, comunidade ou organização.

Nessa lógica, cabe destacar que a IA é uma nova abordagem de análise organizacional centrada nas histórias positivas, que envolve todos os níveis da organização, inclusive os *stakeholders*, em um processo de aprendizagem e criação conjunta cooperativa, exigindo, dessa forma, um novo olhar dos pesquisadores acadêmicos que a utilizam. Dessa forma, a IA proporciona o diálogo aberto, a participação ativa e oferece um espaço para sonhar o que verdadeiramente se deseja no futuro. Além de, também, desafiar a gestão baseada em comando e controle, trazendo como proposta o trabalho em grupo, no qual a troca de experiências e conhecimentos é reforçada, resultando num ambiente onde todos se sentem responsáveis pelo todo. Com efeito, a IA torna-se contrária à ideologia tradicional que defende a organização como um problema a ser resolvido (COOPERRIDER & WHITNEY, 2006).

Importa salientar que esta dissertação também foi fomentada pelos acontecimentos antecedentes traçados na trajetória abordada na seção 1.3, conduzidos pelo planejamento estratégico do MPC no modo apreciativo para obter a gestão eficaz e a sustentabilidade institucional. A partir disso, a escolha do tema deste estudo científico foi alavancada pela descoberta de práticas participativas de gestão no MPC na perspectiva apreciativa dos acontecimentos históricos que foram estudados.

2 Referencial Teórico

Este Capítulo aborda a revisão teórica utilizada para elaboração desta dissertação. Tal referencial abrange uma literatura interdisciplinar que articula perspectivas e abordagens sobre a Gestão Participativa e a Investigação Apreciativa alinhada aos procedimentos metodológicos utilizados, além de temas referentes ao Planejamento Estratégico e à Educação Complementar, destacando o Terceiro Setor, e de forma específica, as Organizações Não Governamentais, por ser o MPC objeto deste estudo.

2.1 Enfoque Organizacional

2.1.1 Organizações do Terceiro Setor

Historicamente o termo Terceiro Setor teve sua origem revelada em 1978 por John Rockefeller III nos Estados Unidos (MONTAÑO, 2005). Logo, “Terceiro Setor” é a tradução do inglês *third sector*, que também é usado junto com outras expressões, como “organizações sem fins lucrativos” (*nonprofit organizations*) ou “setor voluntário” (*voluntary sector*) (ALBUQUERQUE, 2006). Cabe acrescentar, que a literatura internacional abrange também outras denominações, como organizações voluntárias e organizações não governamentais (COELHO, 2002).

Na atualidade, considerado o contexto brasileiro, observa-se que a diversidade de nomenclaturas, de conceitos e, principalmente, de organizações aponta para o crescimento do Terceiro Setor na sociedade civil. Tal segmento, à priori, pode ser entendido como responsável pelo suprimento das necessidades sociais não atendidas pelo Estado (Governo), Primeiro Setor, e nem pelo Mercado (Empresa), Segundo Setor (ALBUQUERQUE, 2006).

Nessa lógica, dando ênfase à tríade dos setores, cabe destacar que, os últimos 30 anos foram marcados por profundas mudanças no mercado e na sociedade que atingiram os papéis de cada ator social no alcance do bem coletivo. Diante disso, a sociedade civil organizada se

fortaleceu ao assumir novas funções, como a redução da desigualdade social e a ampliação dos direitos coletivos, antes de responsabilidade do Estado (Primeiro Setor), sendo a função social da empresa privada (Segundo Setor) resumida ao pagamento de impostos e a geração de empregos. Dessa forma, tornou-se notável o crescimento do número de organizações da sociedade civil, desde os anos 70, o que originou um novo ator social denominado de Terceiro Setor (SAZI, 2006).

Nesse sentido, torna-se necessário revelar que o Terceiro Setor é compreendido como o segmento originado da mobilização da sociedade civil que, de maneira organizada, procura sanar suas necessidades e problemas a partir de soluções próprias, ou seja, sem seguir a lógica do Estado e/ou do mercado (RODRIGUES, 1999). Acrescenta-se que, tal setor abrange um conjunto de organizações sociais sem fins lucrativos com uma atuação voltada para o atendimento das necessidades de segmentos da população e unidas por uma mesma legislação reguladora (COELHO, 2002). Tem como função social a resolução de questões sociais que incluem valores de solidariedade, autoajuda e ajuda mútua (MONTAÑO, 2005).

Para Fernandes (1994), o Terceiro Setor:

é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (FERNANDES, 1994, p.27).

Para reforçar, acrescenta-se, segundo Hudson (1999), que o Terceiro Setor abrange organizações que não distribuem lucros a seus proprietários e não se submetem a controle político direto. Além disso, tais organizações são criadas e mantidas por atores sociais que acreditam e fazem mudanças constantes e necessárias. Logo, essas peculiaridades contribuem para que as OTS se tornem autônomas no planejamento e execução dos seus objetivos para a obtenção de um futuro desejado.

Machado Filho (2006) salienta que:

o terceiro setor pode ser definido como o conjunto de atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem – religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não governamentais, entidades religiosas, entidades de assistência social e benemerência e outras – diferenciando-se da lógica do Estado (público

com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados) (MACHADO FILHO, 2006, p.102).

Diante disso, e com base nos avanços de pesquisa da área social, verifica-se a diversidade de organizações e denominações que compõem o Terceiro Setor. Assim, nesse ínterim, cabe destacar, conforme alguns autores, as principais categorias e características de entidades que formam o Terceiro Setor no Brasil, quais sejam:

- **Associações:** são organizadas a partir de ações coletivas de atores sociais em torno de objetivos comuns, como, por exemplo, a defesa de direitos de cidadania. São voltadas principalmente às necessidades dos próprios participantes, compreendendo atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais (SCHERER-WARREN, 1990).

- **Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade:** voltadas ao assistencialismo social e a oferta de serviços sociais nas áreas de saúde e educação. São caracterizadas pela boa vontade, solidariedade, espírito fraterno, confiabilidade, prestação de serviço à comunidade e forte vínculo religioso (MURARO E LIMA, 2003).

- **Organizações Não Governamentais (ONG):** apresentam cinco características essenciais, a saber: são formais, são privadas, são independentes, não devem distribuir lucros e devem comportar certo nível de participação de voluntários (SALAMON, 2008). Ademais, tais organizações buscam, de forma constante, o fortalecimento das parcerias para mobilizar recursos, no sentido de aumentar sua legitimidade social, seu protagonismo e sua autonomia (ARMANI, 2008).

- **Fundações privadas:** são essencialmente jurídicas. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil², pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado. Atuam com vários fins, entre alguns, destacam-se educação, saúde e qualidade de vida (MURARO E LIMA, 2003).

- **Organizações sociais (OS):** são pessoas jurídicas, públicas não estatais destinadas a absorver atividades sociais (áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica), caracterizadas como entidades sem fins lucrativos e orientadas para o atendimento do interesse público. Cabe ao Estado fomentar as atividades e exercer sobre elas um controle estratégico, através de um contrato de gestão que demanda resultados necessários para atingir os objetivos das políticas públicas (BARRETO, 2005).

² Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (artigo 62 do novo Código Civil).

Posto isso, é necessário salientar que, para efeito desta dissertação foi utilizada a categoria de entidades denominada Organizações Não Governamentais (ONG), por o MPC se tratar do objeto da pesquisa e assim tornou-se, mais uma vez, parceiro da academia. Logo, a seção seguinte ampliará a compreensão acerca desse tipo de organização.

2.1.2 Organizações Não Governamentais (ONG)

Recentemente o universo dinâmico das organizações, seja na teoria ou na prática, revela uma crescente aparição das chamadas Organizações Não Governamentais (ONG), que como já dito anteriormente, são entidades situadas no segmento denominado de Terceiro Setor. Estas, por sua vez, têm sua origem vinculada ao sistema de representações da Organização das Nações Unidas (ONU), cuja finalidade era estimular a formulação de programas de cooperação internacional para o desenvolvimento das nações. Com efeito, nas décadas de 1960 e 1970, cresceram, na Europa Ocidental, muitas ONG destinadas a promover projetos de desenvolvimento nos países de Terceiro Mundo (ALBUQUERQUE, 2006).

Segundo Fernandes (1994):

a cooperação internacional reforçou um padrão de pensamento em que as carências, mas do que a rentabilidade, devem ser a referência primeira na definição das prioridades das iniciativas sem fins lucrativos e não governamentais (FERNANDES, 1994, p.85).

Considerado o contexto brasileiro, importa esclarecer que apesar da evolução das ONG, ainda não existe um estatuto jurídico específico para essas instituições, mas a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), criada em 1991, tem a finalidade de articular, organizar e representar as ONG brasileiras perante o Estado e a sociedade civil.

Salamon (2008) esclarece que as ONG são organizações sem fins lucrativos marcadas por valores ideológicos, que atuam no campo do desenvolvimento econômico e social em países que buscam de forma constante o desenvolvimento.

Neste sentido, torna-se necessário salientar que as ONG - que não estão ligadas ao governo, nem ao mercado - não visam lucros. Prestam-se a atender as necessidades da sociedade civil, ora complementando a ação do Estado, ora de agentes econômicos. Mas,

mesmo contrárias ao Mercado no que tange à finalidade elas traçam estratégias junto com este, objetivando desenvolver programas e reformas democráticas nas políticas públicas (NOGUEIRA, 2003).

Para Tachizawa (2010), as ONG são consideradas instituições de natureza privada que não visam lucros, sendo juridicamente classificadas como associações ou fundações. Nesse tipo de organização também estão as organizações da sociedade civil (OCS), organizações sociais (OS) e as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP).

Originalmente, tais organizações tinham caráter assistencialista, pois eram ligadas principalmente às entidades religiosas (TENÓRIO, 2009). Atualmente, as ONG cumprem papéis diferenciados e têm orientações políticas diversas. Muitas atuam em consonância com a globalização, na medida em que se submetem à lógica capitalista, conhecida por ser pouco sensível às necessidades sociais. Mas, outras lutam por transformações estruturais, por criação e defesa dos direitos humanos e por competição de conteúdos e orientações em processos de desenvolvimento social e sustentável (ABONG, 2012).

Até chegar a essa atual configuração, as ONG sofreram mudanças significativas que tiveram seu ápice revelado no contexto dos anos 90. Esse período merece destaque porque, além dos problemas já tipicamente enfrentados pelos ONG como crises de financiamento, por exemplo, elas ainda sofreram o impacto do processo de globalização, acelerado pela proliferação de ideias neoliberais e pela consolidação gradual da lógica capitalista. Dessa forma, estas passaram a ter uma tendência empresarial voltada para o autofinanciamento ou procura de parceiros na intenção de obter fundos (MONTAÑO, 2005), a fim de manter e inovar os seus serviços e conseqüentemente alcançar a sustentabilidade. Isto demonstra que, elas dependem cada vez mais, de estratégias para atender às demandas que surgem na dinâmica do ambiente em que estão inseridas (FERNANDES, 1994).

Com efeito, diante de tais mudanças ocorridas na conjuntura dos países latino americanos, as ONG, para superarem esses desafios, passaram a acrescentar em suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes para assegurarem, de fato, o cumprimento dos objetivos institucionais (TENÓRIO, 2009). Elas precisaram mudar para atender aos diversos interesses. Em virtude desse fato, a análise do contexto interno e externo em que as ONG estão inseridas passou a ser crucial, pois se não houver um planejamento adequado, essas mudanças podem não lhes ser benéficas. Assim, a capacidade de gestão para lidar com esses desafios passou a ser uma ferramenta de sobrevivência para esse tipo de instituição (OLIVEIRA, 2010).

Evoluindo nessa lógica, observa-se que as ONGs passaram a ter na sociedade civil um ambiente propício para descoberta de novas virtudes gerenciais, para possibilitar e desenvolver uma autonomia social e gerencial (NOGUEIRA, 2003). As exigências advindas da evolução gerencial são cada vez mais evidentes. A prática de gestão nas ONG passou a exigir eficiência, eficácia e efetividade, sendo esta última associada à capacidade de atender às expectativas da sociedade. No entanto, essas condições inerentes ao ato de gerenciar nem sempre aparecem na rotina dessas organizações, pois elas exercem a gestão baseada na intuição e no bom senso, o que demonstra sua carência em relação a técnicas de administração (TENÓRIO, 2009).

Sendo assim, as ONG precisam estar aptas para ampliar o seu desempenho, promover inovações e se adaptar às mudanças. Nessa lógica, entende-se que a sobrevivência e o sucesso dessas instituições parecem cada vez mais depender da habilidade gerencial para mobilizar recursos, satisfazer *stakeholders* e gerar a promoção do bem público (OLIVEIRA, 2010).

Diante disso, nota-se que a sustentabilidade para as ONG tornou-se uma tarefa vital e difícil, visto que esta realidade precisa ser construída e ajustada de acordo com as especificidades inerentes a tais organizações (RONDON; OLIVEIRA, 2007), as quais nem sempre têm práticas gerenciais suficientemente desenvolvidas para acompanhar a dinâmica do universo organizacional.

Observa-se então, nesse contexto de desafios enfrentados pelas ONG, que a gestão desse tipo de organização é considerada um ponto estratégico para o seu bom funcionamento e para o cumprimento de sua missão e de seus objetivos. Assim, como uma empresa ou um governo precisa de uma gestão eficaz, também as ONG precisam ser muito bem geridas do ponto de vista dos recursos humanos, financeiros e materiais para que sejam capazes de desenvolver seus projetos e programas, estabelecer parcerias e conseguir sustentabilidade (ALBURQUERQUE, 2006).

Por outra vertente, convém relatar que, as ONG não só têm a aprender sobre gestão organizacional, mas também têm a ensinar. Elas estão mostrando o caminho que muitas organizações, pertencentes ao Estado e ao Mercado, precisam percorrer para alcançar a eficiência e eficácia em algumas ações. Tal caminho abrange aprendizado e ensino contínuos, gerência por objetivos e autocontrole, além de associarem alto nível de exigência com a correspondente liberdade de ação e responsabilidade pelo desempenho e pelos resultados (DRUCKER, 2001). Todos esses fatores demonstram que as ONG estão abertas para desempenharem ações necessárias para o alcance dos seus objetivos institucionais.

Posto isso, torna-se interessante notar que, ao falar de ONG pode-se associá-las ao universo em que as representações e as práticas são tão variadas e complexamente construídas que defini-las com um único conceito se torna inviável. Assim como, se torna limitante a ação de caracterizá-las como algo negativo ou positivo. Isto acontece, porque atrás do termo ONG se encontra uma diversidade muito grande de ações (MALVASI, 2008), que as acompanham ao longo de sua existência.

Vale ainda acrescentar que, para uma ONG, é absolutamente primordial a visão do ser humano como centro das relações sociais, além da capacidade de atuação participativa com a equipe interna e com parceiros externos, assim como grande conhecimento da organização, na medida em que as características inerentes a elas têm profundas implicações no tipo de gestão nelas praticado (FONTES, 2001).

Portanto, a gestão das ONG requer muito conhecimento e não apenas boas intenções, além de características pessoais voltadas para a compreensão dos problemas humanos e alto grau de habilidade nas relações interpessoais. Logo, os gestores que atuam nesse segmento precisam planejar e desenvolver suas habilidades e competências para melhor enfrentar as inovações, os desafios, dificuldades e limitações, que surgem e para alcançarem realmente a necessária transformação social.

Neste contexto, importa reforçar que este estudo apreciativo foi direcionado ao MPC, que além de ser uma ONG, caracteriza-se como uma organização que tem como valor, na prática e na teoria, a Educação para o desenvolvimento humano. Isso pode ser notado na Figura 7, em registro fotográfico feito no trabalho de Oliveira (2012).

Figura 7 - Educação como Valor (MPC)



Fonte: Oliveira (2012, p.108)

Dessa forma, a próxima seção, aproximando mais o foco, faz uma explanação sobre organizações que têm como cerne a prática da educação complementar para o desenvolvimento humano, ou seja, uma educação que considere essencial os aspectos fundamentais para que o indivíduo se torne um ser crítico diante dos desafios e incertezas da sociedade em que vive, em especial quando se trata de um beneficiário, oriundo da escola pública.

2.1.3 Organizações baseadas na Educação Complementar

Inicialmente vale destacar que entre as organizações que configuram a sociedade, as que têm como referência a educação são consideradas das mais relevantes, pois, de alguma forma, influenciam todas as outras, já que a grande maioria dos indivíduos passou pela organização da escola, a qual, ao menos em determinada perspectiva, norteou-lhes o pensamento (IANNONE, 2006). Nesse contexto, cabe enfatizar que, muitas questões sociais, com destaque para a educação, são críticas e precisam se tornar eficientes para que o desenvolvimento da sociedade seja crescente. A educação, em especial, é uma questão prioritária para o desenvolvimento de qualquer nação, pois é por meio dela que as pessoas se tornam conscientes e atuantes diante dos problemas que envolvem o mundo.

Nessa seara, cabe elucidar que a educação abrange um processo que vai além da educação formal ofertada pelas escolas. Assim, torna-se necessário esclarecer, para efeito desta pesquisa, o conceito da educação formal e da educação não formal. A educação formal é aquela desenvolvida nas escolas, com conteúdos previamente demarcados. Já a educação não formal é aquela que se aprende via processos de compartilhamento de experiências, principalmente em espaços e ações coletivos (GOHN, 2006).

Conforme Libâneo (2008), a educação não formal:

não se submete a ordenamentos jurídicos do Estado, compreende toda atividade educativa organizada e sistemática que ocorre fora do sistema oficial de ensino, com o objetivo de facilitar determinados tipos de aprendizagem a grupos específicos da população. Refere-se àquelas atividades com caráter de intencionalidade, porém com baixo grau de estruturação e sistematização, implicando certamente relações pedagógicas, mas não formalizadas (LIBÂNEO, 2008, p.89).

Considerado o cenário atual brasileiro, importa revelar que a sociedade presencia e vive, de forma constante e crescente, processos educativos que ocorrem fora das escolas, mediante processos organizativos da sociedade civil, ao redor de ações coletivas do chamado Terceiro Setor e da sociedade, abrangendo movimentos sociais, ONG e outras entidades sem fins lucrativos que atuam na área social; ou processos educacionais frutos da articulação das escolas com a comunidade educativa (GOHN, 2008). Acrescenta-se que, a estreita relação entre as relações de convivência social instituídas pela escola e pela cidadania são fundamentais para a sobrevivência e desenvolvimento da sociedade (VIEIRA, 2006).

É fato que a competência para ofertar educação de qualidade ao ser social vai além da instituição da escola, como se observa na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96) no Artigo 2º que revela: “educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1996).

Observa-se em Freire (1997), que a educação deve ser permanente, considerada a dimensão qualitativa do termo, pois abrange contextos que não apenas acolhem a prática educativa, como prática social, mas também se constituem por intermédio de múltiplas atividades, em contextos educativos em si mesmas.

Nessa seara, cabe ainda acrescentar que o Artigo 1º, da LDB, diz que:

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (BRASIL, 1996).

Assim, mostra-se relevante destacar que o crescente desenvolvimento das instituições educativas foi observado no Terceiro Setor devido à abertura legal de instituições organizadas pela sociedade civil com o propósito de suprir as necessidades educacionais e sociais surgidas em meio às necessidades da sociedade. Diante disso, algumas ONG passaram a desenvolver ações voltadas para a “educação complementar à escola”, através do esporte, arte e cultura. (SANTOS, 2012).

Conforme tal lógica, torna-se fundamental entender como e porquê a educação complementar visa inteirar a educação formal oferecida nas escolas. Isso é notável na LDB, que determina:

Artigo 34. A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola [...] § 2º. O ensino fundamental será ministrado progressivamente em tempo integral, a critério dos sistemas de ensino (BRASIL, 1996).

Entretanto, sabe-se que muitas escolas públicas não têm estrutura para oferecer a educação integral, o que dá margem e risco de a proposta ser enviesada para espaços de confinamentos. Por outro lado, há ONG interessadas em firmar parcerias com escolas e comunidades para desenvolverem uma educação que complemente a educação formal já ofertada nas escolas em prol da educação integral, como é o caso do MPC (OLIVEIRA, 2012).

Vale acrescentar, segundo Cortella (2007), que:

a educação não formal contribui de forma significativa para a educação cidadã, visto que a educação não se limita a escola e não é sinônimo dela, pois é tudo que se expande para além da formalização escolar é “território educativo a ser operado” (CORTELLA, 2007, p.43).

Porém, a educação complementar ainda não é vista como essencial à construção do conhecimento. Apesar de a LDB/96 incluir a educação complementar no currículo escolar, o paradigma tradicional ainda vigora, e somente a educação tradicional, em sala de aula, parece ser reconhecida como construção do conhecimento (OLIVEIRA, 2012).

Por outro lado, cabe destacar que, segundo Libâneo (2004), recentemente as instituições escolares vêm passando por um processo de inovação no seu papel em decorrência das transformações que caracterizam o acelerado processo de integração e reestruturação política, econômica e social do mundo. Cabe reforçar que, segundo Marujo et al. (2007), intervenções positivas em organizações escolares estão se tornando cada vez mais frequentes, pois a educação na realidade está sendo vista como instrumento essencial para o sucesso de qualquer indivíduo.

De fato, o novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento afetam a organização do trabalho e o perfil dos trabalhadores, repercutindo na qualificação profissional e, por consequência, nos sistemas de ensino e nas escolas (LIBÂNEO, 2004). Porém, cabe acrescentar que a educação tradicional e a nova têm em comum a concepção da educação como processo de desenvolvimento individual. Todavia, o traço mais original da educação

desse século é o deslocamento de enfoque do individual para o social, para o político e para o ideológico (GADOTTI, 2000).

Neste instante, vale revelar que é da natureza das organizações educativas abranger um projeto educacional coletivamente assumido, em que o trabalho escolar não seja apenas uma obrigação burocrático-acadêmica a ser cumprida pelo aluno, mas que seja algo revestido de sentido, para que ele tenha êxito no processo de elevação cultural, intelectual e política (GRACIANI, 1997).

Dessa forma, mostra-se que os processos de mudança e de inovação educacional tornaram-se notáveis após uma longa atuação tradicional que enfatizava ora o nível micro da sala de aula, ora o nível macro do sistema educativo. A modernização do sistema educativo passa por uma descentralização e por um investimento das escolas como lugares de formação (NÓVOA, 1992). Cabe acrescentar que a escola é uma instituição histórica que se desenvolve de acordo com as mudanças da sociedade, ou seja, cada tempo assume um sistema educativo própria, adaptado aos interesses da sociedade (VIEIRA, 2006).

Nessa seara, cabe destacar que, as escolas têm adquirido uma grande mobilidade e flexibilidade, incompatível com a inércia burocrática e administrativa que as tem caracterizado originalmente. Atualmente, as escolas são vistas como espaços de autonomia pedagógica, curricular e profissional, o que implica um esforço de compreensão do papel dos estabelecimentos de ensino como organizações, funcionando numa tensão dinâmica entre produção e a reprodução, entre a liberdade e a responsabilidade (NÓVOA, 1992).

Cabe destacar que, no plano das políticas educacionais da educação básica, no qual as concepções e práticas educacionais vigentes na década de 1990 definem predominantemente a primeira década do século XXI, afirmam-se as parcerias do público e privado, que ampliam a dualidade estrutural da educação e penetram, de forma ampla, nas instituições educativas públicas e na educação básica, abrangendo desde o conteúdo do conhecimento até os métodos de sua produção ou socialização (FRIGOTO, 2011).

Considerado o contexto de evolução da educação, dentre os fatores que motivaram tal processo, torna-se necessário enfatizar que a despolitização da sociedade foi um dos mais significativos, pois envolve a responsabilidade do governo, primeiro setor, com relação à sociedade. Tal despolitização da sociedade ressalta a diminuição da crença na ação pública na solução dos problemas, descrença nas formas convencionais de representação política, aumento do individualismo e da insensibilidade social. Tais características levam a novas formas de fazer política, destacando novos movimentos sociais, novas formas de organização, que mostram novos caminhos de controle público sobre o Estado (LIBÂNEO, 2004).

Vale ressaltar que a problemática das escolas está associada a sua incapacidade de se transformar para se adequar a uma finalidade importante. Isso é fato e precisa ser firmada a contínua busca da compreensão da realidade mais ampla, da realidade global do homem e da sociedade para que a metodologia da ação transformadora seja real e eficaz (GANDIN, 2000).

Esses fatos lançam novas perspectivas sobre o sentido da formação da cidadania, uma vez que se faz necessário educar para a participação social, para o reconhecimento das diferenças entre os vários grupos sociais, para a diversidade cultural, para os valores e direitos humanos. Isso significa, também, que o menor ou maior acesso à educação escolar e a outros bens culturais determina a qualidade da participação popular nos processos decisórios existentes na sociedade civil (LIBÂNEO, 2004).

É importante também levantar qual é o perfil do educador nessa nova perspectiva educacional. Dessa forma, de acordo com Freire (1996), é dever do educador não só respeitar os saberes dos educandos antes da chegada destes à escola, como saberes socialmente construídos na prática comunitária, mas também discutir com os alunos a razão de ser alguns saberes em relação com o ensino dos conteúdos. O educador que pensa certo deixa transparecer aos educandos que uma das grandezas de nossa maneira de estar no mundo e com o mundo, como seres históricos, é a capacidade de, intervindo no mundo, conhecer o mundo.

Para Gandin (2000),

Ficou clara, nos últimos anos, a relação estreita entre a prática pedagógica, especialmente a escolar, e as estruturas sociais, políticas e econômicas em que esta prática está inserida. É uma contribuição extremamente importante que os sociólogos trouxeram à reflexão sobre o processo educacional como um todo. Além do pensamento que tal ação dos sociólogos trouxe para esse campo da ação humana, é importante ressaltar a nova dinâmica que deu à reflexão sobre educação e o próprio fato de que isso incentivou a própria retomada da reflexão (GANDIN, 2000, p.7).

Com isso, enfatiza-se que, a sociedade civil (ONGs, associações, sindicatos, igrejas, etc.) está se fortalecendo não apenas como espaço de trabalho, mas também como espaço de difusão de conhecimentos e de formação continuada. É um espaço potencializado pelas novas tecnologias, inovando constantemente nas metodologias. Novas oportunidades surgem para os educadores e estudantes. Esses espaços de formação têm tudo para permitir maior democratização da informação e do conhecimento, portanto, menos distorção e menos manipulação, menos controle e mais liberdade. É uma questão de tempo, de políticas públicas adequadas e de iniciativa da sociedade (GADOTTI, 2000).

A atualidade está exigindo escolas, cada vez mais inovadoras, que atuem em consonância com as realidades expostas anteriormente, ou seja, que provenha formação cultural e científica, que possibilite o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. Especialmente, uma escola de qualidade que inclua em suas práticas a negação da exclusão econômica, política, cultural, pedagógica (LIBÂNEO, 2004).

Diante do exposto, importa destacar que o MPC apresenta esse caráter inovador, pois tem a preocupação de realizar de forma eficiente a prática da educação complementar nas suas unidades institucionais.

Nesse sentido, foi realizado, em 2011, o I Seminário de Educação Complementar, no Auditório do Instituto Materno Infantil Professor Fernando Figueira (IMIP), em que se tornou explícita a preocupação da Instituição em cumprir de fato, na rotina organizacional, a sua missão de educar além do paradigma tradicional. Sendo assim, tal evento revelou que a educação complementar interessa a diferentes *stakeholders*, conforme Figura 8, que são atores sociais engajados na construção de uma sociedade mais justa capaz de mudar a própria realidade (OLIVEIRA, 2012).

Figura 8 - Relação dos *stakeholders* do MPC



Fonte: Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do MPC/UFRPE/UFPE (2011)

Nesse contexto, observa-se uma expansão na rede que caracteriza o projeto político pedagógico da educação complementar, através do crescimento dos *stakeholders* que abrangem a sociedade como um todo. Com efeito, infere-se que essa rede tem a tendência de gerar fatores positivos para o fortalecimento das práticas de educação complementar, entre os quais se destaca: a) a integração, o comportamento e a compatibilidade de horários entre as ONG e as escolas, tão essencial para o fortalecimento da educação integral; e b) maior valorização da competência das ONG pelos diversos atores sociais, sejam públicos ou privados.

Com isso, observa-se que as relações de parceria e participação entre os *stakeholders* interessados na educação complementar são crescentes e tendem a ser mais exitosas diante das incertezas que cercam as organizações que tem como referência e valor a educação complementar para o desenvolvimento humano.

Assim, conforme o esquema adotado nesta dissertação, a próxima seção discorre sobre o tema do planejamento estratégico como algo fundamental para a implementação de qualquer gestão, ação ou sistema no ambiente organizacional.

2.2 Planejamento Estratégico

O conceito de estratégico associado ao de planejamento se popularizou no contexto das organizações na década de 60. Assim, cabe revelar que o planejamento estratégico surgiu no momento em que as grandes organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar suas técnicas e processos de planejamento e gerência e manter-se alerta para possíveis modificações futuras (MOTTA, 2003).

Nesse sentido, destaca-se que a ação de planejar não diz respeito apenas a decisões futuras, mas sim a decisões de hoje que causam impacto no futuro. Assim, o planejamento implica avaliar o futuro e preparar-se para ele, ou mesmo criá-lo, sendo considerado assim uma função crítica para a sobrevivência de qualquer organização, pois envolve tudo aquilo que a organização deseja alcançar (CARAVANTES, PANNO, KLOECKNER, 2005). Dessa forma, o planejamento estratégico é considerado:

O processo de decidir, dentro do quadro de referência definido pela visão, missão e políticas, sobre os objetivos da organização, os recursos a serem usados para atingi-los e as estratégias que orientarão a obtenção, o uso e a disposição desses recursos. O planejamento estratégico clarifica e define o elenco de objetivos a serem perseguidos, bem como os recursos necessários e as estratégias mais funcionais para a viabilização dos resultados desejados (CARAVANTES, PANNON, KLOECKNER, 2005, p.434).

Nessa seara, importa destacar que a abordagem de planejamento estratégico foi desenvolvida inicialmente para a aplicação em todos os tipos de organizações. Todavia, cada organização possui particularidades que devem ser analisadas para que a elaboração do planejamento estratégico seja específica e eficaz. Diante disso, revela-se uma das abordagens de planejamento estratégico desenvolvida especificamente para a aplicação às organizações públicas e sem fins lucrativos (SOUTO-MAIOR; ALTERESCU, 2004). Assim, o tema remete ao fato de que, devido ao caráter peculiar das ONG, a estratégia de produzir mudanças e inovações se torna crucial para estas se tornarem organizações sustentáveis (BRYSON, 1988).

Com efeito, a partir da abordagem de Bryson, foi desenvolvido um modelo de planejamento estratégico, a que chamou de “Planejamento Estratégico Participativo” (PEP), que incorpora técnicas de participação adaptadas às características sociais, econômicas e, sobretudo culturais do Brasil. Sendo assim, surgiu o PEP que permite uma organização sem fins-lucrativos, como o MPC, desenvolver e implementar de forma participativa o que se entende ser um conjunto de práticas, estratégias, decisões e ações fundamentais, não só para sua sobrevivência, mas para sua eficácia, efetividade e progresso (SOUTO-MAIOR; ALTERESCU, 2004).

Além disso, o processo deve ser abrangente, pois, segundo Leal Filho (2011),

o planejamento estratégico centra o foco de análise e atuação na organização como um todo, sob uma perspectiva que busca integrar as várias partes envolvidas no processo. Ademais, adota uma postura proativa, preparando a organização para o amanhã, sem, contudo, abrir mão de sua história. Procura também antecipar mudanças e problemas, propondo estratégias para solucioná-las (LEAL FILHO, 2011, p.56).

Cabe salientar que é por meio da participação no planejamento estratégico que os empregados ampliam o entendimento acerca dos objetivos estratégicos da organização, bem como dos planos necessários à implementação dos mesmos (KIM, 2002).

Posto isto, indica-se que o PEP é regido por princípios que exigem que suas estratégias sejam viáveis do ponto de vista técnico-financeiro, aceitáveis politicamente, defensáveis

moral e legalmente, além de ecologicamente responsáveis. Acrescenta-se que os participantes, reunidos em grupos, trabalham segundo técnicas especificamente desenvolvidas para auxiliar no planejamento. Dessa forma, tal processo, caracterizado por ser simultaneamente estratégico e participativo, destaca alguns fatores como relevantes para sua implementação, quais sejam (SOUTO-MAIOR; ALTERESCU, 2004):

- A importância da participação no processo de tomada de decisão;
- O resgate da história da organização, procurando-se não só determinar os aspectos mais importantes de sua evolução, mas principalmente, esclarecer tendências;
- A importância da missão organizacional e da análise das expectativas dos *stakeholders*;
- A análise sistemática e criteriosa do ambiente externo e interno da organização, para identificar respectivamente ameaças e oportunidades que poderão afetar de maneira decisiva a organização e para determinar os pontos fortes e fracos da própria organização.

Diante do exposto, nota-se que o PEP se enquadra no planejamento para organizações não governamentais, pois cria um ambiente propício para uma interação social e uma discussão mais racional das alternativas e de suas consequências. Através do seu componente participativo, ele ajuda a comunidade a exercer pressão sobre outros atores sociais, para que focalizem suas atenções em questões prioritárias do seu ponto de vista, normalmente mais direcionado para os aspectos humanos, sociais e culturais.

Nessa perspectiva, torna-se necessário novamente reforçar que, segundo Leal Filho (2011), a prática da gestão é caracterizada por uma visão ampla da organização e de sua inserção nos contextos sociais, econômicos e políticos. Além de ser baseada no amplo horizonte de tempo, uma vez que se procura visualizar a ação organizacional no longo prazo.

Esse ponto é essencial, considerando-se que as organizações não governamentais são orientadas e geridas por valores, missão e pela participação de todos os colaboradores para o cumprimento dos objetivos organizacionais e da visão de futuro, de forma sustentável, o que requer constância e sustentabilidade. Assim, é fundamental destacar que a abordagem da IA contribui para a eficácia do planejamento estratégico participativo e apreciativo e para o desenvolvimento eficaz, dando-se ênfase a visão construtivista, em especial quando diz respeito a gestão participativa, considerando o que a organização e os seus colaboradores têm de melhor a oferecer, ao longo de sua existência (COOPERRIDER; WHITNEY, 2008).

Dessa forma, o próximo item explana os aspectos essenciais relacionados à gestão participativa em ONG, como fundamento técnico no qual esta dissertação se apoia.

2.2.1 Gestão Participativa em Organizações Não Governamentais

Os ideais de participação podem ser observados no socialismo utópico do século XIX e nos movimentos operários e sindicais do século XX, principalmente na Europa, como um produto histórico crescente na medida em que se buscava democracia (MOTTA et al., 1987). Neste sentido, acrescenta-se que a dinâmica dos acontecimentos mundiais como a globalização, a sustentabilidade, a competitividade, as inovações tecnológicas, entre outros, gera mudanças inevitáveis e significativas nas organizações e na sociedade como um todo. Diante desse cenário de incertezas, surge a gestão participativa, no âmbito da Administração, como uma das estratégias para amenizar os conflitos de interesse e melhorar o ambiente organizacional, onde todos possam opinar, participar e programar metas e decisões.

Nessa perspectiva participativa, cabe acrescentar, segundo Cury (2001), que a filosofia cooperativa e de articulação prevalecem, pois os parceiros desenvolvem a capacidade do diálogo, do convencimento e da negociação, construindo formas de trabalhar juntos, respeitando identidades e diferenças. Para Kim (2002), há correlação positiva entre a gestão participativa no contexto do planejamento estratégico da organização e a satisfação com o trabalho. Trata-se da incorporação de atores relevantes ao processo, desde que haja efetiva aderência e participação de lideranças no processo de planejamento (BRYSON, 2004).

Entretanto, apesar de tais vantagens, não se pode afirmar que a gestão participativa será implementada sem obstáculos nas organizações. Observa-se, em Leal Filho (2011), que podem existir entraves na execução desse tipo de prática quando prevalecer, por parte dos atores envolvidos no processo participativo, o interesse pelo alcance dos objetivos pessoais em detrimento dos objetivos organizacionais. Ademais, o processo participativo pode ser confundido com uma disputa política e ideológica tornando o processo propenso ao desvio dos reais propósitos de sua prática.

Nesse sentido, segundo Demo (1988), quando a participação das pessoas na política social pública dá certo, não é sem problemas, pois não se ocupa espaço de poder sem tirá-lo de alguém. Consequentemente isso gera riscos, próprios do negócio. No caso das

organizações a situação é mais minuciosa, principalmente por conta do vício resultante de anos em que a hierarquia prevaleceu e ainda prevalece.

Importa destacar que, para Ramos (1981), o ser humano precisa fazer uso da razão substantiva para compreender os processos de transformação histórica de forma crítica e, a partir desse exercício, tentar construir uma nova ciência das organizações e de ordenação social, que possibilitem as diversidades das sociedades.

Assim, segundo Demo (1988), cabe às pessoas do alto escalão, primeiramente, a conscientização crítica e autocrítica de suas tendências impositivas para que aconteça a abertura de espaços à prática participativa, pois a participação é conquista e não concessão; é processo e por isso nunca suficiente; supõe compromisso, envolvimento e riscos; não é eliminação de poder, mas outra forma de poder.

Cabe acrescentar, de acordo com Desmidt & Prinzie (2009), que se houver participação, a organização pode contar com uma visão compartilhada em torno da missão, a qual, além de significar a razão de ser da organização, provoca reações acerca de como as pessoas pensam sobre seu trabalho e ao sentido dado às prioridades, principalmente na alocação de recursos. Isto acontece em organizações como é o caso do MPC, que por não visar lucro com a realização de suas atividades, buscam de forma constante a sustentabilidade financeira em perder de vista qual é a sua missão institucional.

Observa-se que a busca do equilíbrio e de adaptação à gestão participativa exige, geralmente, mudanças nas relações e responsabilidades que envolvem os atores sociais inseridos nesse processo organizacional (MAGALHÃES JR. e NETTO, 2003).

Gandin (1994) corrobora esse argumento, ao afirmar que:

trabalhar de forma participativa significa estar um grupo num processo de construção de suas ideias e de sua prática, de tal modo que todos estejam caminhando no mesmo rumo. Isto quer dizer que cada um traz suas ideias, sua paixão, seus anseios e suas dificuldades e todos juntos vão organizando este tesouro e decidindo sobre ele a cada momento (GANDIN, 1994, p.133).

,

Para Mendonça (1987), a participação na área das organizações pode ser classificada como direta ou indireta. Sendo a participação direta aquela “dirigida à pessoa individualmente considerada” e a indireta “destinada aos trabalhadores coletivamente considerados”. Sendo assim, a participação direta é aquela relacionada com o estilo de liderança. É o tipo de participação psicológica e pessoal. Já a participação indireta tem origem na abordagem de conflito de interesses, que diz que o conflito é preexistente no sistema social e assim

internalizado na organização do trabalho. A participação indireta é mais sociológica, política e coletiva.

Nessa seara, torna-se necessário destacar que Vidal (2000) sugere a necessidade de se considerar os seguintes tópicos para implantação de ações participativas:

- a) **Convicção** - a alta administração deve verificar se possui posturas e características fundamentais ao sucesso do processo de implantação da gestão participativa, principalmente abertura para ouvir e receber opiniões discordantes e crer na capacidade das pessoas;
- b) **Consenso** – os gestores devem concordar que a gestão participativa é a melhor estratégia a seguir;
- c) **Paciência** – é necessário ter a consciência de que os resultados não são imediatos;
- d) **Cultura apropriada** - a cultura da organização deve favorecer a gestão participativa; havendo alguma ameaça, esta deve ser removida;
- e) **Desenvolvimento de pessoas** - sendo a qualidade das participações essencial ao sucesso da gestão participativa, será necessário investir em treinamento e desenvolvimento contínuo das pessoas para que possam contribuir com qualidade;
- f) **Ambiente** - o ambiente precisa favorecer a comunicação e os relacionamentos; precisa de espaços adequados para reuniões, tempo para reflexão e leitura; e
- g) **Comunicação** - os processos de comunicação precisam disseminar as participações de sucesso, de preferência de forma direta, “ao vivo”, a fim de incentivar a participação contínua.

Neste momento, torna-se relevante destacar que nas duas últimas décadas do século XX, o notável crescimento das ONG, motivado por fatores sociopolíticos, socioeconômicos e sociodemográficos, veio acompanhado, principalmente, por mudanças em sua forma de gestão (RODRIGUES, 2004). Nesse contexto, infere-se que, a gestão de ONG, considerado o cenário brasileiro, não parece ser tarefa fácil, pois estas, além de possuírem singularidades, passam por constantes e diversas mudanças que exigem, cada vez mais, adaptação aos instrumentos de gestão relativos às funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle. Essas quatro funções merecem atenção especial, porque são essenciais ao ato de gerenciar, pois representam a totalidade do trabalho (TENÓRIO, 2009).

Neste cenário de mudança na gestão das ONG, cabe destacar que organizações procuram, cada vez mais, novas práticas de gestão a fim de melhorar o seu desempenho gerencial, uma vez que o contexto organizacional se torna mais competitivo com o decorrer

do tempo. Para Mintzberg (2003), uma organização sempre irá ter um modelo de gestão predominante, embora este modelo possa ter variável de outros modelos, podendo ainda, uma organização transitar de um modelo para outro. O autor afirma que a harmonia interna de uma organização depende dos elementos selecionados especificamente para atender a configuração específica da sua estrutura.

Diante disso, segundo Hall (2004), cabe revelar que as estruturas organizacionais existem para permitir que as organizações produzam resultados e alcancem as metas propostas; regulem as influências das variações individuais dentro da organização e permitam através dos cenários peculiares a cada organização que o poder seja exercido, as decisões tomadas e as atividades desenvolvidas.

Observa-se, na perspectiva da gestão participativa, que os sujeitos sociais são concebidos, não apenas como sujeitos de direitos, mas como sujeitos ativos que sustentam os sentidos de suas próprias experiências sendo os protagonistas no esclarecimento de suas realidades sociais e de suas estratégias de promoção do bem viver, em consonância com seus valores e modos de vida (COSTA; LIONÇO, 2006). Ver-se, segundo Kim (2002), que a possibilidade de influenciar o ambiente organizacional é maior quando os indivíduos participam dos processos de tomadas de decisão estratégica.

Motta (2003) chega dizer, inclusive que:

a preocupação com formas participativas de gerência acentuou-se, ultimamente, em função não só da busca de formas mais democráticas de administrar, em consonância com a evolução social, mas também da tentativa de aumentar a eficácia na gerência do poder e do conflito num mundo organizacional cada vez mais complexo (MOTTA, 2003, p.147).

Nesta seara, considerado o contexto de gestão das organizações, acrescenta-se que as formas participativas de gestão suscitam a consciência de que a influência para o alcance dos objetivos depende do uso adequado do poder e da solução de conflitos organizacionais. Além disso, a iniciativa para a criação de formas participativas de gestão, não pode ser explicada somente por razões internas da organização, mas também por fatores sociais, políticos e econômicos que compõem a vida organizacional (MOTTA, 2003). Sendo assim, conforme Quadro 2, assinala-se as condições que contribuem para o desenvolvimento de ações participativas de gestão nas organizações.

Quadro 2 - Bases Sociais da Participação

Causa	Consequência
Democratização das relações sociais	Novo relacionamento social
Desenvolvimento da consciência de classe e do agrupamento profissional entre trabalhadores	Agregação mais acentuada de interesses
Aumento do nível educacional	Novas aspirações profissionais
Velocidade das mudanças	Desatualização mais rápida das estruturas estabelecidas
Intensidade da comunicação	Acentuação dos mimetismos e pressões ideológicas

Fonte: Adaptado de Motta (2003, p.148)

A ideia de que numa organização há um que dita às regras e muitos que as obedecem, vem sendo modificada graças à inserção de práticas participativas de gestão nas organizações, cujo percurso aponta para formas de administrar que surgiu juntamente com os princípios de democracia, mas que continua a ser uma ideia moderna. Acredita-se que a colaboração efetiva de todos que compõem a organização, embora não elimine os problemas gerenciais, permite reduzir conflitos e possibilita melhores soluções. A ação participativa consciente na gestão possibilita um maior comprometimento com os resultados da organização, elevando sua eficiência e eficácia, além de se mostrar adequada ao momento que se vive (BRITO, 2000).

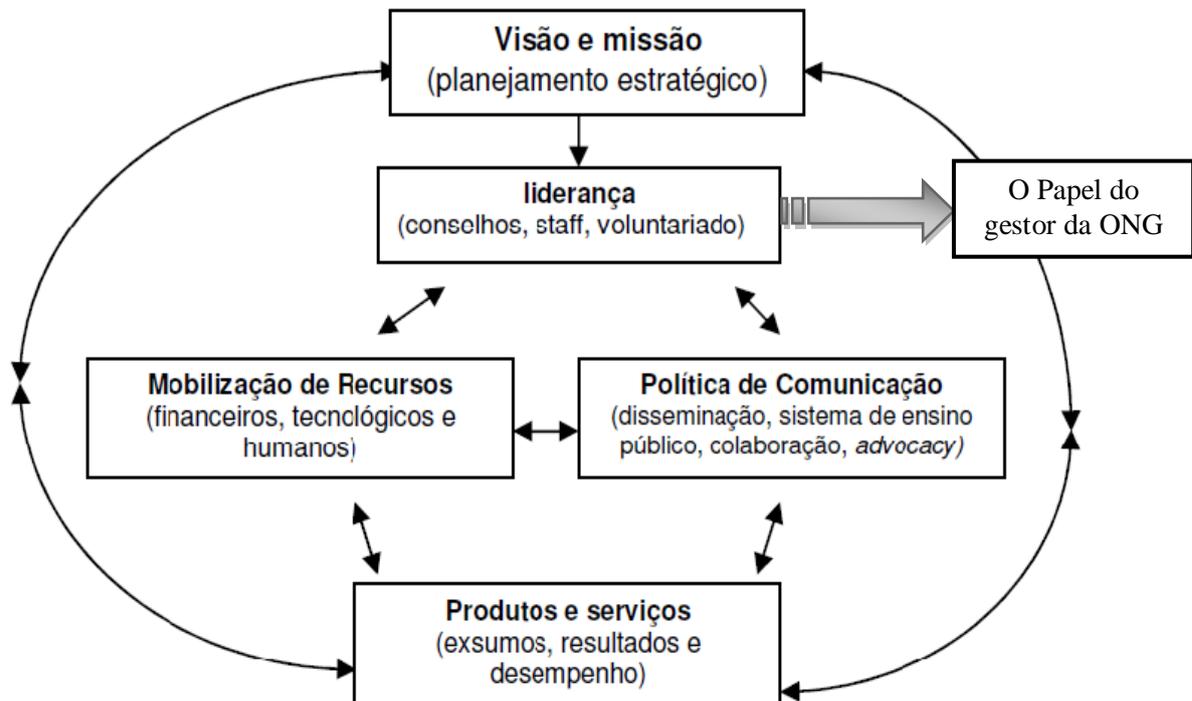
Para tanto, conforme Kim (2002), as ações participativas de gestão tendem a ser mais exitosas quando se dá ênfase a um processo de comunicação organizacional eficaz, pois facilitam a gestão baseada na participação. Aliás, os atores envolvidos no processo que acreditam comunicar-se eficientemente com seus gestores demonstram maior nível de satisfação com o trabalho.

Não por acaso, a gestão baseada na participação das pessoas pode ser o modelo adequado à sociedade do conhecimento, visto que as organizações agregam valor a partir do conhecimento e da criatividade das pessoas, em vez de sua força muscular. A otimização desse conhecimento e criatividade se dá em um ambiente de participação, onde a visão e os objetivos da organização são responsabilidade de todos. Esta prática participativa de gestão é considerada a mais adequada às organizações modernas, que precisam ter uma dinâmica de transformação contínua, buscando aperfeiçoamento interno e a melhor relação com o ambiente externo (VIDAL, 2000).

Considerado o contexto das ONG é necessário salientar que a análise da capacidade de gestão dessas organizações está associada aos enfoques multitemáticos demonstrados na

Figura 9, discutidos por Oliveira (2010), a partir de recomendações extraídas de De Vita, Fleming e Twombly (2001).

Figura 9 - Esquema de Gestão de ONG



Fonte: Adaptado de De Vita; Fleming; Twombly (2001, p.17)

Dessa forma, cabe refletir que a participação no processo de gestão nas ONG deve: (a) ser reconhecida pelas habilidades técnicas, humanas e conceituais desenvolvidas pelos gestores, de modo que estes se preparem para serem líderes e saberem lidar com os desafios do Terceiro Setor, de modo a defenderem a causa abraçada por suas organizações; (b) ser maleável e flexível; (c) levar seu corpo técnico e gerencial para que esteja capacitado a mobilizar recursos; e (d) considerar as parcerias, os relacionamentos e as fontes financiadoras de alta importância para o desempenho institucional (OLIVEIRA, 2010).

Ainda em busca do que melhor caracteriza as práticas de gestão em uma ONG, o exame da literatura encontrou no trabalho de Soares e Melo (2010), recomendações de que estas dizem respeito ao fato de que: a) os gerentes e membros de uma determinada organização desempenham atividades comuns, de modo todos tomam parte do exercício gerencial; b) a interação dos gestores com seus colaboradores ocorre por meio do

compartilhamento de objetivos e problemas; e c) os gestores precisam estar preparados para se adaptar às exceções que surgem na rotina da organização.

Um olhar mais crítico, retomado da leitura de Motta (2003) fazem ver que essas características reforçam o papel delineado pelo autor em face do perfil esperado dos gerentes contemporâneos: a flexibilidade, a participação, a articulação e o relacionamento.

Destes enfoques se abstrai, então, não é demais afirmar o processo gerencial que eles engendram nada tem de linear. Em contraposição, supõe circularidade e o reconhecimento da existência de múltiplas visões e a percepção de que as organizações não têm uma única realidade. O que existe são escolhas, nas quais as pessoas decidem que perspectiva querem seguir e ponderam o uso de alternativas que proporcionam o melhor desempenho.

Posto isto, cabe salientar que organizações baseadas em práticas participativas valorizam a descentralização e delegação de poderes, conforme as circunstâncias. Ademais, as responsabilidades pessoais e o acesso aberto à informação incentivam a busca pelas melhores soluções, pois a participação mobiliza a inteligência da organização, valoriza o potencial dos atores inseridos nessa prática e permite que expressem suas ideias e emoções e desenvolvam relações pessoais. Com efeito, tais organizações atraem pessoas mais qualificadas e capazes, pois as pessoas são encorajadas a praticar coisas novas e a fazer coisas antigas de novas maneiras. Ninguém é responsabilizado por erros e enganos cometidos, pois quando esses acontecem, suas lições são compartilhadas por todos (LEAL FILHO, 2011).

Diante do exposto, importa destacar, segundo Teodósio (2001), que a melhor estratégia para se manter a integração entre os membros das organizações do Terceiro Setor consiste em aprofundar as características gerenciais positivas que já estão presentes em várias dessas entidades sociais. São elas:

1. Estrutura hierárquica reduzida;
2. Trabalho estruturado em equipes multidisciplinares;
3. Estímulo à comunicação informal e formal entre gestores, trabalhadores e comunidade;
4. Adoção de reuniões periódicas nas quais a gerência adote uma postura efetiva de ouvinte;
5. Transparência e coragem para assumir erros por parte dos gestores;
6. Prestação de contas dos objetivos atingidos em bases compreensíveis a todos os públicos envolvidos (trabalhadores, voluntários e comunidade);
7. Avaliação de performance envolvendo todos os públicos interessados, desde os executores dos projetos sociais até os beneficiários, sendo utilizada não como

mecanismo de exclusão da organização, mas como estratégia capaz de demonstrar efetivamente os resultados nefastos em termos sociais da baixa performance de cada um dos envolvidos na oferta de serviços públicos;

8. Estabelecer prazos e compromissos negociados de maneira participativa, para que os indivíduos de baixo rendimento possam se reposicionar e alavancar a organização.

De fato, no modelo de gestão mais flexível, com ênfase em práticas participativas, as pessoas movem-se entre as equipes e fazem parte, ao mesmo tempo, de várias delas. Nesse caso, os processos decisórios são consensuais e cooperativos, o que não quer dizer que todos participem de tudo, pois se assim ocorresse seria difícil chegar a um consenso (LEAL FILHO, 2011).

Sob esse aspecto, a gestão do Terceiro Setor pode ser considerada como uma prática social, ou seja, constrói-se a partir de um desenho que abrange um conjunto de atividades interrelacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a atividade participativa e produtiva no trabalho. Deste modo, as organizações passam a ser vistas como um conjunto de práticas nas quais os atores sociais se encontram empenhados na sustentabilidade e reestruturação dos sistemas de relações sociais em cujo contexto estão coletivamente inseridos (REED, 1997 apud MARRA; MELO, 2005).

Cabe reforçar, de acordo com Leal Filho (2011), que a prática participativa de gestão contribui para a formação de um clima de comprometimento, amizade e um sentido de posse daquilo de que esteja fazendo parte, em oposição a um clima fragmentado de discórdia. Os diálogos abertos e as indagações ajudam as pessoas a absorver a intenção estratégica da organização. Logo, não faz sentido adotar uma estratégia difícil de ser compreendida, com a qual ninguém se comprometa e que ninguém a execute. Toma-se o pressuposto de que a comunicação fortalece o vínculo entre o indivíduo e as metas de trabalho, formando um contexto compartilhado de ação.

Segundo Brose (2001), ao se trabalhar com um enfoque participativo, além da questão das técnicas e métodos implementados, deve-se dar ênfase naquilo que constitui a questão central da participação: o poder. Os instrumentos participativos têm como principal objetivo estruturar as disputas de poder entre os atores sociais, tornando-os mais transparentes e propensos a se beneficiar da distribuição mais equitativa de poder ou mesmo para chegar ao seu próprio empoderamento, através do qual estas pessoas adquirem a capacidade de influenciar a sua vida e progredir na direção dos resultados por eles desejados.

Com efeito, autores como Holcombe (1995) apontam que, no caso das ONG, fala-se do estilo participativo como uma forma de empoderamento, admitindo-se a presunção de que os colaboradores detêm habilidades e capacidades requeridas pelas organizações que buscam superar o desafio da sustentabilidade. Como as ONG, cada vez mais, estão se profissionalizando, para Branch (2002), a participação na gestão tem evoluído para inverter essa lógica, ou seja, a gestão se torna participativa, na medida em que se qualificam, os gerentes percebem ser a capacidade de aprender parte intrínseca da natureza humana, de sorte não há limites nem hierarquia na organização. A capacidade para criar e aprender faz parte do processo generativo da vida humana e organizacional (SENGE, 1999).

Neste sentido, de acordo com Branch (2002), para dar realce ao lado positivo da natureza humana, torna-se necessário, então, qualificar gestores e colaboradores da organização para que estes saibam se adaptar à realidade em mutação, o que implica desaprender comportamentos autoritários.

No caso específico das ONG, esses instrumentais também devem incorporar e considerar todas as suas peculiaridades, tendo em conta que estas precisam assumir visão sistêmica da missão, dos valores, das tarefas, dos métodos e da relação política. Isto é importante para que a fomentação da participação na prática da gestão se torne concreta no processo de envolvimento do usuário e da sociedade civil, com a garantia de acesso à informação, ao conhecimento técnico, além da motivação e mobilização em torno de uma causa. Participação implica compromisso, que, por vez, implica responsabilidade.

Ante o exposto, a próxima seção tratará da Investigação Apreciativa (IA), como uma abordagem teórica e metodológica que foca na ação participativa e positiva de todos que colaboram com a organização, com o adendo de que se trata de uma análise feita naquilo que esta tem de melhor em seu funcionamento. Além disso, na estratégia de análise adotada nesta dissertação se estabelece vínculos dinâmicos entre passado, presente e futuro para desenhar os contornos do estudo da trajetória organizacional do MPC, em virtude da visão apreciativa.

2.3 Abordagem da Investigação Apreciativa

A Investigação Apreciativa (IA), termo relativamente recente no mundo acadêmico, teve sua origem revelada, no início de 1980, através das pesquisas e trabalhos desenvolvidos por David Cooperrider nos Estados Unidos. Inicialmente era vista como uma teoria para apoiar as mudanças empreendedoras dentro das organizações, ou seja, uma abordagem teórica e prática para a mudança partindo de uma visão holística. Tal abordagem assume a ideia de que toda organização possui algo que funciona bem e, é neste ponto de sucesso que as mudanças positivas podem ser estimuladas (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Atualmente, a relevância e a pujança teórico-metodológica da Investigação Apreciativa (IA) estão presentes nas inúmeras publicações, conferências, *workshops*, sítios de Internet, que divulgam a metodologia e a sua aplicação em múltiplos contextos organizacionais, de onde se destacam grandes e conhecidas multinacionais, e mesmo as Nações Unidas. Isso se deve, em grande parte, ao caráter visionário e inovador da IA que defende a colaboração, a partir da história, da tradição, dos fatos, das experiências mais extraordinárias, positivas e bem-sucedidas que se identificam do passado (MARUJO et al., 2007).

No entanto, torna-se necessário acrescentar que, apesar de a IA focar no positivo não há pretensão de negar a presença dos problemas ou minimizar sua importância dentro da organização, mas perceber que eles são produzidos na linguagem e nas relações nas quais as pessoas se engajam. O foco naquilo que é útil e funcional, em cada situação avaliada, decorre da escolha intencional de valorizar essas ações, ainda que esse método também leve em conta as descrições sobre os “problemas” percebidos ou enfrentados, caso apareçam (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Ressalta-se que a proposta da IA, na área organizacional, foi muitas vezes acusada de ingênua e idealista pelo seu foco nas descrições positivas (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010). Nesse instante, cabe revelar as lentes aqui utilizadas, pelas quais se adota um foco diferente do paradigma tradicional, pois este visa o início da mudança com a definição de um problema, enquanto a IA enfatiza uma abordagem “afirmativa”, admitindo os desafios da organização sob uma luz positiva. Isso pode ser observado no Quadro 3, que expõe os dois

paradigmas para a mudança organizacional (COOPERRIDER;WHITNEY;STAVROS, 2008) e indicam que opção prevalecem neste trabalho.

Quadro 3 - Dois Paradigmas para a Mudança Organizacional

Paradigma 1 Solução de Problemas	Paradigma 2 Investigação Apreciativa
“Necessidade sentida” Identificação do problema ↓ Análise das causas ↓ Análise e possíveis soluções ↓ Planejamento de Ação (Tratamento)	Apreciando (Valorizando o Melhor que Existe) ↓ Visualizando “O que Pode ser” ↓ Dialogando sobre “O que Deveria Ser” ↓ Inovando “O que Será”
<i>Organizar é um problema a ser solucionado</i>	<i>Organizar é um mistério (capacidade infinita) a ser aceito</i>

Fonte: Cooperrider; Whitney e Stavros (2008, p.34)

Cabe acrescentar o pressuposto de que as organizações que acreditam e fazem mudança de forma constante, com a inclusão daquilo que elas realizam bem, são aquelas que permanecem ativas e têm sucesso. Dessa forma, quando se dá credibilidade a algo bem realizado, aumenta-se ainda mais a chance de melhorar e aperfeiçoar esse algo, otimizando, dessa forma, o processo e ampliando as oportunidades de sucesso (MADRID, 2007).

Neste sentido, observa-se que o Paradigma 1 descreve as organizações como problemas a serem resolvidos, enquanto o Paradigma 2 afirma que as organizações não são problemas, e sim, centros criativos da relatividade humana, vivas e com capacidade emergente e ilimitada, cujo conteúdo se apropria daquilo que se inicia com uma rigorosa descoberta de algo que funciona bem e das forças que constituem o ponto de partida para criar a mudança positiva (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Nessa lógica, segundo Cooperrider e Whitney (2006), a IA implica uma abordagem de desenvolvimento e mudança organizacional inovadora, que diverge dos paradigmas

tradicionais, pois opera com a participação de todos que compõem os níveis organizacionais, inclusive fornecedores, clientes e parceiros, como um recurso fundamental para a execução de um futuro melhor, sempre baseado no passado de sucesso para transformar sonhos em potencialidades. Os autores destacam que:

A Investigação Apreciativa é uma busca cooperativa, co-evolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.10).

Nessa seara, cabe esclarecer que, a intervenção nos moldes apreciativos reúne fundamentos teóricos que justificam a sua aplicação no processo de mudança organizacional. Sendo assim, torna-se necessário revelar que a IA está baseada na teoria filosófica, epistemológica e metodológica da construção social (MADRID, 2007). Para os construcionistas sociais, conhecimento e visão da realidade são criados coletivamente por meio da linguagem (GERGEN; GERGEN, 2006). Logo, a organização é construída através da linguagem e realidade, é como nós a percebemos, é o resultado da criatividade coletiva dos seus membros (MADRID, 2007).

Adicionalmente, outra das fontes centrais que influenciaram a criação da IA vem ser a Teoria Generativa, de Kenneth Gergen, a qual defende que a coisa mais importante que a ciência social pode fazer é dar-nos novas maneiras de pensar sobre as estruturas e instituições sociais que levam a novas opções de ação. Diante disso, infere-se que a IA pode gerar inúmeras maneiras de alterar a construção social da realidade, ou seja, ela pode ser transformadora, ao levar em conta novas ideias e conseqüentemente levar as pessoas a escolher novas ações (BUSHE, 2010).

Neste sentido, cabe esclarecer que a IA deve ser vista como uma possibilidade de tornar a estratégia viável, por ser um processo de construção de entendimentos coletivos e pela dinâmica de interações propositivas criadas. Com efeito, podem surgir competências por meio de relações intersubjetivas, produto de conversas no contexto organizacional, que influenciam as práticas lá executadas, as quais geram uma competência coletiva, como fruto de um pensamento grupal, além de produzir ações envolvendo grupos aparentemente distanciados entre si (DUTRA, 2010). Minimizam, dessa forma, conflitos indesejáveis.

Diante disso, ressalta-se que ações constituídas por uma abordagem propositiva, como a IA, se legitimadas, podem favorecer uma gestão cooperativa dinâmica e, conseqüentemente,

favorecer um ambiente de trabalho mais próprio do que se quer para uma boa comunicação entre seus membros, o que amplia a determinação de novas formas de resolução de desafios, levando à evolução e sustentabilidade organizacional (SCROFERNEKER; DUTRA, 2011).

Assim nota-se que esta maneira de olhar enfoca o processo de transformação das pessoas, visto que provoca reflexões no indivíduo, seja através dos questionamentos realizados ou dos depoimentos de experiências positivas vivenciadas. Ademais, tem um poder de mobilização social através da comunicação dos indivíduos, no diálogo e no relacionamento entre as pessoas. Dentro de uma organização, sua adoção permite abrir o processo de construção coletiva em busca de um ideal comum (STAINSACK, 2005).

Neste ínterim, vale destacar que a IA orienta-se pela estratégia de pesquisa-ação, por ter um caráter intervencionista (MADRID, 2007), norteado pela comunicação e interação das partes envolvidas. Assim, por meio da pesquisa-ação, mobiliza a colaboração dos membros das comunidades ou das organizações que desenvolvem o trabalho, em conjunto com os pesquisadores profissionais, na definição tanto dos objetivos quanto na elaboração de questões de pesquisa, gerando inclusive aprendizado das habilidades de pesquisa, na combinação entre o conhecimento e os esforços, na condução da pesquisa, na interpretação dos resultados e na aplicação do que for aprendido para a produção de uma mudança social positiva. A pesquisa-ação é a única forma de pesquisa social que representa adequadamente essa agenda (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Cabe enfatizar que nas organizações, a participação deve ser desenvolvida em um processo contínuo de aprendizagem, por meio de uma abordagem que enfatiza a participação coletiva e a transformação organizacional. As fases da pesquisa-ação nas organizações abrange a conscientização do indivíduo ou grupo, com o conseqüente aprofundamento na pesquisa dos problemas da organização e na proposta coletiva de ação, na busca de soluções ou mudanças, que são também objeto de investigação e avaliação. Entende-se que as sínteses finais e a experiência acumulada formam a base de um possível avanço no conhecimento prático das organizações (THIOLLENT, 1997).

Nesse contexto, torna-se necessário que o pesquisador consiga conquistar a confiança através de um processo de pesquisa que tenha alguma relevância para as pessoas implicadas. Segundo Roesch (1999), o enfoque da pesquisa-ação requer que o pesquisador interprete o mundo real a partir da perspectiva dos sujeitos de sua investigação, vindo a teorização ser um produto desse processo.

Como a IA sugere, a intervenção é que gera explicações e referenciais, nascidos da visão de mundo que trata de questões de processo, história, contexto e propósito do

pesquisador, que não parte, a priori, de uma estrutura de referência já pronta. Os construtos da pesquisa-ação são entendidos como precedentes de teorias, porém, seguindo uma forma de trabalho que foge do enfoque tradicional de premissas intervencionistas que defendem sistemáticas aplicadas à resolução de problemas do mundo real, determinado, típico do paradigma 1 (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Em uma perspectiva de segunda ordem, junta-se teoria, método e ação, em que a participação e a visão inclusiva têm ligação, em sintonia com o paradigma 2. Os praticantes se tornam agentes da mudança social, que desejam tornar concreta, de acordo com os limites delineados pela imaginação e vontade de fazê-la acontecer.

Na pesquisa-ação, o pesquisador que está envolvido em uma situação por algum tempo tem mais oportunidade de desenvolver algum nível de confiança com os demais participantes. Uma boa estrutura de referência, no caso da IA, consiste no Modelo de 4-D, que serve para materializar o envolvimento e mobilização das pessoas na organização. O Modelo 4-D e seus desdobramentos, inclusive no contexto do ciclo apreciativo, são abordados mais adiante.

Recomenda-se usar a pesquisa-ação nas investigações em grupos, coletividades ou organizações de pequeno ou médio porte, com propósitos focados a médio ou longo prazo (VERGARA, 2005), mas para utilizá-la, é preciso identificar com clareza os objetivos da pesquisa organizacional. Diante disso, para que se atinjam os objetivos propostos, deve-se criar um espaço de diagnóstico, investigação sem preconceitos, discussão e amadurecimento coletivo de possíveis soluções. Verifica-se assim que a pesquisa-ação é um tipo de abordagem investigativa que não se limita a descrever uma situação e, sim, a gerar acontecimentos que, em certos casos, podem desencadear mudanças no âmbito da coletividade implicada (THIOLLENT, 1997). Enfatiza este autor que o maior objetivo deste tipo de pesquisa é produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações nas organizações.

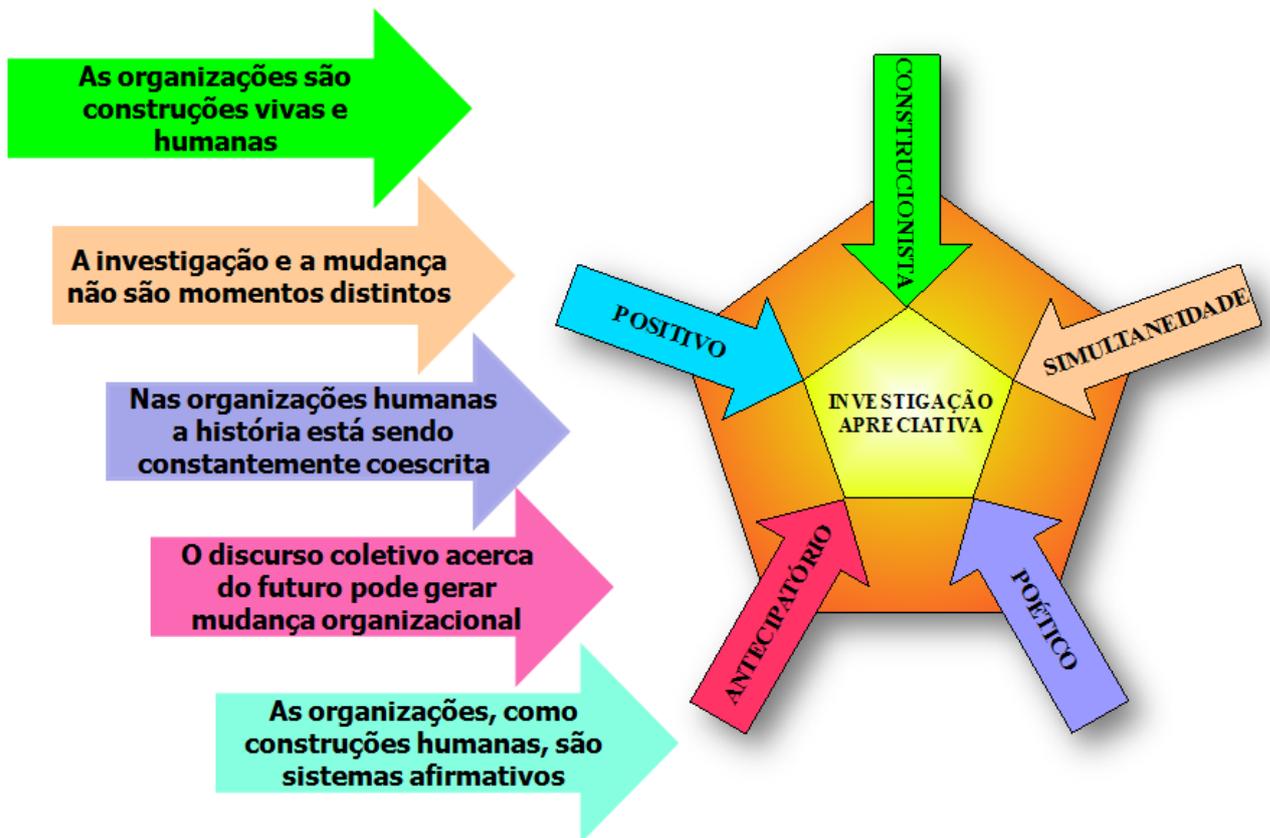
Sendo assim, ao adotar abordagem paradigmática da IA, o pesquisador tem que se envolver e investir no desenvolvimento de equipes, além de estimular o desenvolvimento de parcerias e os relacionamentos entre pessoas, com base no espírito da cooperação humana. Além disso, o referencial requer um posicionamento de que os sistemas humanos são criados e imaginados por quem participa deles (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006). A base de sustentação desse discurso organizacional é apresentada a seguir.

2.3.1 Princípios da Investigação Apreciativa

Os princípios da Investigação Apreciativa (IA) fornecem um quadro universal que pode melhorar e conduzir uma multiplicidade de facetas da vida organizacional. A IA é particularmente eficaz se aplicada em atividades organizacionais que se baseiam em boa vontade e ação (AVITAL, 2010).

Neste instante, torna-se fundamental revelar que a IA se fundamenta em cinco princípios, representados na Figura 10, que sustentam sua concepção e aplicação.

Figura 10 - Princípios da Investigação Apreciativa



Fonte: Elaboração da autora (2012)

De acordo com Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), os princípios da IA, apesar de serem recentes, já estão arraigados na pesquisa científica e contribuem de forma significativa para fundamentação teórica da abordagem desenvolvida, com ênfase no já citado paradigma 2. Neste instante, cabe destacá-los:

- 1) O princípio construcionista – defende que o conhecimento social e o destino organizacional estão interligados, ou seja, a forma do conhecimento é decisiva. Assim, para ser eficiente como líder ou agente de mudança, a pessoa deve ser adepta ao hábito de ler, entender e analisar as organizações como construções vivas e humanas.
- 2) O princípio da simultaneidade – reconhece que a investigação e a mudança não são momentos distintos, eles podem e devem ser simultâneos, ou seja, ao realizar a investigação e a mudança de forma simultânea a realidade também está sendo construída.
- 3) O princípio poético – enfatiza que as pessoas dão autoria a seu próprio mundo. Nas organizações humanas a história está sendo constantemente coescrita. Além disso, as experiências passadas, presentes e futuras são fontes inesgotáveis de aprendizagem, inspiração e interpretação.
- 4) O princípio antecipatório – defende que o recurso mais importante para gerar mudança construtiva organizacional é a imaginação coletiva e o discurso acerca do futuro. As organizações existem porque as pessoas que as governam compartilham algum tipo de discurso ou projeção acerca do que seja a organização, como ela funciona, o que conquistará e no que provavelmente se tornará.
- 5) O princípio positivo – dentre os princípios este é o mais concreto. Afirma que as organizações, como construções humanas, são sistemas afirmativos e por isso são reativas ao pensamento positivo e ao conhecimento positivo.

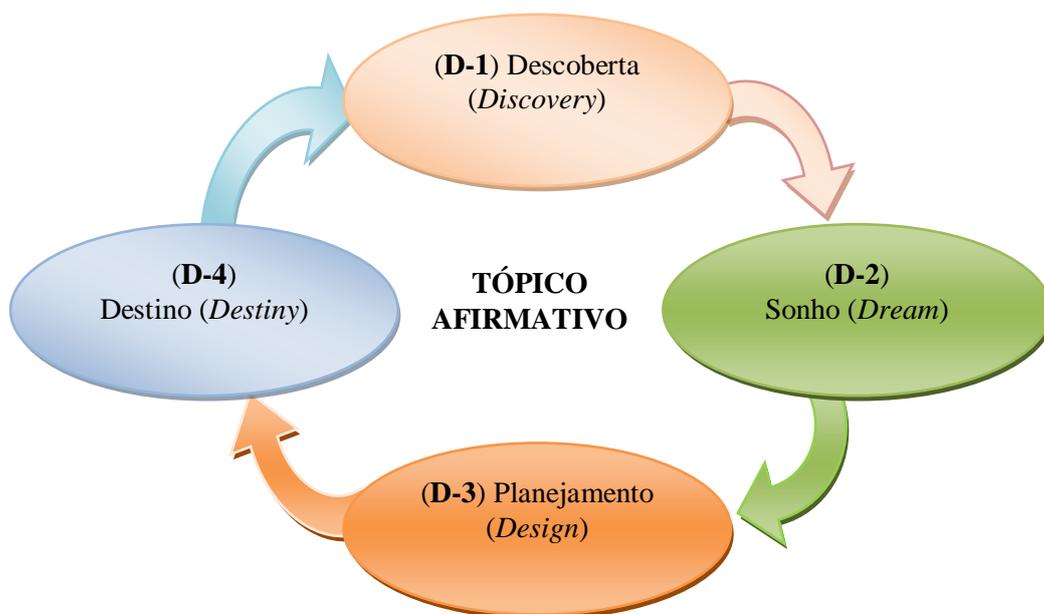
Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), a aplicação desses princípios fornece subsídios ao estudo de processos e práticas organizacionais identificadas com o desenvolvimento de uma cultura necessária ao discurso transformador. É por esta razão que a IA se alinha com o rol das teorias sobre mudança, cuja estruturação ocorre por meio do Modelo de 4-D, cujo intuito é o de levar as pessoas a descobrirem pontos fortes em meio a um processo compartilhado de busca de um futuro melhor.

Para discorrer sobre o modelo 4-D, mais tarde delineado por mais um D, a próxima seção faz uma abordagem do ciclo apreciativo, em que este tem lugar. O Modelo de 4-D é assim chamado porque envolve um processo composto, originalmente, por quatro fases representadas cada uma por um D, de origem inglesa, que significam: Discovery (descoberta), Dreaming (sonho), Design (planejamento) e Destiny (destino).

2.3.2 Ciclo de 4-D

Além dos princípios expostos anteriormente, a metodologia da IA possui um ciclo que descreve como funciona a busca prática pelo Tópico Afirmativo nas organizações. O Modelo de 4-D, que se materializa em quatro fases do ciclo apreciativo, representado na Figura 11, segue um movimento contínuo sem interrupções ou linearidade. No centro do Ciclo Apreciativo encontra-se a escolha do Tópico Afirmativo, considerada a parte mais importante da realização apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Figura 11 - Ciclo Apreciativo do Modelo de 4-D



Fonte: Cooperrider e Whitney (2006)

2.3.2.1 O primeiro D / *Discovery* (Descoberta)

Esta é a fase em que a organização aprecia o que tem de melhor. Nesta fase, as pessoas compartilham histórias de sucesso, percebendo a história organizacional como uma possibilidade positiva. Afinal, as organizações não são máquinas e sim um livro aberto, de sorte que estão constantemente construindo e reinterpretando passado, presente e futuro. Tal

compartilhamento é feito através de entrevistas e narrativas históricas, nas quais se discute questões positivas e colocações afirmativas. Os grupos são formados por todos que compõem a organização, inclusive parceiros estratégicos e membros da comunidade local (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). O método para descobrir a melhor coisa sobre a organização é a entrevista apreciativa³, pois ela estimula o potencial positivo que existe nas pessoas e organizações (MADRID, 2007).

A busca pelos fatores que dão vida a organização se inicia com uma investigação, a qual envolve os indivíduos no diálogo, no compartilhamento de descobertas e possibilidades. Dessa forma, por intermédio da conversa acontece uma evolução que emerge da apreciação individual para o coletivo, ou seja, a visão do grupo torna-se compartilhada pela organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

2.3.2.2 O segundo D / *Dream* (Sonho)

Em um segundo momento, tomando por base as histórias positivas delineadas na fase da Descoberta (D-1), os participantes visualizam e avaliam o que poderia ser, por meio do pensamento criativo, da criação de uma imagem positiva de um futuro desejado e escolhido (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Assim, a fase do sonho envolve desafiar o *status quo*, ou seja, o propósito consiste em ir além do estado natural das coisas e visualizar futuros valiosos e vitais, postos em evidência na medida em que se utiliza a imaginação. É nessa fase que se usa as histórias e as análises obtidas nas entrevistas, realizadas na fase da Descoberta, para colocar em movimento a curiosidade e inspirar a mente (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Trata-se do momento adequado para se ampliar o núcleo positivo, que foi descoberto nas entrevistas apreciativas, leva a imaginar o que seria ideal na organização. Esta fase é prática já que se baseia no que já existe e é viável, além de ser também geradora, porque estende o potencial da organização, criando algo novo e melhor. Este é o momento em que o *status quo* é realmente desafiado. A conclusão dessa fase volta-se para a geração de energia de colaboração e entusiasmo entre os participantes (MADRID, 2007).

³ Utilizada nesta dissertação.

2.3.2.3 O terceiro D / *Design* (Delineamento/Planejamento)

No terceiro momento acontece, de forma conjunta por intermédio do planejamento, a construção da arquitetura organizacional que vai além do sonho. O Planejamento é inspirado na realidade do que funcionou bem em tempos passados, motivando a organização a valorizar as estratégias e os sucessos anteriores (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

É nesta fase que ocorre a descrição das proposições ou desafios do grupo que representa ‘o que poderia ser’, ou seja, são descritas frases de forma afirmativa que são provocativas e desafiadoras. Observar-se que, tanto a fase de Sonho quanto a de Planejamento envolvem a construção coletiva de imagens positivas de futuro. As imagens de futuro emergem de acertos ocorridos no passado. Estas imagens se tornam possíveis, porque estão baseadas em momentos extraordinários da vida organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Trata-se do ideal em relação ao mundo ao redor. Nesta fase, tenta se responder a seguinte pergunta: o que a organização precisa desenvolver para alcançar o máximo possível e acelerar a realização dos sonhos? Logo, o objetivo dessa fase é identificar, em primeiro lugar, fatores como valores, crenças, rituais, da cultura organizacional, para logo adiante levantar os elementos da infraestrutura, tais como práticas, sistemas e estruturas de ação. Isso é fundamental para construir o sonho. A identificação desses elementos é baseada nas declarações feitas na fase anterior (MADRID, 2007).

Depois de ter definido os temas ou pilares da construção torna-se necessário formular as proposições provocativas. Nesse momento é que vão ser utilizados os elementos identificados na cultura e infraestrutura organizacionais requeridos para realizar o que foi sonhado. As proposições devem ser estimulantes, de modo a desafiar os pressupostos e rotinas. As proposições provocativas contem uma visão clara e realista do que será o destino da organização. Esta fase do projeto é essencial para garantir e manter a mudança positiva (MADRID, 2007).

2.3.2.4 O Quarto D / *Destiny* (Destino)

Este é considerado o momento em que o Planejamento (D-4) impulsiona a organização a seu futuro, desejado e construído, por meio da inovação e da ação dos integrantes da organização. Dessa forma, a organização se abastece positivamente para fazer as coisas acontecerem (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

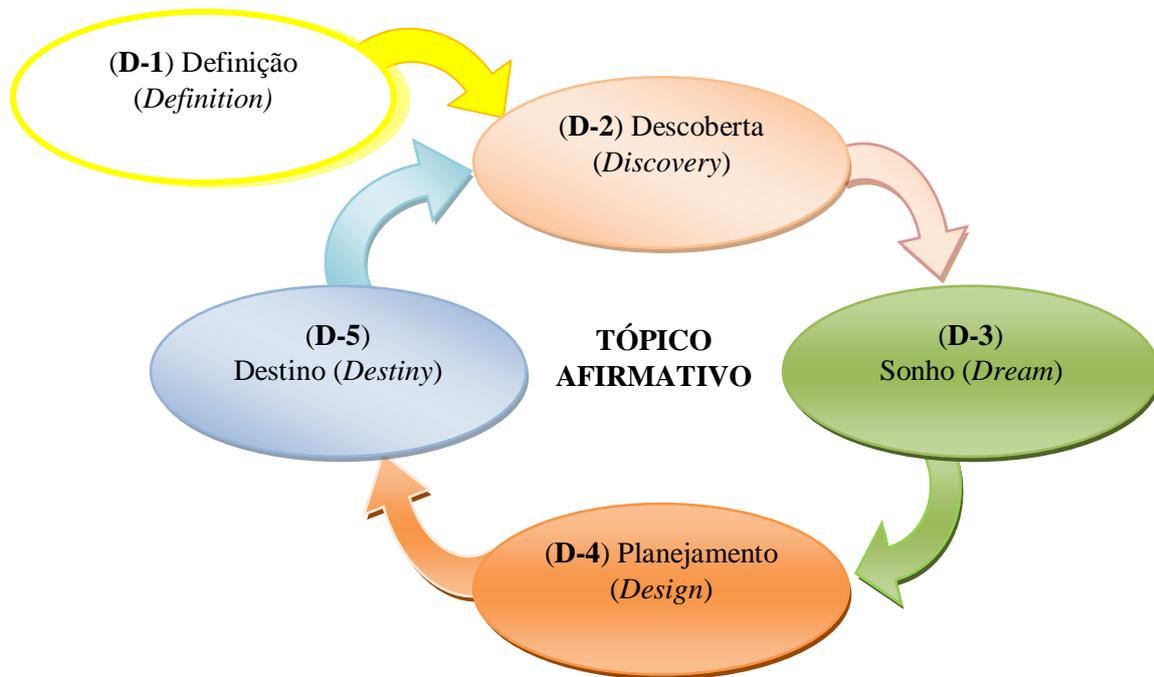
Esta é a fase em que as imagens positivas de futuro são sustentadas. Trata-se de um tempo de aprendizado contínuo, ajustamento e improvisação – tudo a serviço dos ideais compartilhados. Vem a ser o momento de construir o “olhar apreciativo” na organização em todos os seus sistemas, procedimentos e métodos de trabalho. Constitui a fase em que as pessoas buscam inovações e novas maneiras para mudar a organização e chegar ao ideal esperado. Durante esta fase, os colaboradores assumem as ações necessárias para realizarem o sonho. Nesse momento, o fundamental é gerar um movimento de inspiração, fazendo com que o ímpeto por mudanças seja crescente e garanta sustentação ao processo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Esta também é a fase de decisão da agenda programática viável a ser executada para realizar o que se quer alcançar, o sonho. A implementação é um momento de integração, comprometimento e ação (MADRID, 2007).

Nota-se que o processo original da IA inicia-se com uma análise baseada em dados obtidos pela entrevista apreciativa ou ao se contar histórias acerca da descoberta do melhor que existe – *Discovery*. Porém, 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, formando assim bases flexíveis que especificarão quem fará o que e quando.

Com base nessa lógica, Acosta e Douthwaite (2005) propuseram a inclusão de um D precedente ao ciclo de 4-D. Surge, então, o D-1 *Definition* (Definição), no qual se estabelece o foco inicial e as diretrizes da investigação, indicando o esquema da IA e a escolha do Tópico Afirmativo, em torno do qual se estabelece um pacto entre os envolvidos no processo. A opção pela inclusão do D adicional vem sendo adotada nos próprios estudos anteriormente feitos no MPC, tanto por Araújo (2010) como por Oliveira (2012). A Figura 12 mostra a alteração feita no ciclo de 4-D. Destaque maior merecem os D-4 e D-5, por serem os que indicam transformação do futuro desejado, ao interligarem planejamento e implementação no âmbito da mudança estratégica, que inclui declaração de missão, objetivos, metas e programa de ação. Assim compete enfatizar que, a IA é uma abordagem não linear de mudança e depende do que se constrói durante as interações sociais mantidas entre as pessoas.

Figura 12 - Ciclo Appreciativo do Modelo de 5-D



Fonte: Adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros, (2008) e Acosta e Douthwaite (2005)

Diante da inclusão do D-1 (*Definition*), torna-se necessário revelar que os cinco passos demonstrados na Figura 12 estão associados de forma que a organização, após definir o escopo da intervenção consiga descobrir, apreciar e valorizar o que nela há de melhor para, em seguida, sonhar com aquilo que ainda pode ser para, então, visualizar possíveis resultados futuros. Com isso, os membros da organização estarão construindo o futuro juntos, identificando as melhores maneiras de capacitar, aprender, ajustar e improvisar, de forma que os resultados alcançados sejam sustentáveis.

A IA como metodologia que se fundamenta na ideia de que toda organização possui algo que funciona bem (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), direciona a organização, de forma apreciativa e participativa, a focar nos pontos de sucesso, a fim de poder estimular as mudanças positivas. Sendo assim, a IA implica um modelo de gestão que estimule a melhoria contínua de uma organização, constituindo-se em uma importante ferramenta para o delineamento de um modelo de gestão participativa através da conjugação do pensar e ao agir, sob o panorama do que deu certo e do que seja viável.

A opção teórica e metodológica da abordagem da IA, no contexto da literatura adotada no estudo do MPC, ora apresentada neste capítulo, dá lugar ao delineamento dos procedimentos adotados na elaboração desta dissertação.

3 Metodologia

Este Capítulo expõe que procedimentos metodológicos foram utilizados para o desenvolvendo da pesquisa realizada. Também abrange o imbricamento entre a proposta central da pesquisa e a estratégia do estudo, segundo o caso do MPC, no contexto organizacional em que se insere. Cabe destacar que, ao longo do Capítulo, são discutidos e evidenciados aspectos da gestão participativa respaldadas no Modelo 5-D e em suas variações apreciativas ante os desdobramentos considerados necessários.

3.1 Questões Norteadoras de Pesquisa

Para nortear o estudo realizado e responder a pergunta de pesquisa formulada nesta dissertação, fez-se necessário, segundo Creswell (2010), explorar o conjunto complexo de fatores que envolvem o fenômeno central e apresentar as perspectivas ou os significados variados dos participantes. Para isso, foram elaboradas algumas questões norteadoras que serviram para viabilizar os objetivos propostos para realizada pesquisa:

- a) O que se destaca, positivamente, na atuação do MPC, tendo como eixo a estratégia participativa de gestão, que se constrói com foco nas possibilidades positivas que articula presente, passado e futuro, através de uma linha de tempo, já que se pretende analisar a trajetória organizacional, em busca de evidências de sua emergência e desenvolvimento?
- b) O que dá vida às práticas de gestão participativa no MPC?

3.2 Natureza da Pesquisa

Esta dissertação diz respeito a uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva explicativa e interpretativa. Trata-se de um processo que envolve um estudo de abordagem qualitativa em que se explora um sistema fechado ou múltiplos sistemas delimitados a um longo período de tempo, através do método detalhado de coleta de dados em profundidade envolvendo várias fontes de informações e relata uma descrição do caso (CRESWELL, 2007).

Para enfatizar o assunto, Minayo (2009) afirma que,

a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores, das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes (MINAYO, 2009, p.21).

Segundo Gil (1994), na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um veículo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fatores básicos no processo desta natureza de pesquisa. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva e os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Nesta seara, destaca-se que a pesquisa qualitativa é o meio que existe para se atingir o conjunto de práticas interpretativas disciplinadas que produzirão transformações radicais democratizantes nas esferas organizacionais do mundo atual. Seus participantes comprometem-se com uma pesquisa permeada pela política, com uma investigação direcionada para a práxis e a mudança social (GERGEN, GERGEN, 2006). Dessa forma, os autores afirmam que:

A investigação qualitativa é um campo repleto de criatividade, de entusiasmo, de efervescência intelectual, de influência de outras áreas, de diálogos catalíticos e do predomínio de uma sensação de participação em uma revolução viva (GERGEN e GERGEN, 2006, p.364).

Portanto, importa destacar que para efeito deste estudo a pesquisa-ação, considerado o aspecto apreciativo, no âmbito da abordagem qualitativa é uma forma de ampliar as relações entre os pesquisadores sociais acadêmicos e suas organizações mutantes. Cabe salientar que não se pode ver a pesquisa-ação como uma última opção de escolha nas ciências sociais, mas sim como uma forma disciplinada de se desenvolver conhecimentos e teoria válida ao mesmo tempo em que se promove uma mudança social eficiente e aceitável. Dando continuidade à concepção metodológica, a próxima seção enfoca a estratégia adotada na pesquisa.

3.3 Estudo de Caso como Estratégia de Pesquisa

O estudo de caso constitui a estratégia utilizada para a realização da pesquisa e seus objetivos. Nesse sentido, conforme Creswell (2007), o estudo de caso é uma metodologia ou um objeto de estudo, bem como um produto de investigação. Para Yin (2001), esta é uma estratégia utilizada para responder a questões do tipo: como ou por quê, quando o pesquisador possui pouco controle sobre o comportamento do evento contemporâneo, que só pode ser analisado dentro do contexto de vida real. A grande vantagem deste método consiste no fato de permitir ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico ou situação e de identificar, ou tentar identificar, os diversos processos interativos em ação (BELL, 2002).

Para reforçar, Gil (2010) afirma que:

o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2010, p.37).

Destaca-se que a estratégia do estudo de caso nesta dissertação, teve como elemento condutor a IA, que foi facilitadora de acessibilidade e de conveniência da pesquisadora em seu propósito de analisar a gestão participativa no caso do MPC, ao longo de sua trajetória organizacional.

Nesta lógica, importa revelar que, de acordo com Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), a IA é definida como uma abordagem exploratória e descritiva, sendo feita para

descobrir, entender e promover inovações nos processos sociais da organização, buscando o conhecimento e a prática da ação coletiva. Dessa forma, a IA permite uma descoberta sem limites de um sistema organizacional e das capacidades de que é possuidor.

Em consonância com todas essas ações, a pesquisadora utilizou-se do método da pesquisa participante, que para Marconi e Lakatos (2010, p.177), “consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo”. As autoras defendem que é preciso ganhar a confiança do grupo para que este compreenda a importância da investigação. Acrescenta-se que ter postura colaborativa é fundamental, porque é comum haver clima de desconfiança entre os participantes no início da pesquisa apreciativa, pois é esperado que o pesquisador ocupe uma posição de especialista e orientador do processo (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010).

Nesta seara, torna-se fundamental lembrar que a IA tem ligação com a pesquisa-ação não tradicional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008), pois defende que a organização é um mistério a ser aceito e não um problema a ser resolvido. Sendo assim, a Investigação Apreciativa (IA) se apoia em objetivos científicos, paradigmáticos, metafísicos e normativos que, conforme Quadro 5, revelam o modo apreciativo da pesquisa-ação, conforme o anteriormente citado paradigma 2, despertando o desejo de criar e descobrir novas possibilidades sociais que podem enriquecer a existência da organização e conferir a ela significado.

Quadro 4 - Modelo de pesquisa-ação

INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA				
D-1	D-2	D-3	D-4	D-5
É uma escolha humana e organizacional	É científica / teórica	É metafísica	É normativa	É pragmática
Busca pactos e acordos	Busca conhecimento sociorracional (interpretativo)	Busca conhecimento apreciativo do milagre da organização	Busca conhecimento prático	Busca ação informada
Visão participativa	Observação fundamentada	Visão da lógica	Diálogo colaborativo e escolha	Experimentação coletiva
Cria um tópico afirmativo	Melhor do “Que Existe”	Ideias do “Que poderia ser”	Consenso do “Que deve ser”	Experimentação do “Que pode ser”

Fonte: Adaptado Cooperrider, Whitney e Stavros (2008, p.441)

Diante do exposto, cabe salientar que a próxima seção fornece subsídios para que se tenha ideia acerca da eficácia da metodologia, pois trata da estratégia de aplicação e validação requerida neste tipo de pesquisa organizacional.

3.3.1 Estratégia de Aplicação e Validação da IA

Nas ciências sociais torna-se fundamental revelar estratégias de aplicação e validação da pesquisa, pois assim ela se torna mais fidedigna e aceita pelas comunidades científicas. Nessa lógica, observa-se que a Investigação Apreciativa (IA) possui uma orientação de estudo que integra teoria e prática. Para tanto há quatro condições imprescindíveis para sua aplicação prática, colocadas por David Cooperrider e Suresh Srivastva (2008, p.440-442) como segue:

- A investigação sobre “a arte do possível” na vida organizacional deve começar com a apreciação – Este princípio capta “[...] a inspiração atual do ‘que é’ e busca um entendimento abrangente dos fatores e forças [...], que servem para reforçar o potencial total de uma organização”. Isto significa que se deve olhar para o melhor do sistema em análise, em termos da gestão participativa.
- A investigação sobre o que é possível deve levar à informação do que seja aplicável – “Para ser significativa no sentido humano, uma ciência de administração aplicável deve levar à geração de conhecimento teórico que pode ser usado, aplicado e, portanto, validado em ações”.
- A investigação sobre o que é possível deve ser provocadora (instigante e estimulante) – Isto significa que a IA deve criar conhecimentos, modelos e imagens que são atraentes para o sistema, de modo a levar pessoas e grupos a se sentirem “provocados” e a agir. Assim, “o conhecimento apreciativo é sugestivo do que poderia ser, e esse conhecimento pode ser utilizado para gerar imagens de oportunidades realistas”, que podem ser testadas, segundo os objetivos geral e específicos.
- A investigação sobre o potencial humano na vida organizacional deve ser colaborativa – Isto significa que na IA todos são participantes, desde a elaboração do projeto até a execução da pesquisa, ou seja, todos são protagonistas. “Este princípio abrangente aponta para a existência presumida de um relacionamento inseparável entre o processo

de investigação e o seu conteúdo”. É imprescindível um relacionamento colaborativo entre o pesquisador e os membros de uma organização.

Portanto, para alcançar sucesso na pesquisa-ação, o atendimento dessas quatro condições precedeu à discussão e análise da gestão participativa ao longo das duas décadas vividas pelo MPC, as quais foram configuradas por meio do delineamento de uma linha do tempo, segundo a lógica apreciativa.

Assim, em uma das reuniões preparatórias do trabalho, junto com a direção do MPC, foi decidido em conjunto, que a pesquisa também estaria alinhada às festividades comemorativas dos 20 anos de existência da entidade, como forma de garantir a aplicabilidade e a validação da IA. Então, no protocolo de pesquisa ficou registrado que a academia estaria presente nos eventos propostos pelo MPC. O papel do Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do MPC/UFRPE/UFPE foi considerado fundamental quando se propôs contribuir com a elaboração de uma linha apreciativa do tempo, ideia que foi acolhida pela direção do MPC que aderiu à formatação do desenho da metodologia da pesquisa, de modo que o foco inicial foi assim definido.

3.3.2 Desenho da Metodologia de Pesquisa adotada no Caso do MPC

O desenho de pesquisa, representado na Figura 13, teve como um dos pressupostos a aderência e o valor dado às comemorações dos 20 anos do MPC, pela qual se anteviu o imbricamento existente entre a visão apreciativa e as práticas de gestão participativa, como produto da realidade social e historicamente construída. Isto teve lugar nos espaços que foram se configurando de acordo com a agenda de eventos do planejamento estratégico, em que se privilegiou oportunidades que se teve para analisar como se deu a emergência e desenvolvimento das práticas de gestão participativa no MPC. Também, procurou-se verificar que as interseções entre eles estavam coerentes com as questões teóricas e empíricas, fundamentais para responder a pergunta de pesquisa.

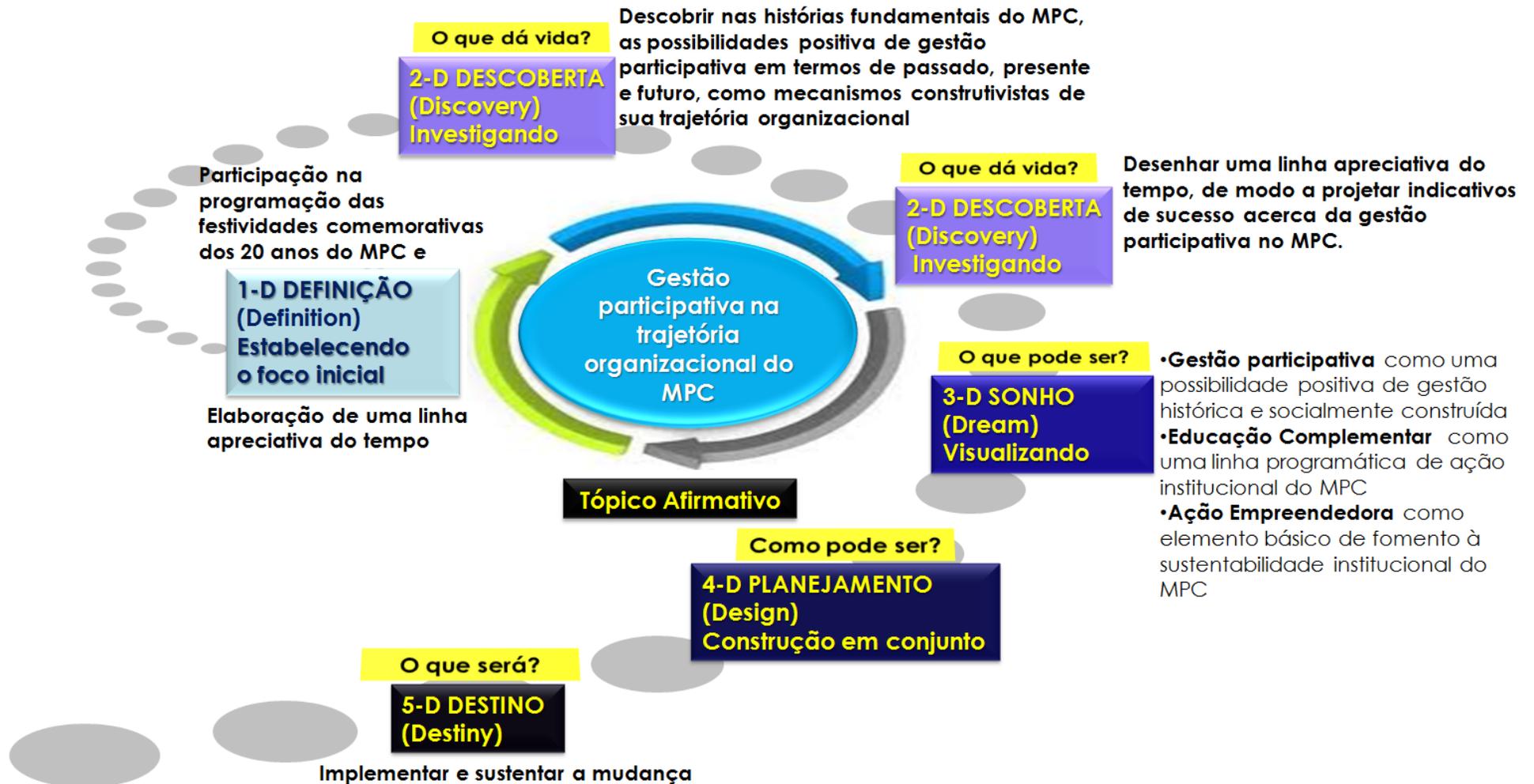
Diante disso, cabe destacar este marco da estratégia de análise adotada e que passou a inserir na celebração das duas décadas de pleno funcionamento do MPC, neste ano de 2013. Tal contexto permitiu que se pudesse investigar o que de melhor aconteceu em sua trajetória

organizacional, por meio de um processo participativo e colaborativo. Assim, as festividades comemorativas do aniversário da instituição que ocorre no mês de julho passaram a ser o marco do D-1 e dos desdobramentos aplicados no D-2, os quais foram infundidos com os aspectos positivos da trajetória do MPC, realizado com a contribuição de todos na construção desse processo participativo.

Com isto, no delineamento da trajetória organizacional do MPC buscou-se utilizar referenciais metodológicos que permitissem exprimir uma dada linha apreciativa de tempo, em que as transformações temporais fossem interpretadas como não lineares e demarcadas pela circularidade, como exposto na Figura 13, dado que estão associadas à formas e tramas implícitas nas “descobertas” contidas nas práticas de gestão participativa desde o passado e as vivências do presente observadas no MPC, que se pretende consolidar e transformar em um modelo, como desejado na visão de futuro da instituição, cujos significados estratégicos foram revisitados (ver Figura 5).

O desdobramento do D-2 foi se configurando como parte intrínseca do desenho da metodologia de pesquisa, pois foi através dele que se conseguiu elaborar um inventário do que aconteceu nesse período de 20 anos, o qual mostrou como entender a emergência e o desenvolvimento das práticas de gestão participativa encontradas no MPC, explicativas do como essa ONG chegou até onde está e para onde quer ir, através de esquemas interpretativos e apreciativos. O D2 e seus desdobramentos foram necessários para se explicitar nos caminhos que foram trilhados o que deu (e dá) vida às práticas de gestão participativa na organização, com a investigação dos elementos e fatores que contribuíram para a catalização desse processo gerencial e do que foi feito para que desse certo (COLTON et al., 2004).

Figura 13 - Desenho da metodologia de pesquisa aplicado no estudo de caso do MPC



Fonte: Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do MPC/UFRPE/UFPE (2013)

3.4 Coleta e Análise de Dados: integração de parceiros e integração epistemológica como fundamento do desenho de pesquisa adotado no caso do MPC

Para realizar a coleta e análise de dados no âmbito desta dissertação, foram feitos: levantamento documental de dados históricos do MPC, entrevistas apreciativas, troca de informações com um grupo focal, pesquisa participante, realização de reuniões e oficinas de validação dos resultados obtidos. Salienta-se, conforme Creswell (2007), que observar o comportamento dos participantes em suas atividades é um dos principais instrumentos de coleta de dados na pesquisa qualitativa, tendo em vista que essa técnica valoriza e enfatiza a participação dos atores sociais envolvidos no processo de pesquisa.

Nessa seara, importa acrescentar que para o processo de interação e participação entre os envolvidos na pesquisa ser eficaz, é necessário garantir que os participantes conheçam as habilidades que são necessárias para o desenvolvimento da pesquisa. Dessa forma, pergunta-se para cada participante de que maneira cada um pode contribuir no estudo. Com efeito, observa-se que as pesquisas realizadas dessa maneira tem a tendência de atrair um grande número de participantes, pois as pessoas sentem-se valorizadas, ou seja, mais abertas ao processo (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010).

Como proposto no desenho da metodologia de pesquisa, o processo de coleta de dados desta dissertação está vinculado ao contexto institucional das comemorações dos 20 anos de existência do MPC, completados em 2013. Assim sendo, reuniões e oficinas foram realizadas de forma participativa, dando-se ênfase ao caráter apreciativo das questões discutidas, ante a inserção do Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do MPC/UFPE/UFRPE (constituído por pesquisadores da graduação e da pós-graduação em Administração) nesse processo de trabalho, principalmente na montagem da programação, que se desdobrou em dois momentos: a) o primeiro referente à integração de parceiros (academia e MPC), em que se enfatizou os preparativos relativos às festividades comemorativas dos 20 anos do MPC; e b) o segundo concentrado na visão epistemológica da produção de conhecimento relativo à investigação das bases indicativas das possibilidades positivas de sucesso da gestão participativa no MPC.

Em ambos os momentos, a multiplicidade de evidências empíricas funcionou tanto para produzir a triangulação dos dados (teoria/metodologia/pesquisador-participantes) como

para ativar energias e estimular os envolvidos na pesquisa. Esse esforço compreendeu a tentativa de promover a expansão de seus modelos mentais, especialmente para rememorar momentos marcantes identificados com os eventos delineados em função da linha apreciativa do tempo, desenvolvida no estudo do MPC, que pode ser considerada um momento culminante dos esquemas históricos da análise de trajetória explorados no trabalho.

O conjunto dos dados coletados e analisados, então, teve seu conteúdo examinado de acordo com uma forma não muito rigorosa de interpretação, pois, segundo Cooperrider; Whitney; Stavros (2008), a busca por um método perfeito para extrair sentido dos dados não é tão importante, porque se admite existir mais de uma maneira correta de analisá-los.

Revela-se que nos trabalhos realizados o termo Investigação (a), tem o sentido de explorar, descobrir, perguntar, estar aberto a novas possibilidades, enquanto que o significado da visão Apreciativa (b) quer dizer reconhecer o melhor que existe nas pessoas, nas organizações e no mundo ao nosso redor, identificar sucessos e potenciais tanto passados como presentes, para projetar o futuro. Para tanto, torna-se necessário esclarecer o que vai ser feito, com a identificação de pessoas e de grupos que irão conduzir o processo, para que se alcance os resultados estabelecidos conforme os prazos e recursos alocados para esse fim. Os trabalhos devem ser realizados em espaços abertos e propícios à livre comunicação entre os participantes presentes a reuniões e oficinas apreciativas.

Como posto anteriormente, a Metodologia da Investigação Apreciativa implica a aplicação do ciclo de 5-D: D-1 *Definition* (Definição), D2 *Discovery* (Descoberta), D3 – *Dream* (Sonho), D4 – *Design* (Planejamento) e D5 – *Destiny* (Destino) (COOPERRIDER & WHITNEY, 2006). Nessa lógica, foi realizada uma adaptação do Modelo de 5-D, conforme o desenho adotado na pesquisa, apresentado na Figura 13, na qual se estabelece uma associação entre o Tópico Afirmativo, o D-1 e o D-2, como base da formulação de um roteiro de trabalho gerador da coleta e análise de dados, cujo nível de detalhe se concentrou nos dois primeiros Ds, D-1- Definição, D-2- Descoberta, em coerência com o objetivo geral/específico da pesquisa e os acordos iniciais estabelecidos com o MPC. Aqui, cabe um parêntese, dedicado a focalizar como houve a integração de parceiros (academia e MPC) nas atividades relativas aos preparativos das comemorativas dos 20 anos do MPC, o qual contemplou um ciclo apreciativo diferenciado.

Assim, as próximas seções explicitarão a agenda estratégica de cada etapa realizada na aplicação do processo apreciativo de pesquisa.

3.4.1 D-1 Definição/*Definition*

O início do ciclo de 5-D se dá com a decisão acerca do que se deseja fazer, junto com os pactos e acordos realizados pelos envolvidos no processo, demarcado como o D1 – Definição, a partir do qual se elege o Tópico Afirmativo, que ocupa o centro do ciclo de 5-D e significa a parte mais importante da visão apreciativa (COOPERRIDER & WHITNEY, 2006).

Dessa forma, no D-1 (Definição/*Definition*) foi construída a Agenda de Trabalho e acertado o desdobramento adotado no D-2, mediante os pactos firmados entre a direção do MPC e a pesquisadora, como membro do Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do MPC/UFPE/UFRPE.

3.4.2 D-2 Descoberta/*Discovery*

No D2 (Descoberta) são levantadas as forças que a organização possui e como as pessoas as evidenciam em seus melhores momentos. Dessa perspectiva, emergem oportunidades, valores fundamentais, competências, aspirações de inovação, esperanças e práticas exitosas (COOPERRIDER & WHITNEY, 2006; BUSHE, 1998).

O enfoque adotado deu preferência à demonstração das evidências acerca da emergência e desenvolvimento de práticas participativas de gestão no MPC ao longo dos seus 20 anos de existência, razão pela qual se optou por delinear uma linha apreciativa do tempo. Tal ferramenta, segundo Roche (2002), estimula as discussões a respeito de como mudanças ocorreram e que efeitos causaram no contexto da organização. Isto normalmente é feito de forma participativa, ou seja, levanta-se dados empíricos (no caso do MPC fez-se extenso levantamento documental), para em seguida, solicitar às pessoas que se lembrem de (ou confirmem) importantes acontecimentos passados, de modo que reconstruam a história e acrescentem outros acontecimentos, como modo de expressar sinais da ocorrência de processos de mudança.

Observa-se ainda em Roche (2002) que uma linha do tempo é uma ferramenta que tem vários usos ao longo de sua construção, como esquema de análise, pois:

- Permitem que um estudo científico seja situado numa estrutura de tempo histórico maior;
- Podem indicar o papel e o significado de atores e fatores relevantes;
- Podem proporcionar uma indicação dos impactos mais relevantes, e como estes têm mudado no decorrer do tempo;
- Permitem fazer comparação de fatos e de como impactos são percebidos em relação a outros e como atividades se combinaram com outras para alcançar certos impactos.

Ademais, como considerado neste caso, uma linha do tempo reforça a visão construtivista das práticas participativas de gestão focada nas possibilidades positivas que permitiram e permitirão falar do sucesso que elas obtiveram, de sorte que passaram a fazer parte das histórias fundamentais do MPC, inclusive com as especificidades registradas em cada uma.

Para Cooperrider; Whitney; e Stavros (2008, p.42), o mapeamento dos fatores que dão vida ao funcionamento de uma organização denota que esta pode adquirir “capacidade de aprender e de aplicar lições do melhor do passado (continuidade), de desenvolver ideias para atos criativos e colocar em prática as reais mudanças em sistemas e comportamentos para caminhar em direção ao desejado”. Segundo os autores, os fatores que dão vida a uma organização, para terem continuidade, requerem um diálogo em torno do que eles significam, o qual é construído

em torno de histórias fundamentais do sistema, dos momentos decisivos, das conquistas mais memoráveis, das melhores práticas, das tradições de empoderamento, da sabedoria intergeradora, dos legados e dos momentos surpreendentes. É a descoberta das histórias da organização como possibilidade positiva (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008, p.42).

O ponto central do trabalho de coleta dos dados consistiu em como transpor as bases dessa forma de investigação, aplicada às práticas participativas de gestão no MPC, de maneira a que se pudesse sistematizar os conteúdos formativos da linha apreciativa do tempo. Assim, foram elaborados e validados com o pessoal do MPC, os indicadores apresentados a seguir na Figura 14, como complemento ao desenho da metodologia de pesquisa, tendo sido focalizadas as histórias fundamentais do MPC como categorias de análise, tanto sob o prisma dos mecanismos construtivistas da emergência e desenvolvimento de práticas participativas de gestão no MPC como de seu papel de fonte das possibilidades positivas de sucesso que elas

alcançaram ao longo do tempo. Neste sentido, a cada indicativo de possibilidades foi atribuído um significado norteador da discussão e interpretação dos dados.

Figura 14 – Bases indicativas das possibilidades positivas de sucesso da gestão participativa



CONVENÇÃO (SIGNIFICADO)	
Momentos decisivos da estruturação organizacional	Registros da criação da infraestrutura física e organizacional/ expansão organizacional do MPC.
Conquistas memoráveis	Registros da realização de festividades, comemorações e premiações alcançadas pelo MPC.
Projetos que deram certo	Registro das grandes realizações de projetos artísticos, musicais, culturais, esportivos e educacionais feitos em parcerias e ações conjuntas com outras instituições externas ao MPC.
Legados e inovações no processo de transformação organizacional	Registro das estratégias organizacionais e ações empreendedoras desenvolvidas pelo MPC para o desenvolvimento e sustentabilidade institucional.

Fonte: Elaboração da autora (2012)

Diante disto, torna-se fundamental mais uma vez esclarecer que do Modelo 5-D, o ciclo apreciativo se concentrou no D-1 e D-2 (desdobrado). Logo, o D-3, D-4 e D-5 não foram explorados na Metodologia utilizada para esta pesquisa. Assim, a próxima seção trará os resultados da intervenção metodológica desta Dissertação.

4 Resultados

Este Capítulo expõe os resultados obtidos no decorrer da articulação do ciclo apreciativo de pesquisa, que foi integrado às festividades comemorativas dos 20 anos de existência do MPC, as quais serviram como pano de fundo para que se pudesse realizar a análise da gestão participativa no MPC.

Assim, os resultados aqui apresentados enfocam basicamente os dados obtidos de modo compartilhado entre academia e pessoal do MPC, dentre estes, destacando-se o grupo focal constituído pela alta administração (Presidente e Vice-presidente), os gestores das três unidades (Coelhos, Piedade e Recife Antigo), e as supervisoras pedagógicas, que interagiram com os membros do Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do MPC/UFPE/UFRPE.

4.1 Esquematização da Intervenção (D-1 Definição/Definition): das celebrações dos 20 anos do MPC ao estudo da emergência e desenvolvimento de práticas de gestão participativa

4.1.1 Procedimentos Iniciais: Um ciclo apreciativo diferenciado

Na seção anterior desta dissertação, foi relatado que houve um ciclo apreciativo diferenciado, para atender não apenas ao propósito deste estudo científico, mas também à programação de trabalho dedicada aos eventos comemorativos dos 20 anos do MPC, nascida de pactos e acordos feitos com a direção da entidade.

Assim, a etapa propriamente dita do D-1 da pesquisa foi precedida pela realização de um ciclo apreciativo, implementado por meio de oficinas apreciativas⁴, relativas aos

⁴ É interessante assinalar que todas as oficinas foram realizadas no Auditório do MPC – Unidade Coelhos.

preparativos das festividades dos 20 anos do MPC, que tomou como referência a Metodologia da Investigação Apreciativa, com o apoio do Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do Movimento Pró-Criança (MPC), formado por duas alunas do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE⁵, e uma aluna da graduação em Administração da UFRPE⁶.

Na primeira Oficina foram montados três Comitês Temáticos encarregados da organização das festividades comemorativas dos 20 anos do MPC, quais sejam:

- (1) Comitê de Planejamento, Organização e Captação de Recursos;
- (2) Comitê de Relações Institucionais; e,
- (3) Comitê de Organização e Execução dos Eventos Comemorativos dos 20 Anos do MPC.

De acordo com o que foi decidido nesta Oficina, o Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do Movimento Pró-Criança MPC – UFPE/UFRPE foi designado para integrar o terceiro Comitê. Sobre os outros dois Comitês, serão tecidas considerações mais adiante.

A primeira oficina apreciativa foi realizada em 05 de dezembro de 2012, com a presença de 25 participantes⁷, no horário das 09h30 às 12h30. A estruturação desta Oficina foi montada segundo o esquema apreciativo, no qual se agregou o D-1 e o D-2 como produtos alcançados nesta etapa inicial da pesquisa. O evento foi aberto pelo Presidente do MPC, Professor Sebastião de Araújo Barreto Campello. Por parte do Núcleo de Pesquisa, conduzido pela Profa. Rezilda Rodrigues, foram expostas as concepções da Metodologia da Investigação Apreciativa e de como estas poderiam se inserir nas festividades comemorativas dos 20 anos do MPC. Após esta apresentação, foi realizado um debate, tendo-se definido como tema da reunião: “Elaborar um Plano de Ação referente às Atividades Comemorativas do MPC, na visão apreciativa”.

Para tanto, os participantes foram convidados a discutir o teor do Tópico Afirmativo do evento comemorativo dos 20 anos do MPC, em que se envidou esforços para chegar a uma declaração corajosa, assertiva e positiva capaz de refletir as comemorações dos 20 anos do Movimento Pró-Criança, para poder configurar o D-1 Definição. Dessa forma, foi feita a

⁵ Mestrandas (PROPAD): Karla Bezerra de Souza Sobral e Alane Bruna Santos Sauer.

⁶ Graduanda (Administração/UFRPE): Natália Lúcia da Silva Pinto.

⁷ Participaram 14 convidados externos ao MPC e 11 representantes internos. Quanto aos primeiros, externos ao MPC, por se tratar da primeira oficina, a ONG fez convites a representantes da Arquidiocese de Olinda e Recife, da Rede Pernambuco Voluntário, entre outros.

construção, por todos os participantes, do tópico afirmativo das comemorações dos 20 anos do MPC, cuja redação é: “Solenidades como um marco de amor, dedicação e solidariedade para com as crianças, jovens e adolescentes, identificadas com o desenvolvimento humano, a sustentabilidade e os 20 anos de sucesso do Movimento Pró-Criança como promotor da educação complementar”.

Na sequência, procurou-se eleger o melhor dos valores pessoais de cada um (olhando para si mesmos nesse processo), além de discutir que valores destacavam no trabalho que o MPC faz e de refletir acerca do papel do MPC no contexto da sociedade. Essa atividade correspondeu ao D-2 dos preparativos das festividades dos 20 anos do MPC. O debate sobre valores teve como fundamento o fato de que estes servem como norteadores para a tomada de decisão pelos que integraram as equipes do trabalho a ser realizado. O Quadro 5 resume a sistematização obtida na consecução das descobertas reconhecidas como um produto coletivo dos valores positivos encontrados nesta etapa da Oficina.

Quadro 5 - Valores sistematizados na Oficina (D-2)

Descobertas dos valores positivos dos participantes da Oficina Apreciativa de Organização das Atividades Comemorativas dos 20 Anos do MPC	Descobertas dos valores compartilhados pelos participantes da Oficina acerca da natureza do trabalho do MPC
<p style="text-align: center;"> Paciência Honestidade Solidariedade Transformação Acreditar no que faz Resiliência Dedicação Determinação Persistência Compromisso Fidelidade </p>	<p style="text-align: center;"> Promoção de Direitos Transformação Educação Ambiente Acolhedor </p>

Fonte: Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do MPC - UFPE/UFRPE (2012)

A segunda Oficina Apreciativa, dando continuidade aos preparativos das festividades dos 20 anos do MPC, foi realizada em 10 de dezembro de 2012, contando com cerca de 18

participantes, no horário das 09h30 às 12h00. Na programação adotada, como sugerido no D-3 Sonho, buscou-se evocar nas pessoas as imagens das possibilidades reais que elas projetam para o futuro, considerando o que se estabeleceu no D-1 e D-2. Dessa forma, para realizar o D-3 foi solicitado aos participantes que delineassem uma imagem bem positiva do futuro preferido pelos participantes, quanto às comemorações a serem realizadas em 2013. Neste ponto do trabalho realizado, também se procedeu à discussão acerca das responsabilidades que cada um dos três Comitês Temáticos iriam assumir perante a direção do MPC.

O D-3 Sonho, então, foi gerido segundo a orientação assumida pela denominação dada aos três referidos Comitês, cujos componentes fizeram registros escritos das imagens projetadas, ao lado da visão dos resultados que querem alcançar ao longo do processo, com base em sugestões que foram surgindo nas discussões. Para sistematizar, segundo metodologia da IA, procurou-se sistematizar os dados sob a forma de ideias-guia pertinentes aos trabalhos de cada um dos três Comitês e do significado a elas atribuídos por seus respectivos integrantes. Assim, chegou às ideias-guia e seus significados constante do Quadro 6, no qual cada Comitê assumiu responsabilidades perante os eventos comemorativos a serem realizados pelo MPC.

Quadro 6 - Comitês Temáticos dos 20 anos do MPC e suas especificações

	COMITÊ	COMPONENTES	IDEIAS-GUIA	SIGNIFICADO
1	Comitê de Planejamento, organização e captação de recursos	Diretor-presidente; Vice-presidente; Diretor de planejamento; Assessores; e, Gestor financeiro.	Monitoramento da montagem dos eventos	Acompanhar todas as etapas do processo de montagem do Evento dos 20 anos do MPC
2	Comitê de Relações institucionais	Diretor administrativo Assessor religioso	Participação institucional	Para efetivação do evento, o Comitê se apoiará no envolvimento das diversas instituições que serão convidadas a participar e atuar das festividades.
3	Comitê de Organização e execução dos eventos comemorativos dos 20 anos do MPC	Gestores das unidades; Coordenadores: pedagógicos, de Recursos humanos, do Departamento psicossocial, da evangelização, do voluntariado; e Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do MPC – UFPE/UFRPE	Memória e integração institucional	Significa delinear a retrospectiva da história do MPC para mostrar à sociedade o retorno pelo seu reconhecimento.

A terceira Oficina Apreciativa foi realizada, em 03 de janeiro de 2013, contando com cerca de 11 participantes⁸, no horário das 09h30 às 11h30. Após a abertura do evento, foi feita uma retrospectiva das duas Oficinas anteriores e deu-se continuidade ao ciclo apreciativo, desta feita com a ênfase no D-4 Planejamento. Assim, procurou-se fazer uma programação a ser seguida pelos três Comitês temáticos, para os quais foi sugerido elaborar planos de ação específicos, conforme esquema a ser adotado por cada um, para viabilizar as atividades que lhes foram confiadas pela direção do MPC.

O passo seguinte consistiu em estabelecer uma agenda de reuniões, para tratar das especificidades dos trabalhos atribuídos a cada Comitê. Nesta etapa do ciclo apreciativo, importa destacar dois resultados obtidos: a) a contribuição dada pelo Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do MPC – UFPE/UFRPE como integrante dos preparativos das comemorações dos 20 anos do MPC; e b) a evidência de que esta é uma prática participativa de gestão, assunto aprofundado em maior nível de detalhe mais adiante.

Desta maneira, após ter sido feito um introito do ciclo apreciativo explicitado nesta seção, a próxima trata dos eventos que remetem ao cumprimento do roteiro de pesquisa previsto no desenho metodológico adotado nesta dissertação.

4.1.2 Retomada: Achados Apreciativos das Práticas Participativas de Gestão no MPC

A retomada dos trabalhos também aconteceu na Unidade dos Coelho do MPC, em 04 de fevereiro de 2013, em mais uma reunião que contou com a presença do presidente da instituição, professor Sebastião de Araújo Barreto Campello, do vice-presidente professor Paulo José Barbosa, de gestores e também dos membros Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do MPC – UFPE/UFRPE. Na ocasião, de fato, aconteceu a discussão acerca da construção da linha apreciativa do tempo dos 20 anos do MPC, dando-se ênfase a análise da gestão participativa na instituição, ou melhor, da busca de evidências de práticas participativas de gestão, conforme se deduziu da revisão de literatura utilizada.

⁸ Houve redução do número de participantes em relação às oficinas anteriores por se tratar de um mês em que a maioria do pessoal interno do MPC se encontra em gozo de férias.

Diante disso, observou-se atentamente que a primeira abordagem da investigação apreciativa delineada na Figura 13, D-1, foi bem-sucedida, pois a aprovação das pessoas foi unânime, com sua adesão e envolvimento nas discussões realizadas no decorrer do processo.

Com efeito, o D-2 Descoberta passou a ser a etapa seguinte, em que se levou em conta a busca de evidências que atendessem aos objetivos alcançados nesta dissertação. Para tanto, a coleta de dados foi fruto de reuniões, oficinas apreciativas e entrevista (individual e em pares), que tiveram como suporte dados obtidos da consulta feita nos relatórios anuais do MPC e demais documentos institucionais a que se teve acesso. Na pesquisa documental também foram levantadas fotos, recortes de jornais, vídeos, publicações, *folders* e notícias encontradas na *internet*, com o uso da ferramenta de busca.

Nesse contexto organizacional, a pesquisadora, tomando por base a visão de futuro do MPC, que destaca um desejo coletivo de consolidação de um modelo de gestão participativa para a instituição, procurou fazer uma triangulação entre teoria, metodologia que enfatizasse o foco na emergência e desenvolvimento de práticas participativas de gestão historicamente construídas na instituição, como possibilidade positiva, considerando o chamado paradigma 2, segundo o qual “nenhuma organização foi criada para ser um problema”, como salientam Cooperrider; Whitney e Stavros (2008, p.34). Para os autores, as organizações foram criadas, sim, para serem soluções e devem ser consideradas centros vivos, com capacidade emergente e ilimitada. Deste modo, a coleta e a análise dos dados foram calcadas na valorização positiva dos acontecimentos (presentes e passados), com ênfase no diálogo construtivista, que minimiza o discurso deficitário.

Como parte do protocolo de pesquisa, a pesquisadora reafirmou aos atores envolvidos na elaboração do estudo de caso do MPC seria produto de sua dissertação de mestrado, tendo sido firmado o compromisso de fazer uma apresentação desse trabalho logo que este for concluído.

Dessa seara, sublinha-se o Tópico Afirmativo – Gestão Participativa na trajetória organizacional do MPC, como o início do ciclo apreciativo (visualizar Figura 13, no Capítulo anterior), que foi se expandindo ao longo do processo de pesquisa.

4.2 Experiências Exitosas e Descoberta das Práticas Apreciativas (D-2 Descoberta/Discovery)

Nesta seção, a análise prossegue com o D-2, como etapa da pesquisa voltada às descobertas das histórias positivas do MPC relacionadas à emergência e desenvolvimento das práticas participativas de gestão, ao longo dos seus 20 anos de atuação como ONG.

Por se tratar de uma análise organizacional que abrange um longo período de tempo fez-se necessário a construção do perfil histórico do MPC. Assim, para o processo de construção da linha apreciativa do tempo da instituição, além do conjunto de estratégias utilizadas para coleta de dados citado anteriormente, o Núcleo de Gestão e Pesquisa do MPC - UFPE/UFRPE realizou também reuniões e oficinas, em média de oito encontros, mediante abordagem da investigação apreciativa, com funcionários da instituição.

Nesse ínterim foi construída, no primeiro momento, uma linha apreciativa do tempo do MPC, conforme Apêndice A.1, a qual foi discutida com um o grupo focal da pesquisa, quando houve ajustes e validação dos dados históricos coletados. Esta reunião aconteceu em 21 de março de 2013, no horário das 09h30 às 12h00. A composição do grupo focal contou com cerca de sete a nove pessoas da instituição, incluindo gestores das três unidades do MPC, o presidente e o vice-presidente, as supervisoras pedagógicas, além de um a dois convidados para integrar o grupo, de acordo com a temática em discussão e validação.

Em paralelo com essas atividades, a pesquisadora realizou entrevistas apreciativas, conforme roteiro prévio (Apêndice B.1), com diretores, gestores, coordenadores e colaboradores do MPC. Em relação às falas registradas nas entrevistas e anotações de campo, preferiu-se não identificar o autor, para que este fizesse uso da liberdade de expressão. A análise qualitativa foi realizada, mediante a definição de bases indicativas de possibilidades positivas de sucesso da gestão participativa, de acordo com a Figura 14 posta anteriormente, que foram surgindo ao longo das discussões, focadas na gestão participativa e agrupadas em extratos mais significativos das entrevistas, dando-se ênfase à dimensão da fala do entrevistado.

Dessa forma, constatou-se uma série de ações, caracterizadas pela estratégia participativa, praticadas pelos dirigentes, gestores, funcionários e todos que integraram ou integram o MPC ao longo dos seus 20 anos de existência. Isso reforça a afirmação de Vital (2000), de que a cultura organizacional apropriada favorece a realização de práticas

participativas de gestão, o que não quer dizer que esta atividade seja executada sem qualquer conflito ou obstáculo. Ademais, observou-se também que as questões da autonomia e da descentralização do poder são fundamentais para fomentar a consolidação de um modelo de gestão participativa no MPC. Isso se faz presente na fala do entrevistado:

O que é bom no Pró-Criança é a capacidade de você ter essa autonomia também, por mais que talvez algumas pessoas não percebam que exista essa autonomia. Mas o Pró-Criança tem essa qualidade, às vezes, autonomia pode parecer ausência de comando, que não é, é confiança mesmo. Acho que a tendência é você confiar, se você escolhe uma pessoa para aquilo ali, você tem que confiar que aquela pessoa tem a capacidade para desenvolver, foi uma conquista [...] (ENTREVISTADO 2)

Para Gandin (1994), o grupo de trabalho é considerado a base das ações participativas, pois dessa forma as ideias são discutidas num processo de construção coletiva de práticas onde todos estão focados no alcance dos objetivos da organização. É necessário, no entanto, segundo Cury (2001), que os parceiros desenvolvam a capacidade do diálogo, da negociação para que a conquista das parcerias seja feita com eficácia, respeitando as identidades e diferenças entre os membros do grupo. Para tanto, de acordo com Vidal (2000), a qualidade das participações na gestão organizacional é essencial ao sucesso institucional, logo é necessário investir em treinamento e desenvolvimento contínuo para os funcionários da organização.

Essas questões postas anteriormente podem ser observadas nas práticas participativas realizadas no MPC, pois a instituição além de investir na capacitação técnica dos seus funcionários, tem forte ligação com as parcerias e os demais trabalhos desenvolvidos em grupo. Ademais, existe um alto nível de confiança e respeito entre todos que participam de uma equipe, conforme as falas de dois dos entrevistados:

Por mais boa vontade que eu tenha, por mais respeito que eu tenha ao meu trabalho... A gente tem que trabalhar direto com as competências, não pode fugir das responsabilidades. Infelizmente hoje nas ONG, por causa de recursos, às vezes, tem pessoa que exerce diversos papéis. Porém, já que tem as limitações, tem que ter os braços, que são as parcerias. Não vejo nada sem parceria, mas parceria com as devidas responsabilidades e competências. Se não tiver isso, não anda... Porque fica omissos, tá entendendo? Eu não acho que as coisas têm que ser omissas. A gente tem que fazer de fato com coerência, responsabilidade e corresponsabilidade. Eu assumo, mas a equipe tá comigo. (ENTREVISTADO 1)

O projeto tinha uma característica de projeto parceiro. Ingressei para participar do projeto integrando a equipe. Era um projeto de arte incentivado pela Lei de Incentivo à Cultura do governo do Estado⁹ e encontrou no Pró-Criança um local para sediar a ação e, ao mesmo tempo, o projeto beneficiaria os alunos do Pró-Criança. O nome do projeto chamava “Faço Arte com quem Sabe”. Esse projeto durou, se não me engano 18 meses, foram muitas oficinas. E no final a gente realizou uma grande exposição, ocupando todo circuito nobre do Museu do Estado de PE. Como o projeto era financiado pelo governo do Estado terminou o próprio governo intermediando o acesso ao museu, que não era uma coisa muito fácil. (ENTREVISTADO 5)

No que tange às práticas participativas de gestão no âmbito do MPC, observou-se, conforme Quadro 7, que a educação complementar é uma atividade pedagógica considerada muito importante para a instituição, pois a ONG já possui perfil histórico alinhado com as causas sociais das crianças, adolescentes e jovens, que marca suas atividades-fim identificada com a Educação Complementar (discutida na seção 2.1.3).

Neste sentido, observa-se que a realização dessa atividade educativa, como estratégia prática da política pedagógica e psicossocial do MPC, vem sendo construída e implementada de forma participativa com os membros das equipes responsáveis pela busca por se tornarem verdadeiramente agentes de desenvolvimento humano (OLIVEIRA et al., 2012), sempre questionando e pondo em evidência aspectos que afirmam essas práticas no dia a dia da instituição. As conversações exprimem esse sentimento por parte de alguns entrevistados como se destaca no Quadro 7.

Quadro 7 – Diferentes depoimentos acerca das Práticas participativas de gestão integradas à educação complementar no MPC (2013)

PRÁTICAS PARTICIPATIVAS DE GESTÃO	
	Os professores traziam essas demandas, por exemplo: a dificuldade dos meninos de ler e escrever... Professores de português e de matemática para dá essa força, não na linha tradicional como um reforço escolar, mas na linha de ampliar o horizonte dos meninos para uma boa leitura, para uma boa concentração escolar, porque eles têm dificuldade de concentração. A gente em consonância com os professores, com a parte do psicossocial, que a gente chama as psicólogas, os assistentes sociais... Isso em reunião a gente foi amadurecendo como seria a proposta educacional. Então, todo viés do Pró-Criança além de ser social, ele sempre foi muito educacional [...] (ENTREVISTADO 2)

⁹ O Sistema de Incentivo à Cultura/Fundo Pernambucano de Incentivo à Cultura, órgão público do Poder Executivo Estadual, foi instituído pela Lei nº. 12.310 de 19 de dezembro de 2002, que consolidou e alterou o Sistema de Incentivo à Cultura - SIC, criado pela Lei nº. 11.005, de 20 de dezembro de 1993, e alterado pela Lei nº. 11.914, de 28.12.2000. O Decreto nº. 25.343, de 31 de março de 2003 regulamentou dispositivos da lei nº 12.310/2002. Trata-se do conjunto de diplomas normativos que estrutura o sistema estadual de incentivo à cultura.

EDUCAÇÃO COMPLEMENTAR	<p>A gente passou a ser uma educação complementar, principalmente no contexto que hoje se apresenta. A própria educação hoje tem a perspectiva da integralidade, e a gente enquanto educação é uma educação complementar. A gente vai ter que se adaptar a esse novo viés, na última reunião eu até coloquei, disse que as escolas não estão preparadas, principalmente as municipais, para ter este fim integral. Então é fundamental a possibilidade dessas parcerias inclusive com instituições que tenham um pouco mais de vivência nessa educação complementar. Como a gente tem! Se a gente tem <i>know how</i>, a gente tem a possibilidade inclusive de sistematizar essa metodologia, que eu acho que é um ganho muito grande para o Pró-Criança. (ENTREVISTADA 3)</p>
	<p>Eu acho que esse trabalho, qualquer outro trabalho dentro do espaço educação ele tem que ser participativo. As pessoas tem que se apoiar, porque as experiências são muito diversificadas. Precisa dessa integração, dessa troca, muita abertura. Você precisa tá muito aberto, porque nós que vamos remanescendo, a gente tem essa missão de receber novos. (ENTREVISTADO 4)</p>

Fonte: Dados das entrevistas apreciativas (2013)

Na análise desses conteúdos, pode-se recorrer a Kim (2002), para quem, quando os indivíduos participam dos processos de tomada de decisão estratégica, a influência no contexto organizacional é maior. Assim, quando uma organização valoriza as práticas participativas também valoriza a delegação de poderes e dessa forma as responsabilidades são incentivadas (LEAL FILHO, 2011), e o grau do nível de autoritarismo é cada vez menor. Nessa lógica, observou-se que o MPC busca, de forma constante, a participação de todos (interna e externamente), até pelo seu caráter social, não lucrativo e educacional. A missão do MPC expressa isto e funciona como um atrativo para o desenvolvimento de um senso de identidade (e permanência) das pessoas (na) e para com a instituição. Isso pode ser verificado nos depoimentos dos entrevistados:

O que me atraiu principalmente para o Pró-Criança foi a liberdade para agir e trabalhar. Aquela forma de conduzir o trabalho me despertou muito interesse, porque eu estava saindo de uma grande escola privada, onde eu era professora de artes plásticas e estava me sentindo super frustrada, por não ser valorizada e não ter liberdade de trabalho. (ENTREVISTADO 2)

Foi colocar em prática o pouco que consegui aprender com os dirigentes do Pró-Criança e com a minha equipe de trabalho. Isto significa: trabalhar em equipe e entusiasmar os companheiros de trabalho. Porque eu aprendi que coordenar não é dá ordens, mas sim delegar as ordens. Não é ser o dono das ideias, mas aproveitar as ideias do grupo e providenciar para que essas ideias saiam do papel e se tornem realidade. Dá oportunidade para que os membros da minha equipe desenvolvessem as suas atividades sem pressão e acima de

tudo com respeito. Essas foram as bases do meu trabalho.
(ENTREVISTADO 3)

Observa-se que, aos funcionários do MPC são oferecidas oportunidades de se tornarem sujeitos ativos para praticarem ações de forma participativa dentro da instituição. Isso reforça a concepção de Soares e Melo (2010), de que a gerência interativa vivencia na prática a interação dos gestores com seus colaboradores por meio do compartilhamento de objetivos e problemas.

[...] a questão da possibilidade de você fazer e você poder fazer também parceria com as pessoas que estão junto com a equipe... A questão da equipe, do grupo precisa ser muito fortalecida, as pessoas precisam ter a maturidade. Então a gente se descobriu muito nisso, inicialmente, fazendo os projetos, muitas vezes também compartilhando com os integrantes, mas ao longo do tempo foi adquirindo a metodologia de todo mundo contribuir para as ações. Eu acho que esse é o grande, talvez o grande foco, talvez de inteligência emocional do Pró-Criança em deixar as pessoas tentar montar e fazer também com que você adquira no outro a responsabilidade também de atuar [...] (ENTREVISTADO 2)

Diante disso, infere-se que, tendo a organização cultura apropriada, o crescimento da participação dos colaboradores nas práticas de gestão só traz benefícios, pois aumenta a eficácia, melhora o desempenho administrativo, o acesso aos recursos financeiros e consequentemente, conduz ao fortalecimento da sustentabilidade institucional.

Pressupõe-se que, quando as decisões são tomadas de forma compartilhada com os atores sociais competentes e de acordo com a demanda da organização, o resultado se torna mais eficaz diante dos desafios que emanam do dinâmico ambiente das organizações. Logo, a inserção dos envolvidos no processo participativo das discussões reproduz essa intenção. Ademais, as práticas devem ser ampliadas, de forma consciente, para a gestão participativa acontecer com o alinhamento dos objetivos individuais ante as estratégias organizacionais.

Deste modo, o MPC, considerado como organismo vivo, tem permitido a expansão da consciência de seus grupos de que as práticas participativas foram sendo incorporadas à sua forma de gestão, desde seus primórdios e se tornaram parte da rotina organizacional.

Assim, sendo a gestão um processo, observou-se que o MPC vem desenvolvendo uma gestão com evidências históricas de práticas participativas, inclusive com o envolvimento de seus parceiros, pois uma das características mais importantes do trabalho de ONG constitui a formação de parcerias, redes e coalizões, buscando auferir resultados positivos (ROCHE, 2000). De fato, ao longo de sua atuação, o MPC tem mantido forte articulação com o setor

privado, com o setor público, com a academia, com os organismos internacionais, enfim, com a sociedade como um todo, reforçando assim o caráter social e participativo como ONG. Nota-se que essa capacidade de relacionamento é fundamental para a sustentabilidade institucional.

Nessa lógica, o debate sobre o caráter participativo disseminado por diferentes práticas participativas, em uma visão intra e interorganizacional, gerou uma ampla base de dados, sobretudo de atividades documentadas, importante para se poder sistematizar àquelas que se sobressaíram com as principais fontes de evidências no processo de pesquisa. Um dos encontros em que se chegou a um consenso foi realizado no MPC, Unidade dos Coelhoos, em 18 de junho de 2013, com cerca de oito participantes, inclusive com a presença da Diretoria, no horário das 10h00 às 12h00. Na reunião foi discutida, de forma apreciativa, a retrospectiva temporal do MPC, em termos apreciativos, tendo como fonte as histórias fundamentais para produzir um entendimento favorável do passado e do presente, o "melhor do que é", sem esgotar a exploração dos temas, porém, sempre abordando os atributos do que tornou mais eficazes as práticas participativas de gestão. Os temas considerados mais pertinentes foram reconhecidos como os que deveriam integrar a linha apreciativa do tempo dos 20 anos da instituição. Desta forma, a sistematização obtida e apresentada na Figura 15 foi escolhida como a que melhor expressa as categorias positivas de análise referentes à emergência e desenvolvimentos das práticas participativas de gestão no MPC, sendo este procedimento parte da aplicação do D-2 (Descoberta).

Acrescenta-se que a interpretação adotada nesta perspectiva de linha apreciativa do tempo do MPC, expressa a montagem que consta na Figura 15, elaborada na suposição de que os eventos não são excludentes nem temporal nem espacialmente. Ante o entendimento da organização como um texto, a interpretação e superposição estão imbricadas na dinâmica social e histórica que moldou o artefato cultural sob análise, como uma bricolagem, a qual reconhece não que há inseparabilidade entre objeto de pesquisa nem o contexto, bem como que o ato interpretativo deve promover o desvendar de significados e sentidos expressos pelos diferentes sujeitos envolvidos no processo (NEIRA; LIPPI, 2012). Assim, foi considerado como exemplo o fato de que no ano 2002 aconteceu um momento decisivo relacionado com a estrutura organizacional em simultâneo uma conquista memorável na atividade artístico-cultural promovida pelo MPC. A repartição das tabelas e quadros segue apenas uma lógica didática de apresentação e análise, tendo-se feito uma articulação com as quatro categorias de análise da Figura 14 posta anteriormente.

Figura 15 - Categorias positivas de análise da Linha Apreciativa do Tempo do MPC



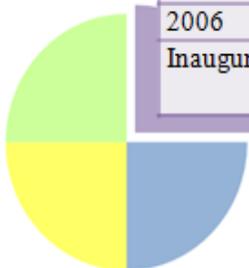
Fonte: Elaboração da autora (2013)

Diante disso, pode-se levantar e selecionar os conteúdos apropriados e correspondentes às possibilidades positivas de gestão histórica e socialmente construída, conforme disposto a seguir nos Quadros 8, 9, 10 e 11. Vale salientar que durante o processo interpretativo, manteve-se a cautela para que a essência das ações sociais fosse mantida.

Destaca-se ainda, conforme Figura 15, que as histórias fundamentais do MPC, nas duas décadas de sua existência, considerada a temática da gestão participativa, foram sistematizadas e analisadas da seguinte forma: (1) Na categoria momentos decisivos da estrutura organizacional enfatizou-se os acontecimentos fundamentais na origem e expansão organizacional do MPC; (2) Na categoria conquistas memoráveis foram valorizados os fatos históricos relacionados a diversos eventos artístico-culturais nacionais e internacionais da instituição; (3) A análise da categoria projetos que deram certo foi baseada na quantidade de projetos feitos pela ONG em parceria com outras instituições; e, (4) Na categoria legados e inovações na transformação organizacional foram enfatizadas as estratégias do MPC associadas ao desenvolvimento e sustentabilidade institucional.

Quadro 8 – Sistematização (Momentos decisivos da estruturação organizacional) da Linha Apreciativa do Tempo

1993	1994	1995
Instalação solene da sede do MPC (Cúria Diocesana, Rua do Giriquiti, 48) ocorreu no dia 27 de julho, às 20h, no auditório do Colégio das Damas Cristãs.	Estabelecimento de diretrizes para a instalação do primeiro Núcleo de Educação Integrada.	-Dom José Cardoso cedeu ao MPC dois pavimentos do prédio da Companhia da Caridade, com área construída de mais de 2.000 m ² e campo de futebol; Criação do Departamento de Artes.
1998	2000	2002
- Criação da subsede de Piedade : - aluguel de uma casa na Rua Sergipe, 41, Piedade; - cessão de um terreno em comodato pela Prefeitura de Jaboatão dos Guararapes; - Apoio financeiro do BNDES, para construção do prédio onde hoje funciona a Unidade Piedade; - A Arquidiocese de Olinda e Recife promoveu, por intermédio do MPC, a assinatura do Pacto do Recife em sessão solene no dia 04/11, às 20h, no auditório da Federação das Indústrias de Pernambuco, com a presença do Dom José Cardoso Sobrinho, do Dr. Marco Maciel e da professora Ruth Cardoso.	Construção da subsede em Piedade, com recursos doados pelo BNDES; Foram iniciadas as reformas das casas nº 135 e nº 147 da Rua Vigário Tenório, que formaram a nova subsede do Recife Antigo, cedidas pela Santa Casa de Misericórdia, em regime de comodato; O Departamento de Serviço Social foi descentralizado para as novas subsedes.	Inauguração da Unidade de Piedade com a presença do vice-presidente da República Marco Maciel, do cônsul da Itália, do Arcebispo de Olinda e Recife, do Superintendente do BNDES, do presidente da CELPE, do secretário executivo do Conselho Estadual da Criança e do Adolescente, da secretária de Ação Social da Prefeitura de Recife e de outras entidades.
2006	2007	2013
Inauguração da Unidade Abreu e Lima.	Fechamento da Unidade Abreu e Lima devido a não renovação de três importantes convênios.	Grande redefinição da estrutura organizacional das três unidades do MPC.


HISTÓRIAS FUNDAMENTAIS (Categoria Momentos decisivos da estruturação organizacional)

Fonte: Elaboração da autora (2013)

De acordo com o traçado histórico dos 20 anos do MPC, no tocante aos momentos decisivos da sua estruturação organizacional, conforme Quadro 8 exposto anteriormente, observa-se que as possibilidades positivas de gestão participativa são, de fato, enfatizadas desde o início de sua trajetória. Isso se reforça no registro dos depoimentos de participantes que explicita esse pensamento:

Nós estávamos vivendo uma época, na década de 90, em que a sociedade estava preocupada com a questão dos meninos na rua. E aí foi a origem de tudo. Os meninos de rua traziam um problema muito sério para as pessoas, as pessoas ficavam aflitas, ninguém poderia parar o carro na esquina... Tudo isso foi fruto para gente começar a pensar... O que a gente pode fazer para ajudar a diminuir esse problema? E aí a gente foi ao Arcebispo, e disse... Olhe nos somos católicos e gostaríamos de fazer um movimento para que a gente pudesse ajudar essa questão que nós estamos sentindo neste momento... Certo? E aí o Arcebispo autorizou que a gente criasse uma organização, uma entidade, e a partir daí começamos a nos reunir, a reunir o grupo e começou a traçar como a gente ia fazer isso (PARTICIPANTE NÃO IDENTIFICADO).

[...] Para criar uma instituição você precisa decidir, você precisa reunir pessoas [...] (PARTICIPANTE NÃO IDENTIFICADO).

Neste contexto histórico, cabe destacar que o momento decisivo da assinatura do documento Pacto do Recife, em 1998, de acordo com os Anexos A.5 e A.6, foi um fato histórico agregador de valor social para a questão das práticas participativas desenvolvidas no MPC, pois tal acontecimento promovido pela Arquidiocese de Olinda e Recife, além de ser realizado por intermédio do MPC, envolveu a participação de atores sociais de extrema relevância para a sociedade e também diversas instituições privadas e públicas, todos com o objetivo único de tentar resolver o problema do menor carente da cidade.

Cabe ainda salientar, considerada a época histórica, que a solenidade do Pacto do Recife foi prestigiada pelo vice-presidente da República, Marco Maciel, e pela primeira-dama do país, Ruth Cardoso, que além de ter demonstrado satisfação em retornar ao Recife para participar de uma iniciativa social tão importante, destacou a importância institucional do MPC na realização de reintegração de crianças marginalizadas na sociedade. O vice-presidente Marco Maciel, no encerramento da solenidade, chegou a afirmar que o Pacto do Recife era um trabalho importante de parceria, caracterizado por uma forte integração de

diferentes segmentos da sociedade para solucionar o problema de meninos e meninas de rua da sociedade pernambucana (JORNAL DO COMMERCIO, 1998).

Assim, infere-se que a participação é uma estratégia que deve ser praticada com a consciência de que precisa ser direcionada para o alcance de objetivos comuns, pois só assim a eficácia do processo participativo é atingida, como no caso do MPC, que desde os primeiros anos de sua atuação como ONG pratica ações focadas na participação.

Observa-se também que as ONG, integrantes do Terceiro Setor, firmam parcerias com o governo (Primeiro Setor) e também com as empresas (Segundo Setor) para alcançarem seus objetivos institucionais. Logo, infere-se que, apesar das especificidades e da classificação distinta de cada setor, estes realizam ações conjuntas em benefício da sociedade, revelando dessa forma o caráter participativo e não excludente dessas três esferas setoriais.

É importante ainda acrescentar, nessa categoria de análise histórica, para fins de implementação de uma gestão participativa, que a capacidade de adaptação é fundamental para essa ação estratégica. Soares e Melo (2010) indicam que os gestores precisam estar preparados para se adaptar às exceções que surgem na dinâmica da organização. O MPC mostrou que tem essa capacidade de gestão, isso se faz presente nas falas dos participantes, extraída das anotações e gravação realizadas no decorrer das oficinas:

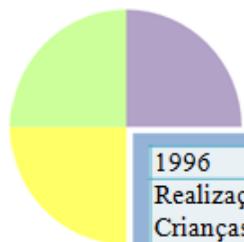
[...] A gente tem que ser competente para transferir todo o *know how* para as outras unidades. A criação e sustentabilidade das três unidades mostrou a competência que o MPC tinha para transferir [...] (PARTICIPANTE NÃO IDENTIFICADO).

[...] A historia não é fragmentada, as coisas foram acontecendo nas unidades de forma autônoma, com a emergência das práticas participativas (PARTICIPANTE NÃO IDENTIFICADO).

Observou-se nos momentos decisivos também que o MPC tentou expandir ainda mais sua estrutura organizacional, mas o que prevaleceu foi as três unidades. (PARTICIPANTE NÃO IDENTIFICADO)

Neste instante, a constatação, considerado o contexto histórico do MPC, foi a seguinte: as práticas de gestão que contam com uma maior participação das pessoas têm um resultado mais positivo e eficaz, repercutindo na melhor compreensão de sua missão no contexto da sociedade e da ambiência interna, o que leva a crer que há grandes chances de que venha a se consolidar, efetivamente, o modelo de gestão participativa para a instituição, já que esta possui uma cultura organizacional apropriada.

Quadro 9 - Sistematização (Conquistas memoráveis) da Linha Apreciativa do Tempo



HISTÓRIAS FUNDAMENTAIS (Categoria Conquistas Memoráveis)

1996	1997	1998	1999	2000
Realização de festa do Dia das Crianças, com distribuição de lanches e brinquedos a 1.500 crianças.	I Expoarte – Exposição Infanto Juvenil do Centro Comunitário de Arte do MPC.	II Expoarte no shopping Guararapes; - Aprovação no “X Concurso de Projetos para Capacitação Solidária”, promovido pelo Programa de Capacitação Solidária.	III Expoarte; - Obtenção do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos; Integração das três unidades em apresentações diversificadas.	IV Expoarte no Centro de Arte Capibaribe da UFPE, na CELPE e na CHESF; Festival de Dança de Salão do Recife e Festival Nacional de Dança de Salão.
2001	2002	2003	2004	2005
Apresentações artísticas e culturais em grandes eventos de Pernambuco; Participações em eventos externos promovidos por <i>stakeholders</i> .	I Exposição Beneficente MPC e Artistas do Recife; Inauguração do Teatro Maurício de Nassau.	I Festival Agosto das Artes; Lançamento do Livro “Recife Debaixo das Pontes”; - Turnê realizada em Pernambuco por meio do projeto do SESC; Apresentações e Seminários sociais; Gravação das atividades realizadas pelo MPC, vinculada à TV Jornal e Globo Comunidade, da TV Globo.	Turnê na Bélgica e na Áustria com shows, oficinas e exposição de produtos do MPC; - O Livro “Recife Debaixo das Pontes” participou da Exposição Internacional de Arte, promovida pela UNESCO, em Barcelona, Espanha.	III Festival Agosto das Artes entre os dias 28 e 31 de agosto.
2006	2007	2008	2009	2010
IV Festival Agosto das Artes; Apresentação na Suécia, durante a premiação do “The World’s Children’s Prize for the Rights of Child”; Apresentação de dança em Brasília, promovida por <i>stakeholders</i> ; Apresentações em diversos eventos e lugares em Pernambuco.	V Agosto das Artes com participação de artistas estrangeiros.	Festividades dos 15 anos de existência do MPC; Solenidades Natalinas em Pernambuco.	Relançamento do Livro “Recife Debaixo das Pontes”; Lançamento do Livro “Futuros Possíveis – Esporte, Cultura e Artes Transformando Vidas”; - I Festival Domingo das Artes.	Campeonato Pernambucano de Judô; Participações em diversos eventos em Recife; Apresentação do MPC na cerimônia de 10 anos do Prêmio das Crianças do Mundo realizado na Suécia.

Fonte: Elaboração da autora (2013)

Os fatos históricos apresentados na categoria das conquistas memoráveis do MPC, dispostos no Quadro 9, traduzem o empenho de todos os atores sociais que compõem a instituição, pois o caráter contínuo de alguns eventos artísticos e culturais revela não só o comprometimento das pessoas, a qualidade dos serviços prestados aos beneficiários atendidos pela instituição, mas também o êxito e a interação dos grupos que trabalham com base na ação participativa (Anexos A.4, B.1, B.2, B.5, B.8). Esse trabalho interativo e participativo se fortalece, porque envolve uma preocupação social, com a sociedade como um todo. Nessa seara, torna-se necessário destacar extratos de falas de dois participantes:

[...] Os meninos não tinham base nenhuma para começar num curso profissional, era impossível, então se pensou na ideia do envolvimento com a arte, é mais fácil você dá uma visão mais lúdica das coisas, da autoestima [...] (PARTICIPANTE NÃO IDENTIFICADO).

[...] O menino tá na rua porque tá sendo rejeitado, no momento que a sociedade passa a aceitá-lo, ele passa a mudar, tem menos ódio das pessoas, da sociedade e se concentra nele. E a arte tem essa capacidade de transformar, então o menino começa a tocar violão tem uma plateia. Aprendeu judô na comunidade passa a ser herói, passa a ser respeitado. Assim ele começa a ter outra visão do mundo, a arte e o esporte tem esse poder [...] (PARTICIPANTE NÃO IDENTIFICADO).

Aqui cabe destacar a conquista memorável do Lançamento do Livro “Recife Debaixo das Pontes”, no ano de 2003, que valorizou, com fotografias, a beleza das pontes que cortam o Recife e o rio Capibaribe. Uma crítica social foi também realizada porque o olhar também (e principalmente) revelou o que tais pontes encobrem. Desta forma, percebe-se que a arte fotográfica foi utilizada para retratar a realidade das famílias que moravam, em condições precárias, debaixo das pontes que cortam a cidade. Tal atividade artística concentrou uma diversificada equipe de trabalho que teve entre os participantes 12 adolescentes do MPC, além do apoio fundamental de parceiros e *stakeholders* para concretização do trabalho (MELO, 2003).

Diante de tantas conquistas memoráveis, cabe ressaltar, outro evento já no ano de 2010, conforme Anexo B.5, que registra a ida de nove integrantes do grupo Corpos e Tambores do MPC à Suécia. Importa enfatizar que este foi o único grupo cultural do Brasil convidado para apresentar seu trabalho artístico na cerimônia de 10 anos do Prêmio das Crianças do Mundo. A cerimônia, que acontece anualmente, foi presidida pela Rainha Silvia e pelas crianças do Júri Infantil Internacional do Prêmio das Crianças do Mundo. A edição de

2010 foi realizada no dia 1º de setembro, no Stockholm City Hall, mesmo local que abriga as festividades do Prêmio Nobel. Ademais, tal evento comemorou os primeiros dez anos com a eleição dos ‘Heróis dos Direitos da Criança da Década’. Crianças do Brasil e de outros 100 países participaram da votação na qual sete milhões de participantes com menos de 18 anos elegeram Graça Machel¹⁰ e Nelson Mandela¹¹ como seus primeiros ‘Heróis dos Direitos da Criança da Década’ (BRITO, 2010). Destaca-se ainda que esta não foi a única vez que beneficiários do MPC foram à Suécia. Em 2006 (Anexo B.2) também se apresentaram no Prêmio das Crianças do Mundo, representando Pernambuco.

Nessa constância, observa-se que o MPC tem atingido historicamente e de forma permanente seus objetivos institucionais ligados às diversas atividades de educação complementar. Com a observância histórica nas conquistas memoráveis, nota-se que as estratégias de integração com a sociedade são crescentes e consistentes, pois ocorreram várias apresentações, a nível nacional e internacional, de atividades principais e projetos, apresentações artísticas e torneios esportivos com o patrocínio de parceiros, viabilizados com o uso de recursos próprios oriundos de fontes diversas. É importante salientar que as possibilidades positivas de gestão histórica e socialmente construída são um conjunto de ações e estratégias participativas que envolvem a sociedade como um todo. Destaca-se o extrato do depoimento de participante que retrata essa ideia:

[...] Acumulando conquistas até você chegar às práticas que deram certo. Toda essa vivência acumulada serve como base para dar sustentabilidade a outras ações, principalmente à visão de futuro do MPC. Se tornar referência em práticas participativas de gestão [...] (PARTICIPANTE NÃO IDENTIFICADO).

Observa-se, diante dos fatos históricos do MPC até aqui relatados e analisados, que a prática participativa na entidade é essencial para a eficácia do desempenho organizacional, reforçando, o que diz Ferreira et al. (2006), que uma gestão participativa maleável e flexível pode ser considerada uma alternativa estratégica de sucesso nas OTS.

¹⁰ É uma moçambicana política e ativista dos direitos humanos. Foi a primeira-dama de Moçambique, desde 1976, quando se casou com Samora Machel, o primeiro presidente de Moçambique, morto em 1986.

¹¹ Advogado, ex-líder rebelde e ex-presidente da África do Sul de 1994 a 1999. Considerado o mais importante líder da África Negra, ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 1993, e Pai da Pátria da moderna nação sul-africana.

Quadro 10 - Sistematização (Projetos que deram certo) da Linha Apreciativa do Tempo

HISTÓRIAS FUNDAMENTAIS (Categoria Projetos que deram certo)

1994	1995	1996	1997	1998
Montagem e apresentação de peça teatral no Teatro José Carlos Cavalcanti Borges, com adolescentes da Comunidade Jardim São Paulo.	Realização de 26 cursos profissionalizantes.	Criação do Corpo de Música e Dança Andarilho; Aprovação do Projeto “Educação pelo Teatro” pela Comissão de Incentivo à Cultura do Estado de Pernambuco.	O aluno Élvio Luiz dos Santos, do Projeto Salvação foi contratado para trabalhar na Matriz do Espinheiro; O Projeto Resgate retirou das ruas 349 crianças e adolescentes em situação de risco.	O Centro Comunitário de Arte do MPC criou uma escolinha de futebol com 22 alunos, sendo 04 desses alunos enviados para a escolinha do Santa Cruz Futebol Clube;
1999	2000	2001	2002	2003
Criação do Grupo de Percussão “Os piratas da alegria” como forma de introduzir regras de comportamento e diálogo entre os seus participantes.	Melhoria na qualidade do atendimento pedagógico; Projeto Resgate retirou das ruas 70 crianças e adolescentes; Projeto “Faço Arte Com Quem Sabe”.	Projetos “Em Cena Arte & Cidadania”, voltados para o desenvolvimento artístico e cultural dos alunos.	Projeto Capacitação Solidária; Projeto Resgate recuperou 59 crianças em situação de rua.	Programas: Adolescente Trabalhador; AVSI (Associação de Voluntários para Serviço Internacional); Programa Cidadania; e, Programa de parcerias para bolsa de estudo.
2005	2008	2009	2010	2011
Projeto Terra do Coração Branco; Projeto “Decolando na Arte da Vida”; Projeto “Arte fazendo Parte”, todos voltados ao desenvolvimento artístico e cultural dos beneficiários.	Programa Menor Aprendiz; Projeto Formação do Jovem Artesão; Projeto “Em Cena Arte e Cidadania”; Projeto (AVSI); Projeto Mentoria; Projeto Avança Judô, beneficiaram mais de 500 alunos.	Projeto Vida Nova; Projeto Adolescente Trabalhador do Banco do Brasil; Projeto AVSI; Projeto “Decolando na Arte da Vida”; Projeto Espaço Melhorado; Projeto Coletivo Coca-Cola em parceria com o CDI (Centro de Democratização da Informática); Projeto Teatro – Escola, todos contemplaram mais de 700 alunos nas três unidades do MPC.	Projetos: Decolando na Arte da Vida; Corpos e Tambores; Arte Fazendo Parte/ Formação do Jovem Artesão; Avança Judô; Mentoria; AVSI; Coletivo Coca-Cola/CDI; Vida Nova; Jovem Aprendiz/Banco do Brasil; Formando Comunidade/ MAPFRE; Árvore da Vida em parceria com diversos stakeholders ampliaram o atendimento aos beneficiários.	Projetos: Decolando na Arte da Vida; Formação Jovem Artesão; Judô; Jovem Aprendiz; Formando Comunidade; MAPFRE; Todos com a nota; AVSI; Vida Nova; Coletivo Coca-Cola CDI, todos ampliaram o atendimento aos beneficiários; Realização do Leilão MPC por meio de parcerias; Capacitação Externa dos funcionários do MPC.

Fonte: Elaboração da autora (2013)

Diante da perspectiva histórica da categoria de análise dos projetos que deram certo no MPC, conforme Quadro 10, observa-se o constante esforço do MPC, considerada a autonomia das suas três unidades de atuação, para fortalecer seu projeto político-pedagógico em construção e reconstrução. Tais ações geraram resultados históricos e positivos por intermédio da realização de diversos projetos internos e externos realizados desde sua primeira década de atuação da ONG, conforme Anexos A.1, A.2. Com a evolução exitosa e desenvolvimento dessas práticas que deram certo, o MPC só aumentou o número de projetos realizados e conseqüentemente a quantidade de beneficiários atendidos com qualidade na segunda década de sua trajetória organizacional, conforme Anexos B.3, B.4, B.6, B.10, B.11 e B.12. Importa acrescentar que as parcerias com diversos *stakeholders* foram e são determinantes para realização e sustentabilidade dessas atividades que vem se desenvolvendo ao longo da trajetória histórica da instituição. Isso se faz presente em extratos de fala dos participantes das reuniões:

Práticas que deram certo foram conseqüências do processo de evolução do Pró-Criança. Quando você diz que práticas que deram certo é que você montou um sistema de tal modo que aquilo vai fazer escola. Isso só com o tempo é que você vai ter o resultado. Você só pode dizer isso depois de certo tempo. Ninguém consegue estabelecer uma prática de sucesso se não tiver o caminho, um processo do conhecimento (PARTICIPANTE NÃO IDENTIFICADO).

[...] O conjunto de patrocinadores, os apoios e a formação do grupo foi fundamental para levar adiante a ideia do Pró-Criança. (PARTICIPANTE NÃO IDENTIFICADO)

O MPC mostrou que já tinha uma capacidade técnica com a oferta inicial de 26 cursos profissionalizantes. (PARTICIPANTE NÃO IDENTIFICADO).

Assim, de acordo com Oliveira (2010), a participação no processo de gestão do MPC, desde sua origem histórica, é reconhecida pelas habilidades técnicas, humanas e conceituais dos seus gestores e colaboradores, consideradas suas três unidades institucionais, pois estes atravessaram duas décadas superando os desafios advindos do ambiente do Terceiro Setor por intermédio de ações participativas e estratégicas, de captação de recursos, de parcerias e fontes financiadoras extremamente importantes para o desempenho e sustentabilidade institucional.

Quadro 11 - Sistematização (Legados e inovações no processo de transformação organizacional) da Linha Apreciativa do Tempo

1993	1994	1995	1996	1997	1998
Campanha publicitária para arrecadar fundos, em parceria com diversos stakeholders; Veiculação de 30 outdoors através de parcerias.	Encontro da Pastoral do Menor da CNBB – Nordeste II; Encontro Internacional sobre os Meninos de Rua.	Distribuição de sopas a crianças e adolescentes, exigindo frequência escolar; O vice-presidente Marco Maciel interferiu para o MPC receber recursos do Projeto Comunidade Solidária; Encontro com Adolescentes do MPC, com o tema “O que é ser cidadão”.	Celebração de convênios para o desenvolvimento das atividades educacionais, artísticas e esportivas;	Celebração de convênios e parcerias; Doações ao projeto Resgate; Realização de palestras educativas; Recebimento de recursos governamentais.	Participação em diversos encontros com temas ligados à área social e educacional; Celebração de parcerias nas áreas de educação, esporte, profissional e saúde para os beneficiários do MPC.
2000	2001	2002	2003	2004	2005
1º Congresso Eucarístico da Arquidiocese de Olinda e Recife; Expressivo crescimento de voluntários; Importantes parcerias na área de saúde, profissional e social; Efetiva parceria acadêmica;	Parceria com a UFPE em palestras educativas; Doações de 4330 cestas básicas; Importantes parcerias para as atividades do centro técnico profissional.	Ações sociais do MPC contribuíram para diminuição dos crimes praticados por adolescentes em Pernambuco; Grandes parcerias e participação de voluntários; Parceria acadêmica na elaboração do planejamento estratégico para o MPC; I Encontro dos Funcionários, Voluntários e Bolsistas; I Fórum de Empresas Amigas do MPC.	Realização de diversas oficinas pedagógicas, artísticas e culturais através de intercâmbio e de parcerias.	Grande contribuição de parceiros, que vem se repetindo desde a fundação da unidade de Piedade em 1998; Início da campanha Clarear para captação de recursos através das contas de energia elétrica (CELPE).	Curso de pedreiro ofertado por intermédio de parcerias; Visitas de religiosos e de diretores e educadores de escolas francesas, que vieram conhecer o trabalho realizado pelo MPC.
2008	2009	2010	2011	2012	2013
Início da campanha Regar para captação de recursos através das contas de água (COMPESA); Renovação de importante parceria no projeto da área artística e cultural para o desenvolvimento humano.	Manutenção de importantes parcerias realizadas há algum tempo.	Criação da Rede de Voluntários de Pernambuco; Visitas ao MPC por diversos parceiros e stakeholders; Renovação de importantes convênios para fortalecimento da sustentabilidade institucional.	Realização do I Seminário sobre Educação Complementar; Certificado de tecnologia social recebido pela Fundação Banco do Brasil.	Participação dos beneficiários, consideradas as três unidades do MPC, em diversos eventos realizados em Pernambuco; Aumento expressivo das parcerias;	Participação dos beneficiários em diversos eventos artísticos e culturais; Destaque nas ações participativas para organização das celebrações dos 20 anos do MPC.

HISTÓRIAS FUNDAMENTAIS (Categoria Legados e inovações no processo de transformação organizacional)

Fonte: Elaboração da autora (2013)



Assim diante da sistematização da linha apreciativa do tempo do MPC, no que tange à categoria de análise histórica dos legados e inovações no processo de transformação organizacional, de acordo com o Quadro 11, observa-se que o MPC, nos seus 20 anos de atuação como ONG, tem na dimensão da sua gestão um forte caráter participativo, pois realiza um conjunto de fatores essenciais à consolidação de um modelo de gestão participativa. Segundo Soares e Melo (2010), eles são: a adaptação, a flexibilidade e a interação, consideradas as práticas dos atores sociais envolvidos no processo de sua gestão organizacional. Com efeito, a sustentabilidade institucional vem sendo alcançada ao longo de sua trajetória histórica e socialmente construída. A discussão apreciativa da linha do tempo do MPC influenciou a reflexão percebida na fala de alguns participantes. Algumas delas são apresentadas a seguir:

A Linha apreciativa do tempo dos 20 anos do MPC mostrou essa riqueza de eventos. Tudo isso foi feito de forma participativa, com parcerias, não há dúvidas! (PARTICIPANTE NÃO IDENTIFICADO).

As práticas participativas aconteceram desde o início, os primeiros ideais enquanto grupo. Eram parcerias diferentes das que têm hoje, mas eram parcerias. Quando as pessoas se agregaram com o Professor Sebastião, presidente e um dos fundadores do MPC, já era uma parceria, já era uma prática participativa. (PARTICIPANTE NÃO IDENTIFICADO).

Acrescenta-se que o MPC, dentro do contexto da educação integral, busca uma maior integração com as instituições que trabalham com a educação complementar e com as escolas de ensino básico para melhor atender seus beneficiários, revelando seu caráter de parceria e participação. Isso se fortaleceu com a Realização do I Seminário de Educação Complementar (Anexo B.7), realizado no ano de 2011. Todas essas ações participativas têm aprimorado, ainda mais, as atividades de educação complementar ofertada pelo MPC.

Ainda considerado o ano de 2011, cabe destacar um avanço importante na transformação organizacional do MPC que foi o reconhecimento externo, obtido por meio do certificado de tecnologia social emitido pela Fundação Banco do Brasil. Tal fato histórico positivo para o MPC se tornou possível devido às parcerias e à atuação competente dos colaboradores da instituição no chamado “Espaço de Resgate de Brincadeiras Populares – Criar e brincar, criar e jogar”. O espaço funciona de forma lúdica e permite aos jovens tanto a interação como a aprendizagem pelo brincar, com foco no resgate de jogos, brincadeiras e brinquedos populares regionais, bem como na confecção de brinquedos com sucata,

permitindo a assimilação da cultura do seu grupo social, de conceitos de educação ambiental e preservação do meio ambiente. Com isto, atende ao objetivo essencial do desenvolvimento integral dos jovens, aumentando sua criatividade, aprendizagem, autoestima, disciplina e socialização (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2011).

Diante desse fato, esclarece-se que a tecnologia social compreende produtos, técnicas ou metodologias replicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social (RODRIGUES; BARBIERI, 2008). De fato, a construção da tecnologia social se dá por meio de seus próprios instrumentos, suas próprias ferramentas de trabalho, em função do diálogo com a sociedade civil organizada, com práticas constantes de intervenção social que possibilitem a melhoria das condições de vida da população (HORTA, 2006). Assim, com base nos achados históricos do MPC, reforça-se que a tecnologia social adotada pelo MPC, considerado seu caráter socioeducativo, vem sendo transformada e transformadora. A própria missão da entidade reflete o processo de transição do trabalho assistencial e compensatório, para um trabalho de formação cidadã, por meio da educação complementar (OLIVEIRA, 2012).

É importante ressaltar também, na trajetória histórica do MPC, como legado e inovação no processo de transformação organizacional, as atividades relacionadas ao voluntariado (Anexo B.9). Segundo Oliveira (2012), o MPC em parceria com a ONG gaúcha Parceiros Voluntários, articulou-se com voluntários de diversos setores, oriundos de universidades, empresas, cidadãos e instituições que atuam em Pernambuco em diversos campos da responsabilidade social. Tal parceria do MPC resultou na fundação, em 2010, da primeira Rede de Voluntariado da Região Metropolitana do Recife (Rede Pernambuco Voluntário), que tem como principal objetivo capacitar voluntários destinados às instituições que integram a Rede. Assim diante do exposto, observa-se o perfil empreendedor e inovador do MPC, favorável à implementação de um modelo de gestão participativa nos moldes de suas especificidades.

Assim, com esse exercício apreciativo da construção da linha do tempo apreciativa dos 20 anos do MPC, todos puderam se apropriar do contexto das realizações históricas e do que há por fazer, cabendo destacar que além da cultura organizacional do MPC ser apropriada a prática participativa de gestão, que existem reais indicativos de possibilidades positivas de gestão histórica e socialmente construída para a consolidação da visão de futuro do MPC, que enfatiza a gestão participativa.

5 Conclusão

Nesta dissertação utilizou-se a Investigação Apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança, ao longo de sua trajetória organizacional. Sendo assim, tudo o que foi realizado se inspirou nas ideias de Cooperrider; Whitney e Stavros (2008), que sugerem focalizar as melhores experiências que a organização teve em sua vida, particularmente, para fundamentar o que se pretende descobrir. Para os autores, as perguntas que são feitas, os temas que se escolhe para pesquisar e os tópicos selecionados determinam o que se vai encontrar.

No caso do MPC, a escolha dos temas: Organizações do Terceiro Setor e Organizações Não Governamentais (ONG), bem como Planejamento Estratégico e Gestão Participativa em ONG, conduziu à discussão acerca de como essas organizações buscam superar os desafios da sustentabilidade, como entender suas peculiaridades e como estas acrescentam novos instrumentos de gestão ao seu rol de competências e habilidades, para poder atender às expectativas da sociedade. De um lado, as ONG desenvolvem a aprendizagem social para vencer a luta pelas causas que defendem e por outro, a aprendizagem gerencial, já que a gestão deve ser considerada um ponto estratégico para o seu bom funcionamento e para o cumprimento de sua missão e de seus objetivos.

Os referenciais abordados nesta dissertação procuraram dar sustentação à aplicação das concepções ora apresentadas para se elaborar o estudo de caso do MPC, ao qual se agregou a perspectiva apreciativa, que direciona o pesquisador rumo a uma teoria afirmativa da organização, que implica tecer um discurso positivo na análise que este realiza.

A literatura consultada sugere que o estudioso sempre faça menção a valores positivos, presentes ou passados, sem deixar de articular a visão de resultado positivo visualizado para o futuro desejado. O olhar apreciativo requer, ainda, saber que o conhecimento acontece através da interação com e dentro de um sistema social.

Neste sentido, inicialmente, a estratégia de análise da gestão participativa, em termos de sua emergência e desenvolvimento, foi conduzida levando-se em conta ser necessário entender que se estava diante de um fenômeno social e historicamente construído em uma organização. Outra concepção-chave considerou que o foco da gestão e da participação é intrinsecamente tratado na visão apreciativa como algo que surge inicialmente quão uma possibilidade em desenvolvimento e que se tornará possível por conta dos pontos fortes que

lhe deram e dão sustentação ao longo do tempo. Como avançar neste estudo tornou-se uma aspiração diária no desenrolar deste trabalho e proporcionou a capacidade de ver o caso do MPC, à luz dessas lentes teóricas, ao longo de toda sua trajetória organizacional.

Mais adiante, a estratégia de análise da gestão participativa foi influenciada pela oportunidade da descoberta dos mecanismos construtivistas sob o paradigma apreciativo, o qual sugere que a imagem positiva é uma importante variável explicativa para a compreensão acerca da evolução deste fenômeno. O fato de o trabalho ter sido feito com base na pesquisa-ação propiciou que a abordagem cognitiva fosse realizada em conjunto, de sorte que os participantes puderam observar sistematicamente e analisar as evidências de que algo foi bem-sucedido na trajetória organizacional do MPC.

O fenômeno estudado foi o da gestão como uma prática participativa, mas este alcançou também a própria forma pela qual o MPC elabora a sua política pedagógica e psicossocial, que é produzida pelo trabalho em equipe e adota princípios segundo os quais como organização educativa, persegue-se constantemente o ideal de esta vir a ser, verdadeiramente, um agente de desenvolvimento humano por meio da educação complementar.

Com foco nesses pressupostos que estão presentes nos temas centrais do trabalho, teve lugar esse exercício analítico, que se materializou por meio do modelo de 5-D. Para tanto, colocou-se no centro do estudo do MPC, a escolha do Tópico Afirmativo: Gestão Participativa na trajetória organizacional do MPC, que é considerada a parte mais importante da realização apreciativa.

Isto foi observado no desenho adotado na pesquisa (Figura 13), cuja definição no âmbito do estudo (D-1) destaca dois momentos vivenciados no trabalho. O primeiro indica que a elaboração da dissertação teve como um de seus marcos a inclusão do Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico do Movimento Pró-Criança MPC – UFPE/UFRPE, como membro do Comitê de Organização e Execução dos Eventos Comemorativos dos 20 Anos do MPC.

A incumbência de integrar o estudo com este evento institucional permitiu antever o imbricamento existente entre a visão apreciativa e as práticas de gestão participativa, como produto da realidade social e historicamente construída, foi um passo que levou à ideia de delinear uma linha apreciativa do tempo, que constitui o segundo momento da definição do trabalho (D-1). Grande parte dessa etapa foi dedicada à sua elaboração (linha do tempo), de modo que esta fosse reconhecida como algo capaz de ser usada na interpretação da trajetória organizacional do MPC, aplicada no contexto da descoberta da gestão participativa como uma

prática, que fosse validada por todos com base nos exemplos encontrados ao longo dos 20 anos percorrida pela instituição.

Deste modo, do início até o final da dissertação, as festividades comemorativas do aniversário da instituição contribuíram para que se chegasse ao entendimento do fenômeno participativo no MPC e para reforçar a crença de que é plausível alcançar a visão de futuro, segundo a qual se espera consolidar um modelo de gestão participativa para a organização.

Neste ponto das conclusões, deve ser dito que, em função destes dois momentos, o sentimento de também pertencer ao MPC foi visualizado junto com a percepção adquirida durante o desenvolvimento do estudo, de que este reúne condições de ultrapassar a interação acadêmica (no período de dois anos da pesquisa científica), para além dos resultados, pois envolve não só a reflexão acerca das possibilidades de articulação social e de discussões apreciativas sobre um tema complexo, como também, o estar fazendo parte da realização de sua visão de futuro.

Voltando à questão da análise da gestão participativa no MPC, de que resultou a construção de uma linha apreciativa do tempo, cabe ressaltar que para realizá-la contou-se com o apoio de referenciais considerados essenciais para se responder tanto a pergunta de pesquisa como aos objetivos geral e específicos. Da mesma forma, do ponto de vista empírico, os resultados ganharam conteúdo com o levantamento documental de dados históricos do MPC, as entrevistas apreciativas, a troca de informações com um grupo focal, a pesquisa participante, a realização de reuniões e as oficinas de validação dos resultados obtidos.

Todos esses procedimentos metodológicos caracterizam o trabalho como um estudo de caso único qualitativo, com seus aspectos descritivos explicativos inspirados no modelo de 5-D, conquanto se tenha dado ênfase ao D-1 e ao D-2, que estão associados aos objetivos desta dissertação. Nestes predominam o enfoque que conjuga as histórias fundamentais do MPC com os indicadores apresentados na Figura 14, posta anteriormente, através dos quais foram traçadas as categorias de análise utilizadas nesta dissertação, tanto sob o prisma dos mecanismos construtivistas da emergência e desenvolvimento de práticas participativas de gestão no MPC como de seu papel de fonte das possibilidades positivas de sucesso que elas alcançaram ao longo do tempo.

O primeiro objetivo específico, que se refere ao D-2, trata do descobrimento, nas histórias fundamentais do MPC, acerca das possibilidades positivas da gestão participativa como um modelo, em termos de passado, presente e futuro. Desta forma, como lógica apreciativa trabalhou-se os meandros dos mecanismos construtivistas presentes na trajetória

organizacional do MPC, obtendo-se como resultados que tais possibilidades positivas foram e são configuradas no conhecimento social extraído das histórias sobre:

a) estratégias de integração com a sociedade, expressas nas parcerias de sucesso, com o setor privado, com o setor público, com a academia, com os organismos nacionais e internacionais. Algumas delas são vigentes desde que a instituição foi criada;

b) trabalho voluntário e a formação de *know-how* que permitiu ao MPC liderar a Rede Pernambuco Voluntário;

c) capacidade de elaborar projetos próprios apoiados por parceiros ou mesmo como produto do aperfeiçoamento de seus processos ligados à atividade-fim, o qual explica como o MPC pode obter o reconhecimento de uma de suas tecnologias sociais, entre várias;

d) capacidade de criar, expandir e gerenciar a infraestrutura física e organizacional que lhe dá sustentação no cumprimento de sua missão e atender ao longo de sua trajetória mais de 12.000 beneficiários (MPC, 2011); e

e) por parte dos colaboradores, a conquista da confiança da direção do MPC para assumir responsabilidades tanto ligadas às atividades-fim quanto na representação institucional junto à sociedade, até como forma de aderência à causa social defendida pela organização.

O segundo objetivo específico, que se refere ao D-2, trata do delineamento de um esquema de análise histórica da trajetória organizacional do MPC, que demarca os fatores geradores da participação na gestão, os quais foram capturados nas categorias de análise das bases indicativas do sucesso por eles alcançados, que foram:

a) Momentos decisivos da estruturação organizacional;

b) Conquistas memoráveis;

c) Projetos que deram certo; e

d) Legados e inovações no processo de transformação organizacional.

Nesse sentido, foram levantados dados relativos a cada uma dessas categorias, devidamente agrupados, sistematizados e validados pelos protagonistas desses processos. Em uma delas foi discutido o papel do MPC na realização de ações conjuntas em benefício da sociedade, revelando dessa forma o caráter participativo e não excludente de sua atuação tanto internamente como junto aos primeiro setor (governo) e segundo setor (empresas). Em outra, revelou-se como a instituição soube dar um caráter contínuo a eventos artísticos, culturais e esportivos por ela promovidos contando com o comprometimento dos colaboradores, com destaque para a qualidade dos serviços prestados, que não seriam possíveis sem a interação dos grupos por eles responsáveis. O reconhecimento social deve-se ao empenho de todos.

A menção às capacidades técnicas, humanas e conceituais dos gestores e colaboradores também aparece nos projetos que deram certo, os quais são importantes para se entender como o MPC conseguiu atravessar duas décadas de funcionamento como uma organização que opera no ambiente do Terceiro Setor e suas peculiaridades, com o bem-sucedido desenvolvimento de estratégias de captação de recursos, fortalecimento de parcerias e acesso à fontes financiadoras extremamente importantes para o desempenho e sustentabilidade institucional. Dos legados estudados, merece referência a forma como o MPC interage, compartilha e promove a integração com as instituições que trabalham com a educação complementar e com as escolas de ensino básico para melhor atender seus beneficiários.

Esses indicativos expressam como se atingiu o terceiro objetivo específico, na medida em que, diante do elenco de dados já apresentados nas conclusões obtidas nesta dissertação, pode-se dizer que os elementos e características básicas da emergência e desenvolvimento da gestão participativa no MPC, nos moldes da visão apreciativa, somente puderam ser admitidos como tal graças à lógica de análise empregada.

Assim, o achado fundamental da dissertação reside na forma interpretativa com que se abordou o fenômeno da gestão participativa, neste estudo de caso (único) do MPC: a estratégia de análise focaliza os fatores geradores do que possibilita à organização iniciar suas atividades, sustentar as forças que dão vida ao seu funcionamento e desafiar seu próprio *status quo* para continuar se desenvolvendo. Foram estes aspectos que situaram a análise da emergência e desenvolvimento da gestão participativa.

Em um esforço de síntese, a conclusão é de que, na perspectiva da Investigação Apreciativa, a gestão participativa no caso do MPC foi construída porque houve a continuidade das práticas, dos sistemas e comportamentos que a possibilitaram ao longo do tempo, como algo que deveria ser legitimado (e foi) pelos membros da organização (respeito às lições do melhor do passado), sem deixar de promover a inovação (criação e implementação de novas ideias e projetos) para poder se atingir um determinado estágio de desenvolvimento organizacional (sustentabilidade) e, com isto, chegar a um novo patamar. O movimento observado na linha do tempo mostra uma articulação do passado com o presente, em meio à transição para o futuro, com a consolidação do que está sendo construído e a arregimentação de esforços para viabilizar a visão de futuro.

Entende-se, então, que se estes eventos prosseguirem da maneira como estão sendo firmados nesta análise, a gestão participativa no MPC será uma realidade, bastando-se apreciá-los nas sequências temporais de conexão do sistema de significados histórica e

culturalmente construídos, os quais valorizam o *design* generativo de práticas interativas, compartilhadas e adaptativas tanto na gestão como na consecução político-pedagógica de seus processos educacionais. Este é um argumento forte para se defender a história como possibilidade positiva.

Como estes resultados indicam que não há propriamente um modelo de gestão participativa pronto, mas sim práticas de gestão histórica e socialmente construídas, cabe questionar, como sugestão de futuros estudos: como transformar um modelo de gestão em práticas participativas? Desta dissertação, extrai-se uma contribuição relativa á reflexão de que, a gestão é um processo adaptativo de construção e reconstrução de ideias e práticas, baseadas em possibilidades positivas de sucesso, de acordo com a cultura organizacional e o contexto onde atua a organização.

REFERÊNCIAS

ABONG. ONGs no Brasil: **números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no brasil**. Disponível em: < <http://abong.org.br/ongs.php>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

ACOSTA, A.; DOUTHWAITH, B. Appreciative inquiry: Na approach for learning and change based on our best practices. **ILAC Brief 6**, p. 1-4, jul. 2005. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/52516/ILAC_Brief06_inquiry.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2012.

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ALVARANGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARAÚJO, Eurico Celestino dos Reis. **Delineamento do Processo de Planejamento Estratégico Participativo e Apreciativo do Movimento Pró-Criança**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, 2010. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp127183.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2011.

ARMANI, D. **Mobilizar para transformar: A mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil**. Ilustrações de Taisa Borges. São Paulo: Peirópolis; Recife, PE: Oxfam, 2008.

AVITAL, M. Innovation through Generative Design. In HOLMBERG, L.; REED, J. (Eds.). AI Research Notes, **AI Practitioner**, v. 12. n. 1, mai. 2010. Disponível em: <www.taoinstitute.net/.../aipmay10-age-and-stage...>. Acesso em: 25 mar. 2012.

AQUINO, P. M. A construção e disseminação da missão nas Instituições de Ensino Superior do Ceará. In: XXVII ENANPAD. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ESO/ESO2235.pdf>. Acesso em: nov. 2011.

BAKOGLU, R.; ASKUN, B. **Mission Statement of Socially Responsible Firms: a content analysis**. Marmara University, Turkey, 2007.

BARRETO, Lucas Hayne Dantas. Terceiro setor: uma análise comparativa das organizações sociais e organizações da sociedade civil de interesse público. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 779, 21 ago.2005. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/7165>>. Acesso em: 29 jun. 2013.

BELL, J. **Como realizar um projeto de investigação**: Um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e da Educação. Lisboa: Gradiva, 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.

BRASIL. Casa Civil. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm>. Acesso em: 27 jun. 2012.

BRASIL. Casa Civil. **Código Civil**, n. 10.406, de 10 janeiro de 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm> Acesso em: fev. 2012.

BRITO, Linelsa Varela. Gestão Participativa como nova prática de gerência. In: LEITE, F.Tarciso (coord). **Por Uma Teoria da Gestão Participativa**. Novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.

BRITO, Taiza. Corpos e Tambores do Movimento Pró-Criança se apresenta na Suécia. **Viva Pernambuco**, Recife, 26 ago. 2010. Disponível em: <<http://www.vivapernambuco.com.br/index.php/blogs/item/1062-%E2%80%98corpos-e-tambores%E2%80%99-do-movimento-pr%C3%B3-crian%C3%A7a-se-apresenta-na-su%C3%A9cia>>. Acesso em: jan. 2013.

BROSE, M. (Org.). **Metodologia Participativa**: uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

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. Disponível em: <http://www.hhh.umn.edu/people/jmbryson/pdf/stakeholder_identification_analysis_techniques.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2011.

_____. **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.

BURNHAM, T. F.; ALVEZ, R. M.; MORAES, I. O. de; MORAES, R. L. de. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. In: **CINFORM – VI Encontro Nacional de Ciência da Informação**, Salvador – Bahia, 2005. Disponível em: <<https://desenvrepositorio.ufba.br/ri/bitstream/123456789/3876/1/TeresinhaRenatoIsabelRamone.pdf>>. Acesso em: fev. 2012.

BUSHE, G. R. Appreciative inquiry is not (just) about the positive. *Oxford Leadership Journal*, v. 1, n. 4, p. 1-9, out. 2010. Disponível em: <http://www.oxfordleadership.com/journal/vol1_issue4/bushe>. Acesso em: 31 mar. 2012.

BUSHE, G. R.; KASSAM, A. When is appreciative inquiry transformational: A meta-case analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*. 41, p. 161-181, 2005. Disponível em: <<http://www.gervasebushe.ca/ai-meta.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.

COLTON, S.; WARD, V.; ARNOLD, C.; CORNEY, P.; RUSSELL, C. Story as a Tool to Capitalize on Knowledge Assets. *Business Information Review*, v.21, n. 3., p. 172-181, September 2004.

COOPERRIDER, D. L.; SRIVASTVA, S. Investigação Apreciativa na vida organizacional. In COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. (org.) **Manual da Investigação Apreciativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

_____; WHITNEY, Diana. **Investigação Apreciativa**. Tradução: Nilza Freire. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2006.

_____; _____; STAVROS, J. M. **Manual da investigação apreciativa**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2008.

CORTELLA, M. S. A contribuição da Educação Não formal para a construção da cidadania. In: **Revista Acadêmica Eletrônica Sumaré Visões Singulares, conversas plurais**. São Paulo: Instituto Itaú Cultural, 2007, p.43-49. Disponível em: <http://www.sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/06/raesed06_artigo01.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2012.

_____. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

COSTA A. M.; LIONÇO T. Democracia e Gestão Participativa: uma estratégia para a equidade em saúde? **Saúde e Sociedade**. São Paulo, v. 15, n 2, p. 47-55, 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v15n2/06.pdf>>. Acesso em: dez. 2012.

CRESWELL, J.W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five approaches. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

_____. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CRUZ, C. A.; NAGANO, S. N. Perfil evolutivo da teoria de criação do conhecimento organizacional. **XIII SIMPEP EESC**, Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/687.pdf>. Acesso em: jan. 2012.

CURY, T. C. H. Elaboração de projetos sociais. In: ÁVILA, C. M. (Coord.). **Gestão de Projetos Sociais**. 3. ed. rev. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. (Coleção Gestores Sociais). Disponível em: <www.abdl.org.br/.../Elaboracao%20de%20Projetos%20Sociais.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2012.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**: noções de política social participativa. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1988.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens; tradução Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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

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: 01 jun. 2012.

DRAGO, Isabela; SATO, Karoline Aparecida Scroch; RIBEIRO, Maxiliano; SILVA, Helena de Fátima Nunes. Metodologias que estimulam o compartilhamento de conhecimento: a experiência do Global Forum América Latina – GFAL. **A TO Z: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**. Curitiba, v. 1, n. 1, p. 38-49, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.atoz.ufpr.br/index.php/atoz/article/view/3/20>>. Acesso em: 24 jul. 2012.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DUTRA, Myriam Cadorin. **Comunicação e trabalho: as (im)possibilidades da investigação apreciativa**. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3160>. Acesso em: 12 maio 2012.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, R. M. **As pessoas na organização**. Mudança e transformação organizacional. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FONTES, Miguel. **Marketing Social Revisado: Novos paradigmas do Mercado Social**. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

FREIRE, Paulo. **Política e educação: ensaios**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

_____. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Os circuitos da história e o balanço da educação no Brasil na primeira década do século XXI. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 46, p. 235-274, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v16n46/v16n46a13.pdf>>. Acesso em: 20 jan. de 2012.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. **Banco de Tecnologias Sociais.** 2011. Disponível em: <<http://www.fbb.org.br/tecnologiasocial/espaco-de-resgate-de-brincadeiras-populares-criar-e-brincar-criar-e-jogar.htm>>. Acesso em: 11 mar. 2013.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais de educação.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

_____. **Saber aprender: um olhar sobre Paulo Freire e as perspectivas atuais da educação.** São Paulo: Cortez, 1991.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social político, religioso e governamental.** Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. **Escola e transformação social.** 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

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

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.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOHN, M. G. M. **Educação não formal e cultura Política: impactos sobre o associativismo no terceiro setor.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

_____. Educação não formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, vol. 4, n. 50,

Rio de Janeiro, jan./mar. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n50/30405.pdf>>. Acesso em: jan. 2013

GRACIANI, M. S. S.: **Pedagogia Social de Rua: análise e sistematização de uma experiência de vivida**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 1997.

HALL, Richard H. **Organizações, estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HOLCOMBE, S. **Managing to Empower: the Grameen Bank's Experience of Poverty Alleviation**, London: Zed Press, 1995.

HORTA, Carlos Roberto. Tecnologia Social: um conceito em construção. **Revista da Universidade Federal de Minas Gerais**. ano 5, n. 10, out. 2006. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/diversa/10/artigo6.html>>. Acesso em: abr. 2013.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IANNONE, L. R. A Organização Escolar em novas versões. **Revista E Curriculum**, São Paulo, 2006, v. 1. n. 2., p. 1-19. Disponível em <<http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/3120/2058>>. Acesso em: julho. 2012.

KIM, Soonhee. Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. **Public Administration Review**. v. 62, n. 2, mar./abr. 2002. Disponível em: <<http://campus.murraystate.edu/academic/faculty/mark.wattier/kim2002.pdf>>. Acesso em: out. 2012.

LEAL FILHO, J. G. **Gestão estratégica participativa: teoria e prática para criação de organizações que aprendem**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

LEITE, F. Tarciso (coord). **Por Uma Teoria da Gestão Participativa: Novo paradigma de administração para o século XXI**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos pra quê?** 10. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2008.

_____. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2004.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MADRID, Federico Verona. La intervección apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para El cambio en instituciones gubernamentales o privadas. **Investigación y Desarrollo**. vol. 15, n. 2, 2007. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hwITjvnYNIEJ:rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/download/885/529+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

MAGALHÃES JR. A. P., NETTO, O. M. C. Ciência, Cognição e Informação na Operacionalização da Gestão Participativa da Água no Brasil. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 18, n. 1/2, p. 221-256, jan./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/se/v18n1-2/v18n1a11.pdf>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2013.

MALVASI, P. A. NGOs, juvenile vulnerability and cultural recognition: symbolic efficacy and dilemmas. **Interface - Comunic., Saúde, Educ.**, v. 12, n. 26, p. 605-17, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/icse/v12n26/a12.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2011.

Maciel e Ruth Cardoso têm pacto com infância. **Jornal do Commercio**, Recife, 06 nov. 2003. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/JC/_1998/0611/br0611f.htm>. Acesso em: jan. 2013.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 09-31, Jul./Set. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000300002&script=sci_arttext>. Acesso em: 13 nov. 2012.

MARUJO E. A.; MIGUEL NETO, L. CAETANO, A.; RIVERO, C. Revolução positiva: Psicologia 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: 24 mar. 2012.

MELO, Tatiana. O Recife que mora sob as pontes: Pró-Criança lança livro e mostra fotográfica produzida por garotos. **Diário de Pernambuco**, Recife, 16 mar. 2003. Disponível em: <http://www.old.pernambuco.com/diario/2003/03/16/viver1_0.html>. Acesso em: jan. 2013.

MENDONÇA, Luis Carvalheira de. **Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas**. São Paulo: Atlas, 1987.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MOTTA, Fernando C. *et al.* **Participação e participações: ensaios sobre autogestão**. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA (MPC). **Galeria Fotos**. MPC: Recife, 2012 d. Disponível em:

<http://www.movimentoprocrianca.org.br/index.php?option=com_morfeoshow&task=view&gallery=3&Itemid=32>. Acesso em: 20 de junho de 2013.

_____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 1993.

_____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 1994.

_____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 1995.

_____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 1996.

_____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 1997.

_____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 1998.

- _____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 1999.
- _____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 2000.
- _____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 2001.
- _____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 2002.
- _____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 2003.
- _____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 2004.
- _____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 2005.
- _____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 2006.
- _____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 2007.
- _____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 2008.
- _____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 2009.
- _____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 2010.
- _____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 2011.
- _____. UFRPE. UFPE. Núcleo de Gestão e de Pesquisa do Planejamento Estratégico, 2012.
- _____. **Relatório anual do MPC**, Edição de 2012.

MURARO, Piero; LIMA, José Edmilson de S.. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Revista FAE**, v. 6, n. 1, Curitiba. p. 79-88, jan./abr. 2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/07_piero.pdf>. Acesso em: mar. 2012.

NEIRA, M. G.; LIPPI, B. G. Tecendo a colcha de retalhos: a bricolagem como alternativa para a pesquisa educacional. **Educ. Real**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 607-625, maio/ago. 2012. Disponível em: < http://www.gpef.fe.usp.br/teses/marcos_27.pdf>. Acesso em: nov. 2012.

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, jun. 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n52/18072.pdf>>. Acesso em: fev. 2013.

NÓVOA, A. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, A. (Coord.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, R. R.; ARAÚJO, E. C. R. Lições Aprendidas: reflexões sobre a aplicação da metodologia da investigação apreciativa no estudo do Movimento Pró-Criança. **Anais do IV Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS)**, Lavras, 27 a 29 de maio de 2010. Disponível em: <anaisenapegs2010.cariri.ufc.br/index.php?option=com...task...>. Acesso em: 13 out. 2011.

OLIVEIRA, Maria Izabel Araújo de Santa Cruz. **Planejamento Estratégico no Movimento Pró-Criança: Análise Apreciativa da Missão, Valores e Visão de Futuro**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, 2012.

OLIVEIRA, R. R. Enfoques Multitemáticos para a Gestão de Organizações Não Governamentais. **Estratégias & Negócios**, v. 3, n. 1, p. 144-167, 2010. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/461/486>>. Acesso em: set. 2012.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, M. I. A. de S. Investigação Apreciativa em Organizações Não Governamentais e Planejamento Estratégico: evidências de um processo de transformação organizacional. In. AGUIAR, S. B. RIBEIRO, E. S. (Organizadoras). **Gestão Pública: práticas e desafios**. Recife, Bagaço Design, 2012.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, M. I. A. de S.; SOBRAL, K. B. S.; SAUER, A. B. S.; MARCIANO, C. R. S. O. Estudo da Missão de uma Organização Não Governamental sob a Ótica Apreciativa. **Pensamento & Realidade**, Ano XV, v. 27, n. 2, p.137-164, 2012. Disponível em:

<<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/12684/9228>>. Acesso em: jan. 2013.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**. Os elementos constitutivos do sucesso. Porto Alegre, Bookman, 2002.

RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1981.

ROCHE, Chris. **Avaliação de Impacto dos Trabalhos de ONGs**: aprendendo a valorizar as mudanças. 2. ed. São Paulo: Cortez: ABONG; Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2002.

RODRIGUES, Andréa Leite. **Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos**: um estudo comparativo de casos no Brasil e no Québec (Canadá : Província), 2004.

RODRIGUES, M. Fim social, meios privados. **Conjuntura Econômica**, v. 53, n.1, Jan. 1999.

RODRIGUES, I. BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**. v. 6, n. 42, Rio de Janeiro, nov./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/03.pdf>>. Acesso em: mar. 2013.

RONDON, H.; OLIVEIRA, R. Quem são as organizações da sociedade civil brasileira parceiras do programa de mobilização de recursos da OXFAM . **Cadernos Gestão Social**, Salvador, v.1, n.1, Ed. Especial, p.1-16, set-dez. 2007. Disponível em: <<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/8/5>>. Acesso em: fev. 2012.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALAMON, Lesser. De solitários a solidários. In DREYER, Lilian; JOHANAAPETER, Maria Helena.P (Org). **O quinto poder**: consciência social de uma nação. Porto Alegre: L&PM, 2008. p. 73-97.

SANTOS, Camila N. F. **A Importância das ONG no Apoio à Educação Formal e ao Desenvolvimento Humano**: um Estudo no Movimento Pró-Criança. Monografia (Especialização em Coordenação Pedagógica) – Faculdade Frassinetti do Recife, 2012.

SANTOS, S. A. dos.; LEITE, N. P.; FERRARESI, A. A. **Gestão do conhecimento: institucionalização e práticas nas empresas e instituições**. Maringá, PR: Unicorpore, 2007.

SAUER, A. B. S.; SOBRAL, K. B. S. Lições Aprendidas no Processo de Discussão da Nova Missão Organizacional do Movimento Pró-Criança (MPC). **In: Congresso Internacional de Administração**. Ponta Grossa, Paraná, 2012.

SAZI, Eduardo. **Terceiro Setor: regulação no Brasil**. 4. ed. São Paulo: Peirópolis, 2006.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização**. São Paulo: Hucitec, 1999.

SCHERER-WARREN, Ilse. ONGs na América Latina: Trajetória e perfil. **In: VIOLA, Eduardo. LEIS, Hector R. SCHERER-WARREN, Ilse; et al. Meio Ambiente, Desenvolvimento e Cidadania: desafios para as Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, Florianópolis; Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SCROFERNEKER, C.; DUTRA, M. A investigação apreciativa como estratégica de comunicação. **FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora**. Año VI, n. 15, p. 63-81, 2011. Disponível em: <<http://www.fisec-estrategias.com.ar>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. 10 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

SOARES, A. C. A. A.; MELO, M. C. O. L. Gestão do Terceiro Setor: Uma Prática Social? **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 1-11, janeiro-março 2010. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v17n1/v17n1a02.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2012.

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 n° 5)**. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd10_17.pdf>. Acesso em 19 jun de 2012.

SOUZA, L. V.; MCNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. **Psicologia & Sociedade**, v. 22, p. 598-607, 2010. Disponível em: <http://pubpages.unh.edu/~smcnamee/portuguese/Psicologia_e_Sociedade.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2011.

STAINSACK, Cristiane. Cooperação Estratégica em arranjos produtivos locais: a experiência da metodologia Investigação Apreciativa no planejamento do desenvolvimento industrial no Estado do Paraná. **XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica**, Bahia, 2005. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/78356580/Cooperacao-Estrategica-em-APLs>>. Acesso em: 23 jul. 2012.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócio focado na realidade brasileira**. 6. ed. Revisada e ampliada. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: HARBRA Ltda., 1991.

TEODÓSIO, A. S. S. Organização do Trabalho Voluntário: Estratégias para a Gestão Social no Brasil. ENEGEP. **Anais...**, 2001. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001TR440550.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2012.

TUDE, João; ARAÚJO, Edigilson T.; RODRIGUES, Grace Kelli M. Geração de Recursos Próprios: reflexões sobre os efeitos desta estratégia na sustentabilidade de ONGs. **In: VI Conferência Regional de Istr para América Latina y El Caribe**. 8 al 11 nov. 2007, Salvador de Bahia, Brasil. Organian: ISTR y CIAGS/UFBA. Disponível em: <<http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/075.pdf>>. Acesso em: out. 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIDAL, Ricardo. A Gestão Participativa na Organização Empresarial. In: LEITE, F.Tarciso (coord). **Por Uma Teoria da Gestão Participativa**. Novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.

VIEIRA, Sofia Lerche. Escola – função social, gestão e política educacional. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A: LINHA APRECIATIVA DO TEMPO DO MPC

Apêndice A.1 – Linha Apreciativa do Tempo dos 20 anos do MPC

Momentos decisivos (Superação)	
1993	<ul style="list-style-type: none"> • Instalação solene da sede do MPC (Cúria Diocesana, Rua do Giriquiti, 48) ocorreu no dia 27 de julho, às 20h, no auditório do Colégio das Damas Cristãs.
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de diretrizes para a instalação do primeiro Núcleo de Educação Integrada.
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Departamento de Artes.
1998	<ul style="list-style-type: none"> • O MPC alugou uma casa na Rua Sergipe, 41, Piedade, a fim de estabelecer a sua subsede, sob a coordenação voluntária de Sílvia Brayner; • O MPC apresentou um projeto para o BNDES, para construção da subsede em um terreno cedido em comodato pela Prefeitura de Jaboatão dos Guararapes; • A Arquidiocese de Olinda e Recife promoveu, por intermédio do MPC, a assinatura do Pacto do Recife em sessão solene no dia 04/11, às 20h, no auditório da Federação das Indústrias de Pernambuco, com a presença do Dom José Cardoso Sobrinho, do Dr. Marco Maciel e da professora Ruth Cardoso.
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Construção da subsede em Piedade, com recursos doados pelo BNDES; • Foram iniciadas as reformas das casas nº 135 e nº 147 da Rua Vigário Tenório, que formaram a nova subsede do Recife Antigo, cedidas pela Santa Casa de Misericórdia, em regime de comodato; • O Departamento de Serviço Social foi descentralizado.
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração da Unidade de Piedade com a presença do vice-presidente da República Marco Maciel, do cônsul da Itália, do Arcebispo de Olinda e Recife, do Superintendente do BNDES, do presidente da CELPE, do secretário executivo do Conselho Estadual da Criança e do Adolescente, da secretária de Ação Social da Prefeitura de Recife e de outras entidades.
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração da Unidade Abreu e Lima.
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Fechamento da Unidade Abreu e Lima devido a não renovação de três importantes convênios.
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Instalação da Gerência de Recursos Humanos.
Conquistas memoráveis (Festividades, comemorações e premiações)	
1996	<ul style="list-style-type: none"> • O MPC realizou, no dia 20 de outubro, uma festa em comemoração ao Dia das Crianças, tendo sido feita a distribuição de lanches e brinquedos a 1.500 crianças.
1997	<ul style="list-style-type: none"> • I Expoarte – Exposição Infanto Juvenil do Centro Comunitário de Arte do MPC.
1998	<ul style="list-style-type: none"> • II Expoarte no shopping Guararapes; • Aprovação no “X Concurso de Projetos para Capacitação Solidária”, promovido pelo Programa de Capacitação Solidária.
1999	<ul style="list-style-type: none"> • III Expoarte; • Obtenção do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos do Conselho Nacional de Serviço Social, do Ministério da Previdência e Assistência Social, e o reconhecimento como Entidade de Utilidade Pública, pela Assembleia Legislativa do Estado; • Foi realizado o evento “Dia dos Namorados”, com os alunos da Escola de Fotografia tirando fotos de pessoas em um cenário de cinema, estilo “Art’ Decor”, com um carro da década de 30, cedido pelo Clube de Automóveis Antigos de Pernambuco; • Apresentações dos grupos de percussão e de capoeira na festa de São João do MPC, no shopping Guararapes, no dia dos namorados, no Recife Antigo, integrando-se com o grupo de alunos do MPC de Piedade.

2000	<ul style="list-style-type: none"> • IV Expoarte aconteceu no Centro de Arte Capibaribe da UFPE, na CELPE e na CHESF; • Festival de Dança de Salão do Recife e Festival Nacional de Dança de Salão.
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Participação na “Olimpíada Criança Cidadã”, promovida pelo Tribunal de Justiça; • Apresentação da peça teatral da Infância Missionária “Maria Primeira Cristã”; • Comemoração do dia das crianças no Clube o Sindicato dos Bancários; • Apresentações do grupo de capoeira na Universidade Universo, no Teatro do Parque, na Escola Conviver, na UFPE e na subsede Piedade; • Foi feita a decoração de Natal da Fiori; • Apresentação do Maracatu Calunga de Ouro no Pátio de São Pedro, no dia Internacional da Dança; e, Apresentação da Companhia de Música e Dança Andarilho no Pátio de São Pedro, no VI Festival de Dança do Recife; • Apresentações da Companhia de Música e Dança Andarilho e do Maracatu no Festival de Inverno de Garanhuns, na II FENEARTE de Pernambuco no Centro de Convenções; • Participação especial do Maracatu Calunga de Ouro no show do cantor Lenine, no teatro do Centro de Convenções; • Apresentação da Companhia de Música e Dança Andarilho e do Maracatu no VIII Aniversário da Dança de Salão do Recife, no teatro Guararapes.
2002	<ul style="list-style-type: none"> • I Exposição Beneficente Movimento Pró-Criança e Artistas do Recife; • O MPC inaugurou em 11 de outubro o Teatro Maurício de Nassau, contando com a presença de diversas autoridades. A temporada de espetáculos foi aberta com apresentação de peças infantis.
2003	<ul style="list-style-type: none"> • I Festival Agosto das Artes com três dias de atividades no teatro Maurício de Nassau; • Turnê realizada em Pernambuco: Recife, Caruaru, Petrolina, Arcoverde e Garanhuns, dentro do projeto do SESC “Alô Planeta”; • Apresentações: Festival de Inverno de Garanhuns; Encontro Nacional dos Bispos; Programa Cultural Natalino da Infraero; Seminário “III Mostra Nacional de Projetos Sociais” e na II Conferência Nacional sobre Responsabilidade Social no Setor Público e Privado; • Gravação das atividades realizadas pelo MPC, vinculada à TV Jornal e Globo Comunidade, da TV Globo.
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Companhia de Música e Dança Andarilho, da Unidade de Piedade, realizou turnê na Bélgica e na Áustria com shows, oficinas e exposição de produtos do MPC; • O Livro, “Recife Debaixo das Pontes”, cujo conteúdo revela fotografias tiradas pelos alunos do curso de fotografia do MPC, participou da Exposição Internacional de Arte, promovida pela UNESCO, em Barcelona, Espanha.
2005	<ul style="list-style-type: none"> • III Festival Agosto das Artes entre os dias 28 e 31 de agosto.
2006	<ul style="list-style-type: none"> • IV Festival Agosto das Artes com exposição de artes plásticas dos alunos dos projetos das Unidades dos Coelho e de Piedade, na galeria Franz Prost, da Unidade do Recife Antigo. Além das apresentações, no Teatro Santa Izabel, de recitais de poesia, canto, dança e teatro das Unidades dos Coelho, Piedade, Recife Antigo; • Apresentação do grupo de dança e percussão na Suécia, durante a premiação do “The World’s Children’s Prize for the Rights of Child”, realizada no mês de abril; • Apresentação do grupo de dança, da Unidade de Piedade, em Brasília, no mês de agosto, durante a reunião de revisão das Diretrizes Internacionais para Crianças Privadas de Cuidados Parentais, promovida pelo Governo Federal, UNICEF, PNUD, Internacional Social Serviço e a ONU; • Exposições de artes plásticas da Unidade de Piedade no Festival da Juventude, no Fórum da Infância e Adolescência e na FENEARTE; • Exposições com venda de trabalhos da Unidade de Piedade na loja social da Infraero, no Aeroporto Internacional dos Guararapes e no shopping Plaza.
2007	<ul style="list-style-type: none"> • V Agosto das Artes do ano de 2007 com destaque para a presença de um “pás de deux” do Ballet de Bolshoi, de Santa Catarina, e dos bailarinos Erico Monte (Royal Ballet) e Vanessa Porcino (Companhia de Danças Clássicas de São Paulo).
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Festividades dos 15 anos de existência do MPC;

	<ul style="list-style-type: none"> • Solenidades Natalinas – Natal in Concert, Noite de Natal, Coral Natalino, Natal da CELPE, Festividades de Natal.
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Relançamento do Livro “Recife Debaixo das Pontes”, cujo conteúdo revela fotografias elaboradas pelos alunos do curso de fotografia do MPC. O relançamento foi realizado no mês de agosto, na livraria Cultura. • Lançamento do Livro “Futuros Possíveis – Esporte, Cultura e Artes Transformando Vidas”, de autoria de Mateus Queiroz. O livro foi lançado no mês de dezembro e conta a trajetória dos ex-alunos do MPC, que obtiveram sucesso profissional; • I Festival Domingo das Artes com apresentações de música, dança e artes. Esse projeto envolveu os alunos das três unidades do MPC.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Campeonato Pernambucano de Judô; • Participação do coral, em Goiana, homenageando Dom Jose Cardoso Sobrinho; • Participação da Ponte pela Paz, evento organizado pela rede de solidariedade da comunidade dos Coelho e Coque; • Participação do coral na missa festiva da paróquia de São Judas Tadeu, no Cajueiro; • Apresentação do espetáculo Retalhos no auditório do IMIP; • Apresentação do coral na COMPESA; • Prêmio das Crianças do Mundo – Cerimônia 10 anos, na Suécia / Stockholm – Grupo Corpos & Tambores; • Feira de Solidariedade na festividade de Nossa Senhora do Carmo; • Grupo Jovem Artesão – participação na FENEARTE com venda dos produtos artesanais confeccionados pelos membros do grupo.
Práticas que deram certo (Projetos)	
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Montagem e apresentação de peça teatral no Teatro José Carlos Cavalcanti Borges, com adolescentes da Comunidade Jardim São Paulo.
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de 26 cursos profissionalizantes.
1996	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Corpo de Música e Dança Andarilho que se apresentou na Polícia Militar e na UFPE; • Montagem e encenação do Musical Infantil “Os Saltimbancos”; • Atendimento a 900 crianças em regime sócio-educativo e de apoio sócio-familiar; • Aprovação do Projeto “Educação pelo Teatro” pela Comissão de Incentivo à Cultura do Estado de Pernambuco.
1997	<ul style="list-style-type: none"> • O aluno Élvio Luiz dos Santos, do Projeto Salvação (Departamento técnico profissional), foi contratado para trabalhar na Matriz do Espinheiro; • Projeto de Núcleos Esportivos de Voleibol, em 10 comunidades carentes; • O Projeto Resgate retirou das ruas 349 crianças e adolescentes em situação de risco. Oito dessas crianças foram encaminhadas pela Secretaria de Justiça sob o regime de liberdade assistida.
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Participação na Educação Popular e Cidadania e na Feira de Natal da UNICAP, expondo pinturas e móveis de papelão feitos pelos alunos do Centro Comunitário de Arte do MPC; • O Centro Comunitário de Arte do MPC criou uma escolinha de futebol com 22 alunos, sendo 04 desses alunos enviados para a escolinha do Santa Cruz Futebol Clube; • Foram terminadas as instalações da Escola de Fotografia.
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Susy Oliveira, colaboradora pioneira do MPC, passou a dar supervisão pedagógica geral em todas as atividades do MPC, melhorando bastante a qualidade do atendimento; • Projeto Resgate retirou das ruas 70 crianças e adolescentes; • Apresentação da peça teatral “O super eca”, envolvendo 40 crianças, no Centro de Artes da UFPE, na CELPE e no Teatro Barreto Júnior.
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto “Faço Arte Com Quem Sabe” – sob a coordenação de Betânia Pessoa e Viviane da Fonte, monitoria dos alunos do curso de Educação Física (UFPE) e realização de oficinas por: Maurício Silva, Rinaldo, Joelson Gomes; • Projeto “Em Cena Arte & Cidadania” – sob a coordenação de Betânia Gonçalves, com os

	dançarinos: Anna Simone e Peter Sciscioli (Chicago).
2002	<ul style="list-style-type: none"> • O Departamento Técnico destaca o Projeto Capacitação Solidária; • Projeto Resgate recuperou 59 crianças em situação de rua.
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de sonoplastia para oito alunos do curso de eletrônica, com estágio no “Abril pro Rock”; • O Departamento Psicossocial destaca os programas: Adolescente Trabalhador; AVSI (Associação de Voluntários para Serviço Internacional); Programa Cidadania; e, Programa de parcerias para bolsa de estudo.
2005	<ul style="list-style-type: none"> • O Projeto Terra do Coração Branco, da Unidade Coelhos, contemplou 50 jovens e crianças com aulas de artes plásticas, informática, aulas do ser e do conviver e formação continuada; • O Projeto “Decolando na Arte da Vida”, da Unidade Piedade, com a oferta de cursos de serigrafia, de informática e de percussão; • O Projeto “Arte fazendo Parte”, da Unidade Piedade com cursos de artes plásticas.
2008	<ul style="list-style-type: none"> • O Programa Menor Aprendiz e o Projeto Formação do Jovem Artesão beneficiaram 329 crianças, adolescentes e jovens em atividades diversas, como teatro, artes plásticas, capoeira, artesanato; • O Projeto “Em Cena Arte e Cidadania” com atividade de dança clássica atendeu 100 crianças; • O Projeto Associação Voluntária à Serviço Internacional (AVSI) recebeu o apoio de famílias italianas com o atendimento de 140 crianças; • O Projeto Mentoria com o principal objetivo de favorecer e propiciar uma melhor qualidade de vida aos familiares dos beneficiários do MPC; • Programa de Formação do Jovem Artesão; • Projeto Avança Judô.
2009	<ul style="list-style-type: none"> • O Projeto Vida Nova, da Unidade dos Coelhos, beneficiou 50 crianças; • O Projeto Adolescente Trabalhador do Banco do Brasil beneficiou 16 adolescentes da Unidade dos Coelhos; • O Projeto AVSI (Associação Voluntária a Serviço Internacional) com o projeto de adoção à distância contemplou 78 crianças da Unidade Coelhos; • O projeto “Decolando na Arte da Vida” beneficiou 297 adolescentes e jovens da Unidade Piedade; • O Projeto Espaço Melhorado, com recursos oriundos do Conselho Estadual de Defesa da Criança e do Adolescente – CEDCA, realizou melhorias no espaço físico da Unidade Piedade visando atender mais 400 crianças, adolescentes e jovens; • O Projeto Coletivo Coca-Cola em parceria com o CDI (Centro de Democratização da Informática) contemplou 80 adolescentes e jovens na iniciação profissional em vendas e empreendedorismo (Unidade Piedade); • Projeto CDI – 67 jovens capacitados em informática (Unidade de Piedade); • Projeto Teatro – Escola (Unidade Recife Antigo).
2010	<ul style="list-style-type: none"> • O Projeto Decolando na Arte da Vida beneficiou 117 jovens; • O Projeto Corpos e Tambores teve proposta apresentada ao Ministério da Cultura (Secretaria de Fomento Incentivo à Cultura) e executada para o evento “Prêmio das Crianças do Mundo” - Cerimônia dos 10 anos na Suécia/ Stockholm. Foi o único grupo cultural do Brasil convidado a apresentar o seu trabalho artístico na cerimônia; • O Projeto Arte Fazendo Parte/ Programação de Formação do Jovem Artesão teve como objetivo iniciar o jovem no mercado cultural, por meio da promoção da transformação do trabalho de arte em produto comercial para geração de renda; • Projeto Avança Judô; • Projeto Festival Domingo das Artes; • O Projeto Mentoria, com a inclusão de crianças e adolescentes por intermédio da música, beneficiou 44 alunos; • O Projeto AVSI contemplou 15 crianças;

	<ul style="list-style-type: none"> • O Projeto Coletivo Coca-Cola/CDI beneficiou 150 adolescentes e jovens das comunidades próximas ao MPC; • No Projeto Vida Nova foram beneficiados 50 adolescentes e jovens; • O Projeto Jovem Aprendiz/Banco do Brasil beneficiou 10 alunos, com a inserção dos adolescentes e jovens no setor bancário; • O Projeto Formando Comunidade/Fundação MAPFRE assegurou a melhoria nas questões educacionais, sociais de saúde para as crianças e adolescentes do MPC, com o apoio da Fundação MAPFRE por meio do seu Instituto de Ação Social; • O Projeto Árvore da Vida (Capacitação Profissional) qualificou jovens na área de manutenção automotiva, na categoria aprendizagem técnica, com apoio da FIAT DO BRASIL em parceria com o SENAI.
2011	<ul style="list-style-type: none"> • O Projeto Decolando na Arte da Vida atingiu 117 beneficiados; • O Programa de Formação Jovem Artesão abrangeu 80 beneficiados; • O Projeto Judô contemplou 142 alunos; • O Projeto Jovem Aprendiz teve 10 beneficiados; • O Formando Comunidade buscou a melhoria nas questões educacionais, sociais e de saúde para as crianças e adolescentes do MPC. Em parceria com o Instituto de Ação Social da Fundação MAPFRE beneficiou 100 crianças; • O Programa Todos com a nota em parceria com o Governo de Pernambuco atingiu 400 beneficiários; • Direitos promovidos, criança com qualidade de vida buscou a melhoria na infraestrutura das salas de informática das unidades de Piedade e dos Coelhoos, em parceria com o CEDCA, com 400 beneficiários; • Realização do Leilão MPC em parceria com a Galeria de Arte Dumaresq, Lead Assessoria, Joaquim Leiloeiro, Divina Sundown Vitaminas, Hospitais Santa Joana e Memorial São José, para arrecadar recursos através da venda de obras de arte doadas e leiloadas, chegando ao número de 150 beneficiários; • O Projeto Mentoria em parceria com a Divina Sundown Vitaminas, Banco HSBC, FIEPE e Excelsior Seguros contemplaram 112 beneficiados; • A Oficina de Reciclagem, com os alunos do curso de corte e costura da Unidade Recife Antigo, em parceria com o Hospital Santa Joana, TJPE, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Banco HSBC e Datamétrica, contribuiu para a diminuição do lixo plástico na Ilha do Recife e converteu os materiais recicláveis de plástico em diversas peças utilitárias; • O Projeto AVSI teve 15 beneficiados; • O Projeto Vida Nova atingiu 50 beneficiários; • O Projeto Coletivo Coca-Cola CDI contemplou 733 beneficiários; • Continuidade do Projeto de Capacitação Externa dos funcionários do MPC.
Legados e momentos surpreendentes (Pessoas; Parceiros; Coragem; Resiliência; Ações empreendedoras)	
1993	<ul style="list-style-type: none"> • Campanha publicitária lançada para arrecadar fundos para o MPC, em parceria com a Fundação Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais, conseguindo um filmete de 30 segundos que foi veiculado na Rede Globo, Tribuna, Jornal do Commercio, Manchete e Universitária; • Parceria com o Jornal do Commercio e o Diário de Pernambuco para conseguir novos contribuintes; • Veiculação de 30 <i>outdoors</i> cedidos pela Stampa.
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Encontro da Pastoral do Menor da CNBB – Nordeste II; • Encontro Internacional sobre os Meninos de Rua.
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Início do programa de distribuição de sopas a crianças e adolescentes, exigindo frequência escolar; • Dom José Cardoso cedeu ao MPC dois pavimentos do prédio da Companhia da Caridade, com área construída de mais de 2.000 m² e campo de futebol; • O vice-presidente Marco Maciel interferiu para o MPC receber recursos do Projeto Comunidade Solidária;

	<ul style="list-style-type: none"> • II Encontro de Adolescentes do MPC, com o tema “O que é ser cidadão”.
1996	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma do prédio da Companhia de Caridade iniciada graças à aprovação do Projeto do Centro Comunitário de Artes do MPC; • Convênio com o Cinema do Teatro do Parque e produtores teatrais; • Convênio com Conservatório e Escolinha de Arte; • O Departamento Esportivo do MPC criou um convênio com Fortunato Russo para patrocinar uma criança de 12 anos no treinamento de vôlei da Associação Atlética Banco do Brasil (AABB).
1997	<ul style="list-style-type: none"> • O Departamento técnico profissional realizou convênio com a Cultura Inglesa da Boa Vista, onde 12 adolescentes estudaram inglês gratuitamente; • O Departamento de Resgate recebeu verba do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente e do Ministério de Assistência Social. Recebeu também merenda da Secretaria de Educação da Prefeitura do Recife pela Dra. Jane Magalhães; • O Departamento de Serviço Social realizou parceria com a Santista Alimentos, que proporcionou cursos de culinária para cinco comunidades: Coqueiral, Ibura, Coelhos, Chié e Jardim São Paulo. Ademais, realizou relevantes ações sociais que incluíam: distribuição de sopa a famílias de comunidades carentes; e matrícula de 22 crianças na FAM (Fundação de Amparo ao Menor); • Realização de campanhas e palestras educativas com os temas: dengue, coleta seletiva de lixo e gravidez na adolescência; • Pela primeira vez o MPC recebeu recursos governamentais no valor de R\$ 24.875,36 (Projeto Mão Amiga, do Estado e do Conselho Municipal de Defesa da Criança e do Adolescente).
1998	<ul style="list-style-type: none"> • O Departamento de Serviço Social realizou parceria com a creche ARH, cedendo o campo de futebol e recursos para o pagamento de dois professores, toalhas, camisas e sapatos esportivos. Ademais, conseguiu três estágios remunerados na área de informática e marcenaria; • Convênio com o Colégio Contato, a fim de que os seus alunos adotassem uma criança retirada das ruas; • III Encontro Estadual do Adolescente promovido pelo CEDCA-PE, com o tema “A violência em suas diversas situações”; • Participação no Encontro do Conselho Nacional de Defesa e Promoção da Criança e do Adolescente com os Conselhos Estaduais, em Brasília, onde se discutiu a criação dos Conselhos de Direitos Municipais e Tutelares; • Participação no Seminário Internacional sobre Erradicação do Trabalho Infantil, em Jaboatão dos Guararapes-PE; • O Centro de Formação para o Trabalho do MPC realizou o Encontro de integração dos alunos do MPC e o Encontro de Professores; • O Departamento de Serviço Social conseguiu matrícula de 60 crianças na FAM (Fundação de Amparo ao Menor); • Parceria com a fundação alemã Zahnärztliches Hilfsprojekt Bralien para assistência odontológica;
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Foi criado o Grupo de Percussão “Os piratas da alegria” como forma de introduzir regras de comportamento e diálogo entre os seus participantes.
	<ul style="list-style-type: none"> • 1º Congresso Eucarístico da Arquidiocese de Olinda e Recife; • O número de voluntários teve um aumento expressivo passando a ser de 40; • As empresas Bompreço, TELEMAR e Fiori escolheram desenhos feitos pelos alunos do MPC e os transformaram em cartões de natal. O Unineuro e o Centro Nordeste de Informações sobre Plantas encomendaram camisas, pastas, embalagens de papelão para presentes;

2000	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria do curso de Serviço Social da UFPE no acompanhamento do desenvolvimento do MPC; • A fundação alemã Zahnarztliches Hilfsprojekt Bralien fez atendimento odontológico em 350 alunos; • O Departamento de Serviço Social em parceria com o Instituto Tavares Buril conseguiu a emissão de 50 carteiras de identidade para beneficiários; • Os alunos de marcenaria e fotografia tiveram uma semana de treinamento nas lojas C&A, aprendendo a atender os clientes e fazer os serviços internos de uma loja; • Os alunos de fotografia fizeram estágios no Departamento fotográfico da Folha de Pernambuco; • A CELPE custeou exames oftalmológicos para 362 crianças incluindo a compra de 50 óculos de graus; • O voluntário cabeleireiro Assis realizou campanha de higiene pessoal e de corte de cabelo.
2001	<ul style="list-style-type: none"> • O Departamento de Serviço Social em parceria com estudantes da UFPE ministraram palestras educativas; • Colaboração do DETRAN e do BPTRAN para a festa de carnaval; • Participação de 10 crianças do MPC em um coral patrocinado pelo Tribunal de Justiça; • Doações de 1000 cestas básicas pelo Play Center e de 3.330 pela Embaixada da Itália; • O Centro técnico profissional realizou parceria com a Infraero e com os alunos do curso de Direito da UFPE.
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Realização do I Fórum de Empresas Amigas do MPC; • Na pesquisa feita pelo CIELA para o Ministério Público foi constatado que o número de crimes praticados por adolescentes em Pernambuco caiu de 1.649, no ano de 1992, para 314, no ano de 1999, destacando entre as causas prováveis dessa surpreendente queda as ações sociais do MPC; • A Kanitz & Associados classificou o MPC no 30º lugar das instituições, no Brasil, que cuidam de crianças carentes; • A Parceria com o Departamento de Ciências Administrativas da UFPE, sob a orientação da Prof. Rezilda Oliveira, resultou na elaboração do planejamento estratégico para o MPC; • I Encontro dos Funcionários, Voluntários e Bolsistas do MPC; • O Departamento de Educação da Unidade dos Coelho concluiu a sala de leitura; • Participação de um artista circense alemão Ullich Seybe em uma oficina de acrobacia e malabarismo; • O Departamento Psicossocial da Unidade dos Coelho contou com a colaboração de dois voluntários do Programa Students Helping Street Kids International; cinco voluntários do curso de Serviço Social da UFPE; e duas dentistas alemãs; • O Departamento Psicossocial da Unidade de Piedade realizou campanha de prevenção à cegueira e à catarata em parceria com a Fundação Altino Ventura; • A Unidade do Recife Antigo, em parceria com a Prefeitura de Recife, ofereceu uma oficina de cenografia, dentro de um projeto de cooperação técnica Brasil/França; • A Infraero firmou convênio com o MPC, que foi assinado em solenidade com a presença do vice-presidente da República Marco Maciel, do superintendente geral da Infraero e do Arcebispo Dom José Cardoso Sobrinho; • A parceria do Departamento de Educação da Unidade dos Coelho com o Kennel Club resultou na oferta de curso para adestradores de cães; • Parceria da Unidade do Recife Antigo com a Companhia Internacional de Teatro Jacques Lecoq de Paris.
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de máscaras com o artista italiano Giorgio de Marchi em parceria com o SEBRAE e a Prefeitura do Recife; • Departamento de Educação da Unidade dos Coelho: Parceria com a ABA (Associação Brasil - América) e Projeto Abordagem Inicial;

	<ul style="list-style-type: none"> • Intercâmbio cultural de educadores italianos que ministraram a Oficina de Iluminação Cênica e a Oficina de vitral em papel na Unidade do Recife Antigo.
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Grande contribuição do Colégio Conviver à Unidade de Piedade, que vem se repetindo desde a fundação da unidade em 1998; • Início da Campanha Clarear para arrecadação de recursos por intermédio das contas de energia elétrica (CELPE).
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de pedreiro na Unidade dos Coelhos oferecido pelo SENAI e pelo Instituto Votorantim; • Visita da religiosa Irmã Geremy e de um grupo de oito diretores e educadores de escolas francesas, que vieram conhecer o trabalho realizado pelo MPC.
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Renovação da Parceria com a Infraero no projeto “Decolando na Arte da Vida” da Unidade Piedade; • Início da Campanha Regar para arrecadação de recursos por intermédio das contas de água (COMPESA).
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Continuação da parceria entre o MPC e a instituição Em Cena Arte e Cidadania (Unidade dos Coelhos).
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas às instalações do MPC de representantes das instituições: Votorantim; CELPE; Rotary Internacional; BNDES; Hospital Memorial São José; e, ABA; • Convênio com o SESI para promover a educação cultural e religiosa há 10 anos; • Renovação há seis anos do Termo de Cooperação Financeira com a CHESF, objetivando o fortalecimento das ações socioeducativas; • Renovação de convênio de repasse financeiro com o Governo do Estado, através da Secretaria de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos, que proporcionou a participação de 400 crianças e adolescentes em atividades artísticas e esportivas dentro do Programa Todos com a Nota.
2011	<ul style="list-style-type: none"> • O Programa de Voluntariado integrado à Rede de Voluntários de Pernambuco, atualmente composta por 35 instituições, capacitou 153 candidatos a voluntários destinados ao MPC e às demais instituições participantes da Rede; • Realização do I Seminário sobre Educação Complementar. • Recebimento de Certificado de tecnologia social da Fundação Banco do Brasil.
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento expressivo das parcerias; • Participação dos beneficiários do MPC em diversos eventos artísticos e culturais em Pernambuco.
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Ações participativas para organização dos eventos comemorativas dos 20 anos do MPC; • Participação do MPC, considerada as três unidades, em diversos eventos artísticos e culturais, entre eles a FENEART, em Pernambuco.

Fonte: Elaboração da autora (2012/2013) com base nos relatórios anuais do Movimento Pró-Criança (1993 a 2012)

APÊNDICE B: ROTEIRO DA ENTREVISTA

Apêndice B. 1 – Roteiro das entrevistas apreciativas

1) Nestes 20 anos de existência do Movimento Pró-Criança, qual a conquista mais marcante, com base na participação, em que você se envolveu na realização?
2) O que fez essa experiência ser uma prática participativa (interativa, compartilhada e legítima)?
3) Quem foram as pessoas (funções) que contribuíram de modo mais significativo?
4) Por que essas pessoas são consideradas tão importantes?
5) Que participação você teve para que essa experiência fosse um sucesso?

Fonte: Elaboração da autora (2012)

ANEXOS

ANEXO A: FOTOS I DÉCADA DO MPC

Anexo A.1 – Equipe do Projeto Resgate



Fonte: Relatório Anual MPC (1995)

Anexo A.2 - Equipe do Projeto Resgate fazendo recreação com meninos de rua



Fonte: Relatório Anual MPC (1995)

Anexo A.3 - Companhia de Música e Dança Andarilho



Fonte: Relatório Anual MPC (1996)

Anexo A.4 - I Expoarte no shopping Tacaruna



Fonte: Relatório Anual MPC (1997)

Anexo A.5 - Assinatura do Pacto do Recife



Fonte: Relatório Anual MPC (1998)

Anexo A.6 - Solenidade da Assinatura do Pacto do Recife



Fonte: Relatório Anual MPC (1998)

ANEXO B: FOTOS II DÉCADA DO MPC

Anexo B.1 – Apresentação do Maracatu do MPC em Bruxelas, 2004.



Fonte: Movimento Pró-Criança (2004)

Anexo B.2 – Apresentação do Grupo Corpos e Tambores (MPC) na Suécia, 2006.



Fonte: www.movimentoprocrianca.org.br

Anexo B.3 - V Festival Agosto das Artes realizado pelo MPC, 2007



Fonte: Movimento Pró-Criança (2007)

Anexo B.4 – Equipe do Projeto Mentoria MPC, 2008



Fonte: www.movimentoprocrianca.org.br

Anexo B.5 – Apresentação do MPC na Suécia, 2010.



Fonte: www.movimentoprocrianca.org.br

Anexo B.6 – Apresentação Projeto Decolando na Arte da Vida patrocinado pela Infraero, 2010.



Fonte: www.movimentoprocrianca.org.br

Anexo B.7– I Seminário sobre educação complementar, 2011.



Fonte: Oliveira (2012, p.131)

Anexo B.8 – Natal Fiori no MPC beneficia 1300 crianças e adolescentes, 2011.



Fonte: www.movimentoprocrianca.org.br

Anexo B.9 – Rede Voluntários de Pernambuco (voluntários do MPC), 2012.

Fonte: www.movimentoprocrianca.org.br

Anexo B.10 – Apresentação do Coral do MPC no Centro de Convenções da UFPE, 2012.

Fonte: www.movimentoprocrianca.org.br

Anexo B.11 – Casos de sucesso do Projeto Avança Judô, 2013.

Fonte: www.movimentoprocrianca.org.br

Anexo B.12 – Exposição Projeto Jovem Artesão do MPC na XIV FENEARTE, 2013.

Fonte: www.movimentoprocrianca.org.br