

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

**Eurico Celestino dos Reis Araújo**

**Delineamento do Processo de Planejamento  
Estratégico Participativo e Apreciativo do  
Movimento Pró-Criança**

Recife, 2010

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.**

---

Título da Monografia: Delineamento do Processo de Planejamento Estratégico Participativo e  
Apreciativo do Movimento Pró-Criança

Nome do Autor: Eurico Celestino dos Reis Araújo

Data da aprovação: 25 de março de 2010

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife,        de abril de 2010

-----  
Eurico Celestino dos Reis Araújo

**Eurico Celestino dos Reis Araújo**

**Delineamento do Processo de Planejamento  
Estratégico Participativo e Apreciativo do  
Movimento Pró-Criança**

**Orientadora: Professora Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira**

Dissertação apresentada como requisito complementar à obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de Concentração Organização, Cultura e Sociedade (OS), do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2010

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

## **Delineamento do Processo de Planejamento Estratégico Participativo e Apreciativo do Movimento Pró-Criança**

**Eurico Celestino dos Reis Araújo**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 25 de março de 2010.

Banca Examinadora:

  
Prof. Rezilda Rodrigues Oliveira, Doutora, UFPE, (Orientadora)

  
Prof. Antônio Carlos Valença Pereira, Doutor, Valença Associados, (Examinador Externo)

  
Prof. Sérgio Alves de Sousa, Doutor, UFPE, (Examinador Interno)

TRÊS COISAS QUE EU VIVO:

“A certeza de que estou sempre começando...

A certeza de que é preciso continuar...

A certeza de que serei interrompido antes de  
terminar...

PORTANTO DEVO:

Fazer da interrupção um caminho novo...

Da queda um ritmo de dança...

Do medo, uma escada...

Da procura... um encontro”

**Dedico Esse Trabalho à:**

“Meu pai, Francisco, *In Memoriam*, seus valores da vida, exemplar da minha conduta;

Minha mãe, Teresinha, símbolo de amor e carinho incondicional e permanente;

Minha esposa, Saturnina, o amor da minha vida;

Minhas filhas, o prazer da minha vida e a razão para continuar a...

Meus irmãos irmãs, sobrinhos e os demais, o seio dos valores de irmandade, fraternidade e solidariedade;

Todos, da GRANDE FAMÍLIA, o meu orgulho”.

## **Agradecimentos**

O bom término da presente dissertação de mestrado reflete uma longa caminhada nem sempre fácil de percorrer! Embora esta seja pela sua finalidade acadêmica, um trabalho individual, na verdade uma multidão perpassou as entrelinhas desta aprendizagem escrita. Neste sentido, os méritos que ela possa ter, devem-se aos contributos das pessoas que durante a sua elaboração, alguns aqui, outros distantes, mas todos perto me providenciaram testemunhos humanos inesquecíveis.

A dedicação desse gesto de agradecimento não se trata apenas de apregoar os ditames formais da academia, mas acima de tudo é de pincelar sentimentos, gestos, vibrações emocionais, paixões e intuições, os bons encontros, que a tornou possível. Com esse sentimento gostaria de expressar minha sincera e profunda gratidão:

Em primeiro lugar à Deus por tudo, por todos e pela minha vida;

À Professora Doutora Rezilda Rodrigues Oliveira, professora e orientadora, pela sua simplicidade, paciência e abertura de espírito humanístico, para entender as minhas complexidades individuais e depois me orientar. À sua disponibilidade revelada ao longo destes dois anos, permitindo-me desfrutar das suas faculdades acadêmicas altamente reconhecidas, como professora e orientadora de saber profundo, pragmatismo e sentido pedagógico. Sem os quais, estou seguro, não teria chegado ao fim.

Ao Professor Doutor Jairo Simão Dornelas, Ilustre Coordenador do PROPAD – UFPE, bem como ao seu antecessor o Doutor Salomão pelo apoio, zelo e amizade que me encorajaram a superar os desafios ao longo do mestrado;

Aos prezados professores e professoras do PROPAD, especialmente da Turma 14 do Mestrado: Lilian Ottens, Rezilda Rodrigues Oliveira, Pedro Lincoln, Marcos Feitosa, Sérgio Alves, Eduardo Lucena, pelos conhecimentos partilhados durante a parte letiva deste mestrado;

À CAPES, pela generosidade de ter-me selecionado para o Programa Estudante Convênio da Pós Graduação no Brasil;

À Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL), pela confiança e pelo investimento para o incremento da minha qualificação acadêmica no Brasil;

Ao Doutor Sebastião de Araújo Barreto Campelo, pela boa disposição de ter-me acolhido com muita hospitalidade no Movimento Pró-Criança;

Ao Doutor Paulo José Barbosa, por todo o apoio, disponibilidade e pelas suas valiosas orientações para a condução da minha pesquisa no Movimento Pró-Criança até a conclusão dessa Dissertação;

À todo o pessoal do Movimento Pró-Criança, pelo apoio, hospitalidade e amizade ao longo de quase dois anos de convivência, na qual deixo e levo experiências e emoções;

À todos da Turma 14 de Mestrado, pelos laços de amizade que tornaram os meus dias de estudo mais confortantes, especialmente, Elias, Edilson, Alexandra, Rebecca, Bruna, Andrezza, Luciana e Maristela;

À equipe da secretaria do PROPAD, especialmente à prezada Irani Vitorino, pelos seus gestos de amizade e pela sua forma simples, rápida, imediata e eficaz no atendimento de quaisquer necessidades ao longo do mestrado;

E por fim, à todos que não foram mencionados aqui, mas que de um jeito ou de outro, contribuíram para a realização desse trabalho.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo delinear o processo de Planejamento Estratégico Participativo (PEP) realizado no Movimento Pró-Criança (MPC), mediante a utilização da Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa (IA). Para tanto, o trabalho buscou integrar teoria e intervenção organizacional, envolvendo um horizonte de tempo que abrange os próximos cinco anos (2009-2014). Desse modo, a revisão da literatura tomou como base as temáticas ligadas ao Terceiro Setor, sobretudo o que se relaciona às Organizações Não Governamentais (ONGs), Planejamento Estratégico, dando ênfase ao processo participativo, além da Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa. Na formulação do problema foi questionado: Como delinear um dado processo de Planejamento Estratégico Participativo a ser realizado em uma instituição como o MPC, mediante a utilização da Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa? Isto levou à elaboração de um estudo de caso, de caráter qualitativo, configurado como uma pesquisa social com base aplicada, concebida e voltada para a resolução de um problema compartilhado por todos os diferentes participantes do trabalho. Quanto aos fins, a pesquisa tem caráter descritivo-explicativo e interpretativo; quanto aos meios reúne investigações bibliográficas, documentais e de campo. Estrategicamente, a dinâmica da pesquisa-ação enfatizou o elo entre o PEP e a IA, gerando o Planejamento Estratégico Participativo e Apreciativo, também denominado de Modelo Integrativo PEP+IA. Para chegar a esse ponto, foi preciso discutir o ciclo de 4-Ds intrinsecamente interligados: O primeiro D significa *Discovery* (Descoberta); o segundo D, *Dream* (Sonho); o terceiro D, *Design* (Delineamento/Planejamento) e o quarto D, *Destiny* (Destino). Com eles, forma-se o chamado ciclo apreciativo, em cujo centro está a Escolha do Tópico Afirmativo, cerne da realização apreciativa. Neste estudo, porém, o correto é fazer referência ao ciclo de 5-Ds, devido à introdução do D-1, *Definition* (Definição), pela necessidade de determinar o foco e o escopo do trabalho de intervenção. Para os demais Ds foi mantida a nomenclatura pré-existente e estabelecidos os respectivos instrumentos metodológicos, já que cada um deles foi constituído como unidades temáticas para fins de análise de conteúdo. É importante salientar que, o Modelo PEP+IA, o 4-D representa a essência do planejamento, para o qual se mobilizou dirigentes, profissionais e voluntários do MPC, aproximadamente 60 pessoas. Todos participaram de reuniões, seminários (com plenárias) e de um programa de entrevistas. Cabe destacar a criação de um núcleo positivo de gestão, com cerca de seis a oito componentes, considerados os interlocutores do pesquisador nas reuniões de cúpulas realizadas, cuja agenda estratégica teve sempre como pauta a discussão de proposições provocativas. A síntese desse quadro de referência aponta para a produção de quatro idéias-guia no âmbito do Modelo PEP+IA: Transformação Organizacional; Transformação Social; Integração Institucional; e Sustentabilidade Institucional, frutos da arquitetura organizacional e social construída coletivamente. Como resultado, mostra-se o MPC diante de uma nova missão e processo de reestruturação organizacional, no âmbito do estabelecimento de um marco operativo que está sendo elaborado, esperando-se que o processo culmine no domínio da capacidade afirmativa e de sua sustentabilidade institucional.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor. Organizações Não Governamentais. Planejamento Estratégico Participativo. Investigação Apreciativa. Modelo Integrativo PEP+IA. Movimento Pró-Criança.

## ABSTRACT

This study aims to delineate the process of Participatory Strategic Planning (PSP) held in the Pro-Child Movement (PCM), using the approach and methodology of Appreciative Inquiry (AI). To this end, the work sought to integrate theory and organizational intervention, involving a time horizon covering the next five years (2009-2014). Thus, the literature review took as its basis the issues related to the Third Sector, especially which associated to Non-Governmental Organizations (NGOs), Strategic Planning, with an emphasis on participatory process, and the Approach and Methodology of Appreciative Inquiry. In the formulation of the problem, we start with the following question: How to design a given process of Participatory Strategic Planning to be held in an institution like the PCM, using the Approach and Methodology of Appreciative Inquiry? This led to the development of a case study, with qualitative nature, configured as a social research with applied based, designed and aimed at solving a problem shared by all the different participants in the work. For the purpose, the research is a descriptive-explanatory and interpretative; as means, it gather literature, documentary and field research. Strategically, the dynamics of action research emphasized the link between the PSP and the AI, creating the Participatory and Appreciative Strategic Planning, also called PASP Integrative Model. To get to this point, it was necessary to discuss the cycle of 4-Ds intrinsically intertwined: The first D stands for Discovery; the second D, Dream; the third D, Design/Planning; and the fourth D, Destiny. With them, form the so-called appreciative cycle, in whose center is Affirmative Topic Choice, core of the appreciative realization. In this study, however, the correct way is to refer to the 5-Ds cycle, due to the introduction of D-1, Definition, by the need to determine the scope and focus of the intervention work. For the other Ds, the nomenclature was maintained at pre-existing and established their methodological tools, since each was established as thematic units for content analysis. It is important to underline that in the PSP + AI Model, the 4-D represents the essence of planning for which has mobilized leaders, professionals and volunteers from the PCM, about 60 people. All participated in meetings, seminars (with plenary sessions) and in an interview program. It is worth highlight the creation of a positive core of management, with about six to eight components, considered as the interlocutors for the researcher in the cupola meetings held, whose agenda has always been as topic, the discussion of the provocative propositions. The synthesis of this framework points to the production of four guiding-ideas in the PSP+AI Model: Organizational Transformation, Social Change, Institutional Integration, and Institutional Sustainability, as the product of social and organizational architecture built collectively. As the result, the PCM is shown before a new mission and organizational restructuring within the establishment of an operative framework that is being prepared and it is expected that the process being culminating in the affirmative capacity field of its institutional sustainability.

**Keywords:** Third Sector. Non-Government Organizations. Participatory Strategic Planning. Appreciative Inquiry. PSP + AI Integrative Model; Pro-Child Movement.

## Lista de Quadros

Quadro 1 (1)	Demonstrativo das fontes de receita do MPC em 2008	22
Quadro 2 (2)	Demonstrativo de categorias principais do Terceiro Setor no Brasil	30
Quadro 3 (2)	Dinâmica de Transição	43
Quadro 4 (2)	Modelo SWOT	54
Quadro 5 (2)	Modelo SOAR	54
Quadro 6 (2)	Comparativo e Diferenciação da Análise SWOT e SOAR	55
Quadro 7 (4)	Identificação dos <i>Stakeholders</i> a Envolver na Etapa <b>D-1</b>	73
Quadro 8 (4)	Descobertas e Sonhos das grandes áreas de atuação do MPC	77
Quadro 9 (4)	Análise SOAR – Perguntas Apreciativas	79
Quadro 10(4)	O que mais valoriza apreciativamente (Olhar da motivação)	79
Quadro 11(4)	Análise SOAR – Reafirmação do Pacto pela Sustentabilidade Institucional	80
Quadro 12(4)	Grupo de Apoio à Educação Infanto-Juvenil a envolver na etapa D-2	81
Quadro 13(4)	Grupo de Apoio Psicossocial a envolver na etapa D-2	81
Quadro 14(4)	Grupo de Apoio à Qualificação Profissional a envolver na etapa D-2	81
Quadro 15(4)	Roteiro sugerido para o sonho e o despertar em 2014	83
Quadro 16(4)	Sonhos e Idealizações dos Grupos do MPC	84
Quadro 17(4)	Proposições Provocativas: o desafio do <i>status quo</i> no MPC	89

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 (4)	Demonstrativo do crescimento de beneficiários do MPC (2004-2008)	70
Tabela 2 (4)	Demonstrativo do crescimento financeiro do MPC entre 2004-2008	70

## Lista de Figuras

Figura 1 (2)	Modelo de Planejamento Estratégico para ONGs Segundo Bryson	35
Figura 2 (2)	Processo de Planejamento Estratégico Participativo (PEP)	40
Figura 3 (2)	Ciclo dos 4-Ds	46
Figura 4 (2)	Ciclo dos 5-Ds	51
Figura 5 (2)	Desafio do Status Quo	52
Figura 6 (3)	Modelo Integrativo do PEP+IA	64
Figura 7 (4)	Etapa 1 do PEP+IA	72
Figura 8 (4)	Etapa 1 do PEP+IA	74
Figura 9 (4)	Etapa 1 do PEP+IA	82
Figura 10 (4)	Conteúdo das Questões Temáticas do II Seminário de Planejamento Estratégico	87
Figura 11 (4)	Etapa 1 do PEP+IA	88
Figura 12 (4)	Etapa 1 do PEP+IA	90

## Lista dos Apêndices

<b>Apêndice A</b>	<b>Quadros das Atividades de Cada Etapa do Modelo Integrativo PEP+IA</b>	<b>106</b>
	Quadro A.1 Etapa 1 do PEP+IA	106
	Quadro A.2 Etapa 2 do PEP+IA	106
	Quadro A.3 Etapa 3 do PEP+IA	107
	Quadro A.4 Etapa 4 do PEP+IA	107
	Quadro A.5 Etapa 5 do PEP+IA	108
<b>Apêndice B</b>	<b>Assembléia Legislativa de Pernambuco Atribui Diploma e Medalha Leão do Norte</b>	<b>109</b>
	Figura B.1 Dr. Sebastião B. Campelo é atribuído Diploma e Medalha Leão do Norte	109
	Figura B.2 Ambiente de Homenagem no Salão da Assembléia Legislativa De Pernambuco	109
<b>Apêndice C.</b>	<b>As Três Unidades do MPC</b>	<b>110</b>
	Figura C.1. Sede Principal do MPC e sede da Unidade dos Coelho	110
	Figura C.2. Edifício da Unidade do Recife Antigo	110
	Figura C.3. Edifício da Unidade de Piedade	110
<b>Apêndice D.</b>	<b>Quadro das Descobertas Apreciativas</b>	<b>111</b>
<b>Apêndice E</b>	<b>Apresentações artísticas na abertura do II Seminário</b>	<b>116</b>
	Figura E.1. Dança Tradicional anima a abertura do II Seminário	116
	Figura E.2. Dança de Capoeira marca a abertura do II Seminário	116
<b>Apêndice F.</b>	<b>Fotos do II Seminário de Planejamento Estratégico</b>	<b>117</b>
	Figura F.1. O Diretor-Presidente abre oficialmente o II Seminário	117
	Figura F.2. Participando o II Seminário de Planejamento	117
	Figura F.3. Preparativos para o II Seminário	117
<b>Apêndice G.</b>	<b>Compartilhamento dos Resultados na plenária</b>	<b>118</b>
	Figura G.1. Grupo de Apoio à Gestão	118
	Figura G.2. Grupo de Apoio à Qualificação Profissional	118
	Figura G.3. Grupo de Apoio à Educação Infanto-Juvenil	118
	Figura G.4. Grupo de Apoio Psicossocial	118

## Lista de Siglas

ABONG	Associação Brasileira para as Organizações Não-Governamentais
IA	Investigação Apreciativa
MPC	Movimento Pró-Criança
NIECS	Núcleo Interdisciplinar de Estudos e Conhecimento da Sociedade
ONGs	Organizações Não Governamentais
OTS	Organizações do Terceiro Setor
PE	Planejamento Estratégico
PEP	Planejamento Estratégico Participativo
PEP+IA	(Modelo Integrativo de) Planejamento Estratégico Participativo mais Investigação Apreciativa
RMR	Região Metropolitana do Recife
SOAR	Strengths, Opportunity, Appreciation, Results
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunity, Treat
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

# Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>18</b>
1.1	Contextualização do Problema	19
1.2	Justificativa	24
1.3	Pergunta da Pesquisa	25
1.4	Objetivos	26
1.4.1	Objetivo Geral	26
1.4.2	Objetivos Específicos	26
1.5	Delimitação do Estudo	26
<b>2</b>	<b>Referencial Teórico</b>	<b>28</b>
2.1	Terceiro Setor	28
2.2.1	Organizações Não Governamentais (ONGs)	30
2.2	Planejamento Estratégico Participativo em Organizações do terceiro Setor	33
2.3	Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa	42
2.3.1	Princípios da Investigação Apreciativa	45
2.3.2	Descrição do Ciclo de 4-D	46
2.3.2.1	O Primeiro D / Discovery (Descoberta)	48
2.3.2.2	O Segundo D / Deram (Sonho)	49
2.3.2.3	O Terceiro D / Design (Delineamento/Planejamento)	49
2.3.2.4	O Quarto D / Destino (Destino)	50
2.3.2.5	Características do Diálogo Apreciativo	50
2.4	Complementariedade dos Processos de Planejamento Estratégico Participativo da Investigação Apreciativa	52
<b>3</b>	<b>Metodologia</b>	<b>57</b>
3.1	Questão Norteadora de Pesquisa	57
3.2	Natureza e Estratégia da Pesquisa	59
3.3	Elementos Básicos do Modelo: A Integração do PEP+IA	60
3.4	Análise de Conteúdo	65
<b>4</b>	<b>Resultados</b>	<b>66</b>
4.1	Caracterização do Movimento Pró-Criança	66
4.2	Aplicação do Modelo Integrativo PEP+IA: O delineamento posto em ação	71
4.2.1	Esquematização da Intervenção (D-1)	72
4.2.2	Compartilhamento de Experiências Exitosas e Descoberta das Intenções	74
4.2.3	Formulação da Visão de Futuro (D-3)	82
4.2.4	Discussão sobre como viabilizar as Proposições Provocativas no âmbito do PEP+ IA (D-4)	88
4.2.5	Passos Previstos para a Próxima Agenda do MPC	90
<b>5</b>	<b>Conclusão</b>	<b>92</b>
	<b>Referências</b>	<b>96</b>
	APÊNDICE A. Quadros das Atividades de cada Etapa do Modelo Integrativo PEP+IA	106
	APÊNDICE B. Assembléia Legislativa de Pernambuco Atribui Diploma e Medalha Leão do Norte	109
	APÊNDICE C. As Três Unidades do MPC	110

APÊNDICE D. Quadro das Descobertas Apreciativas	111
APÊNDICE E. Apresentações Artísticas na Abertura do II Seminário	116
APÊNDICE F. Fotos do II Seminário de Planejamento Estratégico	117
APÊNDICE G. Compartilhamento dos Resultados na Plenária	118

# 1 Introdução

---

Este estudo tem como objetivo delinear o processo de Planejamento Estratégico Participativo (PEP) realizado no Movimento Pró-Criança (MPC), mediante a utilização da Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa (IA). Para tanto, o trabalho buscou-se integrar teoria e intervenção organizacional, envolvendo um horizonte de tempo que abrange os próximos cinco anos (2009-2014).

Nesta perspectiva, inclui-se ampliar a compreensão sobre a necessidade de utilização do planejamento estratégico pelas Organizações do Terceiro Setor, doravante OTS, ao se identificar a capacidade que esta ferramenta possui para atender às necessidades e às peculiaridades desse segmento social com uma expectativa de contribuir para o aperfeiçoamento das técnicas de gestão, bem como para a futura identificação de problemas relativos ao tema, estimulando pesquisas ainda mais específicas no futuro. Ademais, entende-se que é necessário se ter uma visão crítica da metodologia de planejamento estratégico utilizado pelas OTS, rompendo com os paradigmas tradicionais.

Neste caso, a organização estudada é o MPC que está retomando o seu planejamento estratégico, introduzindo aspectos inovadores que irão conduzir à uma gestão eficaz, subsidiando sua sustentabilidade institucional.

No desenvolvimento do trabalho, vários conceitos como Terceiro Setor, Planejamento Estratégico e Investigação Apreciativa, além de outros termos considerados relevantes ao tema foram utilizados, de modo a orientar a análise dos dados, possibilitando ao pesquisador elaborar logicamente uma conclusão.

Nesta Introdução, trata-se de fazer a contextualização do problema, a justificativa do estudo, a pergunta de pesquisa, bem como a definição dos objetivos geral e específicos. No Capítulo 2, encontra-se a definição dos conceitos, construída com base numa revisão da literatura sobre o Terceiro Setor, Planejamento Estratégico Participativo e Investigação Apreciativa. No Capítulo 3, descreve-se os procedimentos metodológicos utilizados na realização sistemática da pesquisa, bem como se buscou a integração da teoria com os dados empíricos, cabendo salientar a natureza do trabalho, que consiste em um estudo de caso de caráter qualitativo. Para tanto, relata-se como foi feita a dinâmica da pesquisa-ação, com ênfase no elo entre o PEP e a IA, gerando o Planejamento Estratégico Participativo e Apreciativo, também denominado de Modelo Integrativo PEP+IA, sendo este o produto da dissertação ora concluída.

No Capítulo 4 são apresentados os resultados obtidos, com destaque para a criação de núcleo positivo de gestão e funcionamento do MPC, que está presente em todas as etapas do Planejamento Estratégico Participativo, coletivamente elaborado por seus dirigentes, profissionais e voluntários, aproximadamente 60 pessoas, consideradas relevantes *stakeholders* internos, envolvidos no processo levado a efeito, compreendendo o ciclo dos 4-Ds intrinsecamente interligado. O primeiro D significa *Discovery* (Descoberta); o segundo D, *Dream* (Sonho); o terceiro D, *Design* (Delineamento/Planejamento) e o quarto D, *Destiny* (Destino). Com eles, forma-se o chamado ciclo apreciativo, em cujo centro está a Escolha do Tópico Afirmativo, cerne da realização apreciativa. Neste estudo, porém, o correto é fazer referência ao ciclo dos 5-Ds, devido à introdução do D-1, *Definition* (Definição), pela necessidade de determinar o foco e o escopo do trabalho de intervenção. As etapas estudadas compreendem o caminho percorrido do D-1 ao D-4.

No Capítulo 5, apresenta-se a conclusão da dissertação, com a discussão das questões fundamentais levantadas, quer na dimensão teórica como na metodológica. Neste sentido, os resultados mostram o MPC diante de uma nova missão e processo de reestruturação organizacional, no âmbito do estabelecimento de um marco operativo a ser ainda elaborado. Não menos importantes são as considerações acerca dos desdobramentos do trabalho, o que ensejou algumas recomendações para estudos futuros.

## 1.1 Contextualização do problema

As Organizações do Terceiro Setor (OTS) vêm ampliando sua presença e participação na área social, todavia sua sobrevivência está cada vez mais associada à capacidade de se demonstrarem auto-sustentáveis (SANTOS 2005).

Consoante a essa realidade, a questão de maximizar resultados, investir na qualidade dos produtos e processos, sem comprometer a transparência das ações, e a legitimidade perante o público externo, instituem-se como novos critérios de acesso a recursos, tanto públicos como privados (MEREGE, 2001).

Posto isso, as OTS devem operar com base da previsão para não funcionar ao acaso. Elas requerem planejamento para todas as suas atividades, principalmente quando operam em ambientes dinâmicos, complexos e competitivos como se apresenta o contexto atual, para dar

continuidade às suas operações em direção ao sucesso, o que significa garantir sua sustentabilidade institucional em longo prazo (SALAMON, 1994).

Com relação ao tema proposto para esta dissertação, tal constatação leva o pesquisador a situar o desafio do trabalho na formulação do planejamento em OTS, com vistas ao alcance da sustentabilidade institucional, como elemento fundamental para o cumprimento de sua missão. Este é o ponto de partida do trabalho, originado na aplicação do planejamento estratégico participativo, com foco nas abordagens desenvolvidas para instituições, grupos e movimentos que não têm como primeira tarefa ou missão aumentar o lucro, competir e sobreviver, mas contribuir para a construção da realidade social, identificados, portanto, com a transformação da sociedade na linha da justiça social (GANDIN, 2001).

Este é o caso do MPC, entidade do Terceiro Setor, que se volta para o atendimento de uma das mais importantes causas sociais, considerando que seu público-alvo são crianças, adolescentes e jovens do entorno da Região Metropolitana do Recife, estando implícito que se trata de uma organização orientada para valores, enquadrando-se dentre aquelas que Rodrigues e Alves (2002) indicam estar em busca de modelos alternativos, que privilegiam processos decisórios compartilhados e troca intensiva de informação, característicos de organizações substantivas.

Como é sabido, a Teoria Clássica da Administração mostra quatro funções a serem desenvolvidas na gestão de qualquer organização: Planejamento; Organização; Direção e Controle. Nota-se que o Planejamento se coloca como a primeira das funções. Justifica-se isso, pois sem planos os administradores não podem nem gerenciar nem obter resultados, ou seja, dirigir de forma geral a instituição (STONER; FREEMAN, 1995).

Segundo Stoner e Freeman (1995), o planejamento tem como característica principal a preocupação com o longo prazo e com a gestão global da organização. Caracteriza-se também como um processo através do qual os administradores definem os objetivos, a forma de buscá-los e as restrições e capacidades internas e externas à organização.

Em tal campo analítico, Tostes (2006) alega que a temática 'sustentabilidade' é um conceito fundamental a ser incorporado às estratégias das organizações que têm objetivos de longo prazo, perpetuando sua razão de ser (sua missão). Aplicar esse conceito pode representar uma gama de possibilidades estratégicas. A autora realça ainda que, a partir do momento em que as organizações passarem a compreender a importância da sustentabilidade das suas ações, produzirão soluções criativas e de longo prazo. Dentre elas, decidiu-se seguir uma orientação inovadora, centrada em práticas que vêm se disseminando no início deste milênio, originadas em movimentos da psicologia positiva, apoiada no construcionismo social

e na busca da mudança positiva, ativada com recursos de intervenções sistêmicas e comunicacionais nas organizações (MARUJO et al., 2007).

É neste sentido que se declara a opção teórica e metodológica adotada na dissertação ora apresentada, cuja linha de pesquisa está vinculada ao Núcleo Interdisciplinar de Estudos sobre Conhecimento e Sociedade (NIECS) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), que toma o MPC como sujeito e objeto deste trabalho. Como precedente de estudos anteriores, é interessante remontar à dissertação intitulada “Planejamento Estratégico como Fonte de Capital Social”, de Geórgia Patrícia da Silva, examinada e aprovada em 2004 pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da UFPE, cuja problemática traçou uma visão de futuro do MPC para o período de 2002-2007, por meio da ação participativa com um grupo de discussão da própria instituição. Mais recentemente, em 2008, cabe citar a dissertação de Cecília de Melo Dias, do PROPAD/UFPE, cujo foco se concentrou nas condições favoráveis à criação de conhecimento no MPC.

Dentro das iniciativas associadas ao MPC, também se deve citar a elaboração de dois trabalhos acadêmicos, feitos individualmente, para fins de avaliação de duas disciplinas, respectivamente, a da Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento e a da Análise Institucional, do Curso de Mestrado, ministrada no PROPAD/UFPE, das quais resultaram análises empíricas sobre o desafio da sustentabilidade nas OTS, da liderança institucional e da importância do Planejamento Estratégico para as ONGs. No primeiro trabalho, a idéia foi investigar as práticas e experiências realizadas na abordagem de crianças, adolescentes e jovens em situação de rua na Região Metropolitana do Recife, como subsídios contributivos da questão do Planejamento Estratégico no MPC. O tema no segundo trabalho destacou o papel da liderança em relação à sustentabilidade institucional.

Ao longo do Mestrado, então, o pesquisador teve participação periódica nas reuniões realizadas no MPC, bem como realizou visitas técnicas às suas diferentes unidades, as quais resultaram na elaboração de um relatório de conclusão da disciplina Estudo Dirigido, também ministrado pela professora Rezilda Rodrigues Oliveira.

Da mesma forma, em abril de 2009, o pesquisador ainda participou do I Encontro de Integração Institucional do MPC, cuja denominação foi revista, passando a ser I Seminário de Planejamento Estratégico do MPC.

Naquela ocasião, já se fez uma simulação do Ciclo dos 4-Ds,<sup>1</sup> objeto da Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa, limitado aos dois primeiros Ds, (*Discovery* e

---

<sup>1</sup> O assunto será abordado no Capítulo 2. Aqui, cabe destacar que se trata de um ciclo de Ds interligados por setas: O primeiro D significa *Discovery* (Descoberta); o segundo D, *Dream* (Sonho); o terceiro D, *Design*

*Dream*) introdução essa que foi bem acolhida pelos participantes do referido encontro, coordenado pelo NIECS e pela diretoria do MPC. O resultado desse trabalho indicou haver viabilidade para que se aplicasse essa estratégia de pesquisa, em que a escolha do Tópico Afirmativo, pelas primeiras evidências empíricas, esteve associada à gestão da sustentabilidade institucional.

Sobre o MPC, cabe delinear um breve perfil, que será visto em detalhes mais adiante, sendo conveniente adiantar que se trata de uma entidade sem fins lucrativos fundada em 27 de julho de 1993 por Dom José Cardoso Sobrinho, ligado, portanto, à Arquidiocese de Olinda e Recife, com o intuito de minimizar as dificuldades das famílias em situação de vulnerabilidade social na Região Metropolitana do Recife por meio de trabalhos educacionais, sociais, artísticos e profissionalizantes com crianças, adolescentes e jovens com suas famílias (PRÓ-CRIANÇA, 2007).

Em 2007, com “seus 14 anos de atuação, o MPC conseguiu oferecer ressocialização a mais de 6 mil jovens e adolescentes da Região Metropolitana do Recife, com o suporte de 85 funcionários e 15 voluntários, distribuídos em quatro unidades: Coelho, Piedade, Abreu e Lima e Espaço Maria Helena Marinho” (PRÓ-CRIANÇA, 2007, p. 11). Hoje funcionam apenas três unidades, já que a de Abreu e Lima foi desativada.

Uma pesquisa feita em 2003 pelo Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e econômicas (IPESPE) revelou que o MPC obteve 80% de aprovação da população do Recife. (SILVA, 2004); (PRÓ-CRIANÇA, 2004).

Na expectativa de conseguir alcançar sustentabilidade institucional, sem comprometer da sua missão e visão social, o MPC tem desenvolvido as suas atividades combinando recursos internos e apoio exterior, de modo que conta com a colaboração de centenas de doadores públicos e privados, nacionais e internacionais, conforme demonstrado no Quadro 1 (1), no qual se pode observar que percentualmente predominam as pessoas físicas como doadores de recursos privados no MPC.

<b>Fontes de Receita</b>	<b>Percentual</b>
Doações feitas por pessoas físicas	56,05 %
Doações feitas por empresas estatais	20,59 %
Fundações/empresas internacionais	3,15 %
Empresas e instituições privadas nacionais	7,06 %

---

(Delineamento/Planejamento); e o Quarto D, *Destiny* (Destino). Com eles, forma-se o chamado ciclo apreciativo, em cujo centro está a Escolha do Tópico Afirmativo, considerada a parte mais importante de uma realização apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Neste estudo, porém, o correto é fazer referência ao ciclo de 5-Ds, devido à introdução do D-1, *Definition* (Definição), pela necessidade de determinar o foco e o escopo do trabalho de intervenção organizacional.

CEDECA/PE	3,21 %
Governo (União, Estado e Municípios)	5,24 %
Outros	4,70 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

**Quadro 1 (1):** Demonstrativo das fontes de receita do MPC em 2008

Fonte: Pró-Criança (2008)

Quanto ao histórico da utilização dos recursos financeiros que o MPC tem conseguido das diversas fontes, uma pesquisa de 2003 realizada pela IPESPE revelava o reconhecimento do trabalho que a instituição vinha realizando na sociedade e constatava que mais de 80% dos fundos eram oriundos do setor privado (SILVA, 2004). Hoje, a situação mudou, pois, são os cidadãos que garantem mais da metade dos recursos do MPC.

De acordo com a sua situação financeira atual, Sebastião Barreto Campelo, Diretor-Presidente do MPC, revela em entrevista o seguinte:

Hoje em dia o MPC é sustentado por recursos de pessoas físicas. Nós estamos com 190 mil contribuintes que contribuem com um real ou até menos de 1 real a 2 reais, uma quantidade ridícula digamos assim. Esse percentual atualmente está em 60% da nossa renda vezes pessoas físicas que contribuem com conveniência mínima e a gente pretende atingir quase 100% em 2009. Atualmente estamos com uma situação financeira boa (CAMPELO, 2008).

Em virtude de as receitas do MPC serem provenientes de doações de contribuintes e de instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais bem como da sociedade civil, sendo apenas algumas delas caracterizadas como fixas isto torna sua situação semelhante à de muitas ONGs. Assim, o MPC, além de se concentrar no presente, deve se preocupar com sua perenidade e sustentabilidade, não somente em termos financeiros como também organizacional e institucional.

Neste cenário de imprevisibilidade e incerteza ambiental que o atual contexto apresenta, o MPC sentiu a necessidade de construir melhores perspectivas e desenvolver programas contínuos de natureza gerencial e institucional, no intuito de gerar melhores resultados que garantam sua sustentabilidade em todos os aspectos bem como para conseguir uma boa imagem perante seus *stakeholders* (OLIVEIRA; SILVA, 2002). O que continua até hoje.

É este cenário desafiante de promover o planejamento estratégico com uma lógica participativa no MPC, que constitui o pano de fundo do trabalho correlacionado com a aquisição de habilidades gerenciais para mobilizar recursos, satisfazer *stakeholders* e gerar valor social (promoção do bem público), já que a entidade não tem fins lucrativos. Tal ponto sempre foi defendido tanto pelo NIECS como pelo MPC, tendo-se tomado como premissa a adoção de uma metodologia participativa para a confecção do trabalho, ao invés de se

perseguir um modelo distanciado do contexto institucional (OLIVEIRA; SILVA, 2002), considerando o histórico do planejamento estratégico existente, assunto que é parte integrante das justificativas que apóiam a elaboração desta dissertação.

## 1.2 Justificativa

Muito se tem falado e agido no sentido de como gerenciar uma empresa estrategicamente, com o objetivo de criar condições sustentáveis num mundo em transformações constantes e intensas. No entanto, muitas empresas ainda são geridas através de fórmulas já conhecidas para resolver os problemas existentes, visando, talvez, tornar mais confortável o seu gerenciamento. Até hoje esta situação continua sendo uma questão que necessita de solução, sobretudo nas OTS. Mesmo assim, na realidade, os inúmeros problemas sociais enfrentados pela população brasileira hoje, demandam o envolvimento cada vez maior de entidades filantrópicas voltadas a ações sociais que tentam, de alguma forma, contribuir para que a população viva melhor.

Em face dessas demandas, faz sentido salientar que por um lado as OTS tendem a depender exclusivamente de patrocínios, doações e apoios, o que as tornam vulneráveis, com um alto risco de falência, fato que pode deixar de contribuir com o bem da sociedade em geral, fazendo com que grupos de pessoas continuem marginalizados. No estudo, percebeu-se que uma atitude deveria ser tomada para que essas organizações possam continuar a desenvolver o seu papel na sociedade de forma mais sustentável, sem ter que depender apenas da boa vontade de alguns patrocinadores e doadores para sobreviver. Em prol desse cenário, é necessário que haja muitas pesquisas em busca de soluções teóricas bem como soluções práticas que orientem as OTS a se adequarem ao contexto onde estão inseridas.

Buscando alinhar essa temática a tal necessidade, a justificativa teórica desse trabalho consiste em adequar as abordagens utilizadas, de forma interdisciplinar, pelo uso de outros conceitos e aplicações peculiares ao caso desta ONG. E, por outro lado, a justificativa prática é levar até o MPC uma contribuição de pesquisa feita em conjunto com a UFPE, cujos resultados irão beneficiar os dois lados da parceria, em que ambos aprendem a entender as diferentes perspectivas que permeiam o contexto da relação teoria *versus* prática. Isto porque, tem-se uma clara noção de que se está lidando com um tipo de organização centrada em valores, preocupada em inovar e ser criativa para enfrentar suas dificuldades com um olhar positivo, típico da atitude de quem abraça uma causa social. No cerne da questão, aponta-se

para a busca de capacidade afirmativa e a formação de um núcleo de gestão no MPC, ao longo do processo de planejamento, inclusive por conta dos laços estabelecidos anteriormente. Entretanto, cabe enfatizar que não se trata de mera continuidade, tendo em vista que, ao lado da valorização do potencial da organização, mobilizando as pessoas para que dêem o melhor de si, foi firmado um pacto de se construir coletivamente imagens positivas do futuro e de se elaborar proposições provocativas, embasando a arquitetura social e operacional escolhida para o MPC. Assim, optou-se por fazer o processo de Planejamento Estratégico Participativo calcado na Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa.

Tendo essas premissas como alicerce da dissertação, acredita-se ter justificado o porquê de se fazer um planejamento estratégico bem elaborado e configurado para garantir a sustentabilidade institucional ou a perenidade dessa instituição, cujo campo de atuação como OTS, é circundado por pressões e demandas sociais. Pelo histórico do MPC, considera-se que o viés teórico e metodológico adotado teve plena justificativa prática, ao favorecer a participação dos envolvidos no processo de investigação-ação levado a cabo, desde os primeiros momentos.

### **1.3 Pergunta de Pesquisa**

Diante do exposto, considera-se que o problema de pesquisa se situa na questão da importância do Planejamento Estratégico como um meio organizacional que propicie a participação dos *stakeholders* internos do MPC em todo o processo, integrando teoria e ação de intervenção, mobilizando esforços individuais e coletivos na busca de resultados que viabilizem a sustentabilidade institucional. Nesse processo de descoberta de novas formas de engajar os participantes, bem como de torná-los sujeitos dos resultados obtidos no processo de planejamento, como será explicitado no referencial do trabalho, houve clara opção pela transformação da realidade organizacional por intermédio de tópicos afirmativos, típicos da Investigação Apreciativa. Assim, questiona-se:

Que elementos básicos podem ser invocados para combinar Planejamento Estratégico Participativo com a Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa? Como fazer essa aplicação no MPC?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Geral**

Delinear o processo de Planejamento Estratégico Participativo realizado no Movimento Pró-Criança (MPC), mediante a utilização da Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa.

### **1.4.2 Específicos**

- a) Discutir os elementos básicos do delineamento do processo de Planejamento Estratégico Participativo e Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa aplicável a instituição como o MPC;
- b) Destacar os aspectos centrais dos resultados obtidos com a aplicação desse modelo integrativo de Planejamento Estratégico Participativo e da Abordagem da Metodologia da Investigação Apreciativa no caso do MPC;
- c) Contribuir para a redefinição das diretrizes estratégicas da gestão do MPC, com base nas características do processo de Planejamento Estratégico Participativo e Apreciativo.

## **1.5 Delimitação do estudo**

Segundo Vergara (2000), a delimitação do estudo refere-se à moldura que o pesquisador coloca em seu trabalho. É o momento em que se explica para o leitor o que fica dentro do estudo e o que fica fora.

O escopo central do presente estudo consiste apresentar como se deu o delineamento do processo de planejamento estratégico participativo no MPC, mediante a utilização da Investigação Apreciativa, ficando o trabalho delimitado às questões fundamentais relacionadas às abordagens adotadas em termos teóricos e práticos, com a elaboração do modelo integrativo, resultante de um trabalho coletivo, que requer colaboração e disponibilidade dos participantes, o que nem sempre é possível obter por completo. A cada

passo dado, deixou-se claro que a busca de resultados estava orientado por limites acadêmicos, não obstante o MPC ser uma instituição empreendedora e aberta à inovação trazida por este estudo. Neste ponto, é preciso dizer que se trabalhou apenas com *stakeholders* internos, constituídos por colaboradores e voluntários do MPC.

Outro fator delimitante da dissertação, dentro do contexto mencionado foi a falta de conhecimento suficiente sobre a realidade brasileira, particularmente da Região Metropolitana do Recife e mais especificamente, da instituição focalizada, pelo fato de o pesquisador ter vindo de outra realidade sócio-político, sócio-econômica e sócio-culturalmente diferente, como cidadão do Timor-Leste. Isso faz com que provavelmente tenha havido entendimento errado ou interpretações erradas na comunicação e, sobretudo no levantamento de dados por meio de entrevistas. Para minimizar esse problema, o pesquisador tentou aproximar-se e conviver de forma mais intensiva com a instituição como um todo, até para também interagir com a realidade social circundante.

## 2 Referencial Teórico

---

Este capítulo apresenta revisão de literatura sobre o tema proposto, servindo de base para o estudo do problema e de sua fundamentação, bem como para a elaboração dos procedimentos metodológicos utilizados, principalmente no que se refere à tentativa de articular perspectivas e abordagens referentes tanto ao Planejamento Estratégico Participativo como à Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa, em uma instituição como o MPC, cujo campo de atuação remete também ao estudo do Terceiro Setor e das organizações não governamentais, dando início ao referencial que dá sustentação ao trabalho. A literatura pesquisada é de natureza interdisciplinar.

### 2.1 Terceiro Setor

Terceiro Setor é um termo cunhado nos Estados Unidos da América em 1978, por John Rockefeller III para designar o espaço onde atuam as organizações da sociedade civil como igrejas, hospitais, museus, bibliotecas, universidades e organizações de assistência social de diversos tipos (MONTAÑO, 2002). O conjunto dessas organizações recebeu esta designação por não serem elas integrante do setor público (Estado) nem do setor privado (Mercado). É declarado que o surgimento destas instituições rompe com a dicotomia existente entre o Estado e o Mercado (BARROS, 2002), na medida em que têm caráter público, mas não pertencem ao governo nem ao mesmo tempo são privadas, mas sem fins lucrativos. Com o brando crescimento de estudos nessa área, o conceito de Terceiro Setor foi progressivamente mais depurado.

Em relação a outros dois setores, Fernandes (1994) distingue que o Terceiro Setor é constituído de organizações alicerçadas sobre a forma de duas negações: não-governamental e sem fins lucrativos – a primeira negação refere-se a ênfase de não pertencerem ao Estado, embora promovam serviços similares em prol de benefícios coletivos; a segunda negação refere-se à idéia de que essas organizações não são geridas pela lógica de mercado.

Reforçando, Cardoso (2000, p. 8) salienta que:

o conceito de Terceiro Setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e de agir sobre a realidade social [...] é bem mais abrangente, inclui as instituições filantrópicas das áreas de saúde, educação e bem-estar social, e o trabalho voluntário, filantropia empresarial e os compromissos com a melhoria da

comunidade. E o aspecto inovador do Terceiro Setor é o mérito de romper a dicotomia 'público e privado', na qual, público era sinônimo de estatal e privado de empresarial.

Neste contexto, o Terceiro Setor constitui-se, pois, em um espaço amplo e diversificado de uma infinidade de organizações que, de alguma forma reúne características básicas de não terem fins lucrativos, trabalharem em função de um bem-estar coletivo e não serem do governo, serem auto-gerenciáveis e terem algum grau de participação voluntária (FERNANDES, 1997).

Para Fernandes (1997, p. 27), o Terceiro Setor é:

O conjunto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Fischer (2002, p. 45) discorre sobre o que é o Terceiro Setor:

Terceiro Setor é a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por ONGs, fundações de direito privado, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos. Essas organizações variam de tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação.

As organizações desse setor assumem diferentes formas jurídicas e organizacionais, dependendo do país ou região onde estão localizadas, de acordo com Marçon e Escrivão Filho (2001, p. 1-2), “a estruturação desse setor é resultado de uma combinação de fatores específicos de cada país, entrando nesse cômputo a formação sócio-econômica, as opções realizadas e a própria cultura política local”.

Rodrigues (1997) estipulou cinco pré-requisitos para a caracterização do Terceiro Setor. São eles: a) ser organizada, ou seja, ter algum grau de institucionalização; b) ser de caráter privado, institucionalmente separado do governo; c) não realizar distribuição de lucros, distinguindo-se das empresas; d) ser autogovernável por meio dos próprios procedimentos ou diretrizes internas; e) ter algum percentual de participação voluntária, mesmo apenas em seu conselho diretor.

No Brasil, o Terceiro Setor, somente passou a ter visibilidade na sociedade em meados da década de 90, pois, antes disso, Rodrigues (1997) sublinha que esse setor tinha quase sempre um papel de importância secundária, visto como de assistencialismo e de caridade em uma perspectiva religiosa, de movimento político quando relacionado com as ONGs, ou até mesmo de interesses corporativos relacionados com sindicatos e associações. Hoje, o papel do

Terceiro Setor passa a ser mais visível, sobretudo, por assumir responsabilidades sociais, antes pertencentes ao Estado.

As principais categorias do Terceiro Setor estabelecidas no Brasil podem ser demonstrados no Quadro 2 (2).

<b>Categorias</b>	<b>Principais Características</b>
Associações	Organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Podem-se constituir de atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.
Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade.	Organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação. O que diferenciam essas organizações são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade.
Organizações Não Governamentais (ONGs)	Assim como as associações, são comprometidas com a sociedade civil, com os movimentos sociais e transformação social. Sua diferenciação reside por estarem raramente voltadas para os próprios membros, e sim, para objetivos externos aos membros que as compõem. Diferenciam-se das organizações filantrópicas por abdicarem do caráter caritativo da sua ação, por partilharem da idéia de construção da autonomia, igualdade e participação dos grupos populares.
Fundações privadas	Participam de uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A possibilidade de criação de uma fundação dá-se, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, mediante uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
Organizações Sociais (OSs)	Dizem respeito a um modelo de organização pública não-estatal, destinado a absorver atividades publicizáveis mediante a qualificação específica. São um modelo de parceria entre Estado e Sociedade.

**Quadro 2 (2) : Demonstrativo de Categorias Principais do Terceiro Setor no Brasil**

**Fonte:** Rodrigues (1997).

Sendo que, dentre as categorias ora mencionadas no campo do Terceiro Setor, como é o caso desta dissertação que se relaciona com uma ONG, a sua conceituação vai discorrer na seção a seguir.

### **2.1.1 Organizações Não Governamentais (ONGs)**

As ONGs existem em todo o mundo, tanto nos países industrializadas como nos países em desenvolvimento, assumindo um papel importante nos regimes existentes e nas diversas áreas que atuam (HUDSON, 1999). Elas surgiram no segmento chamado Terceiro Setor.

A denominação ONG originou-se na Europa e faz parte da nomenclatura do sistema de representação da Organização das Nações Unidas – ONU – (oficialmente aceita em 1950)

sendo atribuída às organizações internacionais que, embora não representassem governos, pareciam significativas o bastante para justificar uma presença formal na mesma (FERNANDES, 1994).

Armani (2008, p. 189) afirma que “no caso das ONGs, sua visibilidade nacional se deu no início dos anos 1990. Elas já existiam desde os anos 1960 e 1970 com designações como centro de assessoria ou centro de educação popular.”.

Dois eventos serviram como canal de visibilidade para as ONGs: a Eco 92 (II Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, Rio de Janeiro, 1992) e a Campanha Contra a Fome (Ação da Cidadania contra a Fome e a Miséria pela Vida), criada em 1993. Sintomaticamente, em 1991 foi criada a Associação Brasileira de ONGs (ABONG, 2007).

As ONGs, conforme Fernandes (1994), surgem em um período autoritário, com seu horizonte internacionalizado em uma época de embates ideológicos globais, resultando na ênfase em ações de cunho político, o que, conseqüentemente, as aproximam do discurso e da agenda esquerdista.

Para Armani (2008, p. 190), “no caso das ONGs, essa ‘entrada em cena’ foi relativamente repentina e desafiadora, uma vez que até então a quase totalidade delas se concebia como organismos de apoio e assessoria aos movimentos sociais populares”.

Na verdade, as ONGs aparecem como atores importantes, consideradas como sendo capazes de fornecer incentivo e apoio a iniciativas locais de maneira ágil e apropriada, seja através da provisão ou acesso ao crédito, aconselhamento técnico, propiciando acesso à informação para decisões ou treinando recursos humanos (KISIL, 1997).

Para Scherer-Warren (2001), as ONGs referem-se à entidades voltadas às populações mais carentes ou situações sociais problemáticas, atuando por meio de projetos de assistência de desenvolvimento ou de defesa de direitos humanos e ambientais. Para a autora,

As ONGs brasileiras têm se caracterizado como entidades de assessoria, apoio, promoção, educação, defesa de direitos humanos e ambientais, com o objetivo de transformar aspectos negativos da realidade social, manifestados por meio de movimentos sociais e/ou comunidades. Dessa forma, as ONGs têm se preocupado política e prioritariamente com as questões da cidadania (SCHERER-WARREN, 2001, p. 163).

Enfatizando, Scherer-Warren (2001) afirma que as ONGs se organizam a partir de certa permanência organizacional, sendo organizações privadas, mas com fins públicos, devem ser sem fins lucrativos para os seus membros, autogovernadas, via estatuto próprio e o seu quadro diretivo deve ser de participação voluntária.

De acordo com Tude, Araújo e Rodrigues (2007), o que afirma a identidade peculiar das ONGs é a caracterização de suas atividades-fim, representadas pelas atividades que, como não representam interesses particulares de grupos específicos, trabalham com causas que são abordadas universalmente, como pela luta pela defesa das minorias, diferenciando-as assim, das demais organizações, incluindo aquelas do mesmo universo social. Ainda segundo Tude, Araújo e Rodrigues (2007, p. 4), as ONGs não são “puramente filantrópicas [...] procuram aliar filantropia com mudanças sócio-políticas, daí o seu caráter político”. Para os autores, essas organizações não são confessionais e não possuem caráter comercial, ou seja, elas não buscam atrair pessoas e difundir determinada religião e não podem desenvolver atividades de comercialização como fim, porém como meio, isto é, como forma de geração de recursos para a execução (TUDE; ARAÚJO; RODRIGUES, 2007).

Quanto à manutenção das ações das ONGs, Fischer e Fischer (1994) ressaltam que a existência dessas organizações estava assegurada por meio de associações como universidades, igrejas, partidos políticos, entre outras. Essas ligações permitiram-lhes angariar os recursos necessários para que tornassem seus ideais em realidade concreta.

Conforme Thompson (1997, p. 43) citado por Silva, (2004, p. 26):

as ONGs representam forma de ação política que se opunham ao autoritarismo. Haviam surgido em um contexto de regimes militares como alternativa ao fechamento do sistema político e o seu principal propósito era o de manter espaços de ação cidadã e de defesa de certos valores democráticos.

Já a Associação Brasileira das ONGs (ABONG) considera as ONGs como:

entidades que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação, associação e sociedade civil, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos (ABONG, 2002) apud (SILVA, 2004, p. 27).

Referindo à importância da presença das ONGs, Armani (2002), constata que elas possuem um amplo campo de atuação, desenvolvendo atividades que vão desde o assistencialismo, à defesa do meio ambiente, aos direitos humanos e aos trabalhos voltados para a mobilização popular, potencializando a sociedade civil organizada na criação de espaços voltados para as populações menos abastadas.

Por outro lado, Souto Maior et al (2000) afirma que a sobrevivência dessas organizações estão vinculadas aos ajustes organizacionais de acordo com o cenário no qual estão inseridos e principalmente à adoção do planejamento estratégico, tendo em vista a

assegurar o futuro da organização. Segundo os autores, a forma tradicional e o formato de planejamento dessas organizações não atendem mais as necessidades do mercado externo.

Corroborando, Tenório (2000) salienta que, para superar esses desafios à sua existência administrativa, as ONGs precisam pensar em adotar novos instrumentos e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais, referindo-se ao planejamento estratégico, já abordado a seguir.

## **2.2 Planejamento Estratégico Participativo em Organizações do Terceiro Setor**

Existem inúmeras definições para conceituar o termo planejamento. Segundo Carvalho (1976), a conceituação do planejamento consiste em dois passos: o primeiro que exprime a noção do planejamento como um processo ou conjunto de subprocessos; e o segundo que insere esse processo no contexto conceitual de sistema. Nesta perspectiva, o autor salienta que “a compreensão do planejamento como processo e sua inserção na abordagem sistêmica tem caráter fundamental para fazer uma distinção elementar existente entre o planejamento como um processo sistêmico (ação) e seus instrumentos: plano, programa e projeto que são documentos, textos e materiais” (CARVALHO, 1976, p. 35).

Definindo,

O planejamento é um processo, um conjunto de fases (subprocessos e processos), pelas quais realiza uma ação. Sendo um conjunto de fases, um processo, a sua realização não é aleatória. O processo é sistematizado, obedece a relações precisas de interdependência que o caracterizam como um sistema, como um conjunto de partes (fases, processos) coordenadas entre si, de maneira a formarem um todo, um conjunto coerente e harmônico visando alcançar um objetivo final (produto, resultado) determinado. O conjunto de fases que caracteriza o processo pode ser representado por: conhecimento da realidade (ou situação), decisão, ação, crítica (CARVALHO, 1976, p. 36).

Outra definição afirma que planejamento é um processo que seleciona um curso de ação, reorientando um conjunto de meios para atingir o seu fim, isto é, o planejamento é uma metodologia e não um fim em si mesmo (BANFIELD, 1959).

Complementando, Friedmann (1992) apud Sampaio (2001) salienta que qualquer ação que visa determinado fim deveria ser planejada como um instrumento para aproximar duas dimensões – teoria e prática -, uma espécie de práxis para reduzir o intervalo que as separa.

Corroborando, Motta e Caravantes (1979) apud Sampaio (2001) realçam que no planejamento convencional, esta aproximação do plano teórico com o prático também é verificada como decorrência da tendência crescente ao processualismo, face ao crescimento e à complexidade das organizações e das pressões advindas das freqüentes mudanças ambientais.

Partindo dessas premissas, pode-se entender que o planejamento não é um fim, e sim um meio para alcançar um fim. Ele deve ser elaborado de forma sistematizado, orientado por um enfoque sistêmico e que deve ser implementado de maneira coordenada, coerente e harmônico entre as partes que o constituem, de modo a alcançar o objetivo almejado, levando em consideração a eficiência, a eficácia e efetividade. Neste ponto, é interessante anotar que, no desenvolvimento das organizações, sejam elas públicas, privadas ou sem fins lucrativos, o termo planejamento é combinado com outros adjetivos, tais como planejamento estratégico, planejamento participativo entre outros.

Nesta pesquisa segue-se, Bryson (1991), que define o planejamento estratégico como “um esforço disciplinado para produzir decisões e ações que guiam e modelam o que uma organização (ou uma entidade) é, o que ela faz e por que ela faz”. Tudo isto com base na filosofia cooperativa e de articulação, considerando que é preciso saber compartilhar cada um desses passos com o outro, ou seja, parceiros e colaboradores; o que implica desenvolver a capacidade do diálogo, do convencimento e da negociação, construindo formas de trabalhar juntos, respeitando identidades e diferenças (CURY, 2001).

Do ponto de vista operativo, Bryson (1991) explicita que esse esforço traz consigo uma ampla seqüência de coleta de informações, exploração de alternativas com ênfase nas implicações futuras resultantes das decisões presentes. Por outro lado, facilita a comunicação e a participação, ajustando interesses e valores divergentes, de promover tomada de decisões ordenadas que visem orientar a sua aplicação (BRYSON, 1991). Já em Bryson (1988, p. 11-12), o planejamento estratégico pode auxiliar as organizações sem fins lucrativos

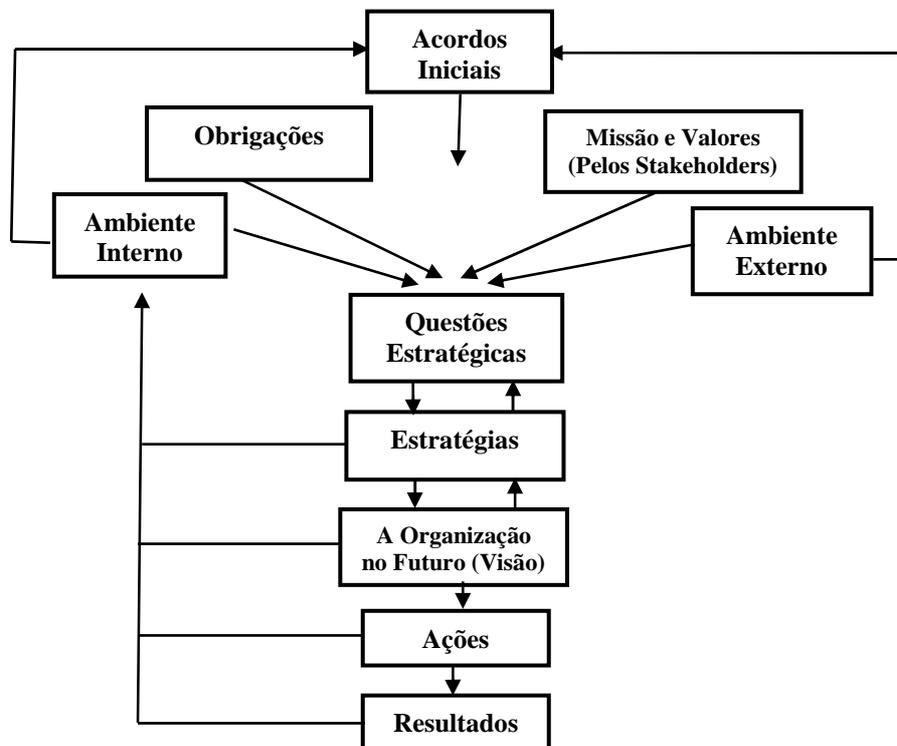
a pensarem estrategicamente e a desenvolverem estratégias; vislumbrarem direcionamentos; estabelecerem prioridades; dimensionarem as conseqüências futuras das ações presentes; desenvolverem uma base coerente e defensável para a tomada de decisão; controlarem suas atividades; tomarem decisões em diferentes níveis e funções; aperfeiçoarem o desempenho; responderem a situações mutantes; e desenvolverem *expertise*.

Considerando o planejamento estratégico como um processo, Motta (1982, p. 147) define a abordagem como “um processo que exige visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade em conviver com ambigüidade e mudanças rápidas”. Com efeito, segundo essa perspectiva, o

planejamento estratégico constitui um processo contínuo e sistemático de olhar para fora e para frente da organização, traçando rumos para o futuro e enfrentando riscos e incertezas (MOTTA, 1982).

Aqui, cabe uma ressalva: de que a abordagem adotada nesta dissertação leva em conta que se está enfocando, desde os primeiros momentos, o fato de que nesse processo, os participantes não só fazem parte do desenho esquemático perseguido, mas estão presentes nas discussões que envolvem a tomada de decisão, incluindo o que se refere à distribuição e ao uso de recursos comprometidos com as iniciativas resultantes do trabalho, capazes de assegurar seu sucesso. Fato que é corroborado no estudo de Kim (2002), no qual ele explorou o relacionamento entre a gestão participativa no contexto do planejamento estratégico e a satisfação com o trabalho em agências governamentais. Trata-se da incorporação de atores relevantes ao processo, com efetiva aderência e participação de lideranças das ONGs, até para que haja obtenção de suporte tanto externo como interno da rede de *stakeholders* com os quais se mantém relacionamento (BRYSON, 2004).

Como pressuposto, são firmados acordos iniciais, que dão partida ao processo, sendo esta uma questão central destacada por Bryson (1988), ao apresentar o modo esquemático do planejamento estratégico aplicado à organizações que não visam lucro, traduzido em oito etapas como mostra a Figura 1(2), seguidas pela descrição de cada uma delas.



**Figura 1 (2):** Modelo de Planejamento Estratégico para Organizações Sem Fins Lucrativos  
**Fonte:** Adaptado de Bryson (1988)

Assim, Bryson (1988) detalha as oito etapas:

- a) Concordância e início do planejamento estratégico: diz respeito à realização de acordos internos e externos para a sua realização, em razão do esforço necessário. Todos os envolvidos no processo, direta ou indiretamente, devem concordar com ele (tanto os decisores internos quanto os externos). Nessa etapa todas as definições relativas ao processo, tais como tempo dedicado, época de realização e apoio necessário devem ser negociadas e definidas;
- b) Especificação do responsável pelo processo: diz respeito à definição da pessoa ou cargo que possuirá a incumbência de conduzir o processo e fazer valer o seu produto (um plano);
- c) Especificação da missão e dos seus valores: diz respeito à definição do motivo da existência da organização, ou seja, a justificativa social que dá sustentação às suas condutas. Assim, a organização deve ser considerada como um meio para um fim, e não como um fim em si própria. O autor sugere que antes mesmo da formulação da missão, a organização deve conhecer os seus *stakeholders*, a fim de que ela possa ser adequada a eles, pois a chave para o sucesso de uma organização pública ou sem fins lucrativos é a satisfação dos seus *stakeholders* mais relevantes.
- d) Avaliação do ambiente externo: diz respeito à identificação de oportunidades e ameaças à organização, por meio do reconhecimento e do monitoramento de fatores incontroláveis, tais como a política, a economia, a sociedade e a tecnologia, além dos *stakeholders*. Em razão da importância da implicação dessa etapa, o autor sugere que ela seja realizada formalmente;
- e) Avaliação do ambiente interno: diz respeito ao conhecimento das forças e fraquezas da organização por meio da avaliação dos seus recursos, das suas estratégias e dos seus resultados alcançados. De acordo com o autor, em geral, as organizações sem fins lucrativos possuem bons conhecimentos acerca dos recursos, poucos acerca das estratégias, e pouquíssimos acerca dos seus resultados, sobretudo em relação às informações qualitativas dos seus clientes. Tais carências, provenientes da não utilização contínua do processo, criam dificuldades à organização à medida que os seus *stakeholders* não percebiam de maneira clara os resultados dos esforços empreendidos;
- f) Identificar as questões estratégicas relevantes para a organização: diz respeito à busca das principais variáveis e fatores que a influencia, inclusive dentre os averiguados nas etapas anteriores. O foco do planejamento estratégico é o

adequado ajuste da organização ao seu ambiente. De acordo com o autor, aquelas que não respondem a questões estratégicas fazem proliferar pontos fracos e perdem oportunidades;

- g) Formulação de estratégias para gerir as questões: diz respeito à definição de cursos de ação, políticas e programas condizentes com a sua missão. O autor ressalta que as estratégias devem ser tecnicamente viáveis, aceitáveis politicamente pelos stakeholders, e devem ser condizentes com a filosofia e os valores principais da organização; devem também ser éticas, morais e legais, além de responderem a uma questão estratégica;
- h) Estabelecimento de uma visão para o futuro: diz respeito à visão de sucesso da organização à medida que as estratégias surtam os resultados desejados. De acordo com o autor, poucas organizações possuem essa visão. Em geral, elas incluem a missão, as estratégias genéricas, os critérios de desempenho, as normas decisórias e o padrão ético.

Além da importância desses passos que devem ser seguidos ao se tratar de um processo de planejamento, sobretudo nas entidades sem fins lucrativos, cabe novamente ressaltar que a literatura aqui utilizada está associada ao planejamento de natureza participativa.

Corroborando essa visão, Gandin (1994) destaca que o processo de planejamento para ser efetivamente participativo, deve qualificar o tipo de participação e, essa não pode ser confundida como mera colaboração ou distribuição de competências. Só se deve considerar efetivamente participativo o planejamento que compartilha o poder (GANDIN, 1994). O que inclui distribuição do poder bem como a possibilidade de decidir na construção não apenas do “como” ou do “com que” fazer, mas também do “o que” e “para que” fazer. Para esse autor,

trabalhar participativamente significa estar um grupo num processo de construção de suas idéias e de sua prática, de tal modo que todos estejam caminhando no mesmo rumo. Isto quer dizer que cada um traz suas idéias, 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).

Deste modo, caso exista realmente o desejo de se realizar um planejamento estratégico participativo,

deve-se iniciar levando a sério as pessoas da organização. Isto significa que é necessário recolher o que as pessoas sentem, desejam e pensam da maneira como elas o fazem. Não se pode pedir sugestões e aproveitar aquelas que pareçam simpáticas ou que coincidam com pensamentos ou expectativas dos que coordenam: é preciso que o plano seja construído com o saber, o querer e com o fazer de todos (GANDIN, 1994, p. 136)

Neste sentido, Souto Maior e Alterescu (2004), levando em consideração as singularidades das OTS, particularmente das ONGs, desenvolveram uma metodologia com um enfoque amplamente participativo e democrático para o planejamento estratégico organizacional. Eles apontam que,

é uma abordagem de planejamento e gestão voltada para a capacitação, formação, participação, reconstrução e ação. Outro ponto que deve ser destacado é que, na sua essência, a metodologia PEP consiste num processo de facilitação da interação comunicativa, e não de condução de maneira sistemática de pessoas em direção a objetivos predeterminados. No PEP, os participantes se capacitam como sujeitos através de um processo pedagógico, tornando-se conhecedores de sua própria realidade e interessados no seu presente e futuro. O PEP torna-se assim um exercício voltado para a cidadania, o que a torna uma metodologia talhada para utilização pelas OSCs (SOUTO MAIOR; ALTERESCU, 2004, p. 70-71)

Souto-Maior (1994) explica que o planejamento estratégico participativo (PEP) é uma metodologia que permite a uma organização pública ou privada sem fins lucrativos, e mesmo uma comunidade, desenvolver e implementar disciplinada e participativamente um conjunto de estratégias, decisões e ações fundamentais, não só para sua sobrevivência, mas cruciais para sua eficácia, efetividade e progresso.

Para o autor, o PEP é regido por princípios que exigem que suas estratégias devam ser viáveis do ponto de vista técnico financeiro, aceitáveis politicamente, defensáveis moral e legalmente, além de ecologicamente responsáveis.

Quanto à natureza de qualquer organização como uma construção coletiva, Souto-Maior e Alterescu (2004, p. 72) salientam, “por ser construtivista, o processo PEP permite a construção conjunta das estratégias organizacionais e não simplesmente a colaboração dos participantes nesse processo”.

No processo de criação do PEP, Souto-Maior (1994) também apresenta oito etapas caracterizadas como simultaneamente estratégicas e participativas que devem ser seguidas como mostradas abaixo:

- a) Reunião dos tomadores de decisão para se chegar a um acordo sobre a necessidade do PEP e sobre sua metodologia;
- b) Resgate histórico da organização;
- c) Formulação de uma missão para a organização;
- d) Análise sistemática e criteriosa do ambiente externo da organização;
- e) Análise do ambiente interno;
- f) Definição das questões estratégicas para a organização;
- g) Formulação de propostas para resolver as questões estratégicas;

- h) Criação de um mecanismo de acompanhamento, avaliação e revisão do “Plano Estratégico”.

Para o autor, o PEP incorpora os elementos, tanto do planejamento estratégico, como do planejamento participativo, com pequenas peculiaridades. Neste sentido, Souto-Maior (1994) garante que o PEP oferece grandes vantagens para:

- a) A organização – pois ajuda a solucionar os problemas e aproveitar oportunidades, no estabelecimento de prioridades e na tomada de decisão; desenvolver nos membros da organização e da comunidade, a capacidade de trabalhar em grupo, e de construir um consenso sobre seus principais problemas e a esclarecer sobre a direção atual que a organização está seguindo e seus caminhos futuros;
- b) Os seus dirigentes – pois ajuda a contornar problemas de rotina, deixando-os mais livres para as coisas importantes, levando-os a pensar e agir estrategicamente;
- c) A comunidade – pois evita o problema comum da descontinuidade dos planos, e incentiva os cidadãos a acompanharem, fiscalizarem, assessorarem e a cobrarem dos administradores e legisladores, ações relacionadas com planos e projetos.

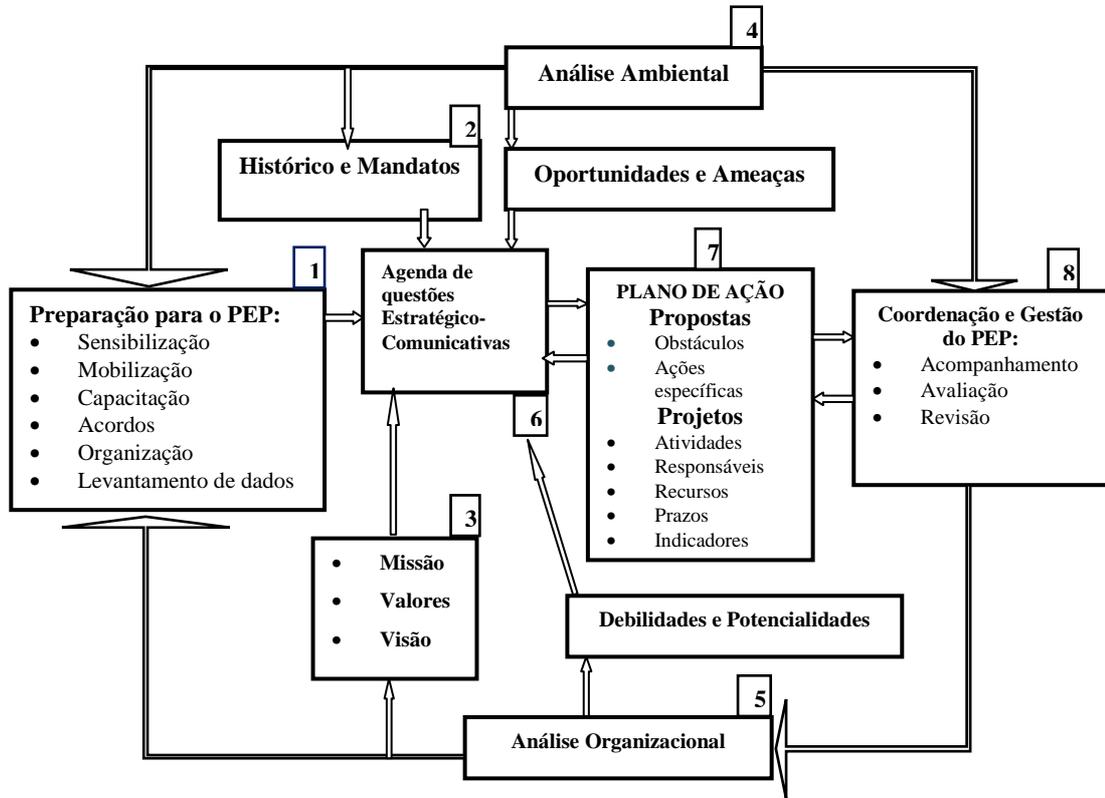
Na Figura 2(2), Souto-Maior (2002) apud Miranda Neto (2007), mostra os oito passos dentro de determinada ordem, os quais devem ser respeitados pelos planejadores, sobretudo das entidades sem fins lucrativos. Na modelagem, ainda se fez uma associação com as idéias de Bryson (1991). Pelo desenho delineado, Souto-Maior (2002) apud Miranda Neto (2007), mostra que esse modelo de planejamento estratégico participativo permite a uma organização formular e implantar por etapas, de acordo com seu próprio modelo institucional, afirmando que,

Uma das questões centrais do planejamento em OSC consiste em decidir quem, quando e como as pessoas devem participar do processo. Por isso, deve-se, de um lado, adotar técnicas de planejamento que facilitem uma participação equitativa, plural, legítima e responsável, dentro do possível, de todos os grupos afetados no ambiente relevante e, por outro lado, julga-se que, a médio e longo prazos, a continuidade do próprio processo de planejamento vai depender da eficiência e eficácia dessa participação (SOUTO-MAIOR; ALTERESCU (2004, p. 72).

Entretanto, os autores reconhecem que nem sempre todos os grupos relacionados à uma organização devam participar do processo de planejamento estratégico participativo, salientando que,

embora o PEP preconize a participação ampla de todos os grupos afetados, essa participação nem sempre é possível, sobretudo porque, em sua maioria, as pessoas que compõem estes grupos não são suficientemente esclarecidas sobre a importância de sua participação no planejamento e também porque, em sua maioria, esses grupos não são suficientemente organizados para se mobilizar para tal participação. Portanto, a PEP enfatiza a necessidade de uma participação seletiva, não só dos parceiros, mas

dos membros da organização (no caso em que o número deles é muito grande) (SOUTO-MAIOR; ALTERESCU, 2004. p. 72).



**Figura 2(2):** Processo de Planejamento Estratégico Participativo (PEP)

Fonte: Souto-Maior (2002) apud Miranda Neto (2007), e Bryson (1991).

Considerando que Souto-Maior (2006) detalha bem cada uma das etapas na Figura 2(2), apresenta-se breve esboço de cada uma delas, como uma orientação quanto aos passos a serem dados, quais sejam:

- Nesta fase, simultaneamente, os tomadores-de-decisão são reunidos para se chegar a um acordo sobre a necessidade do PEP e sobre sua metodologia, e dá-se início a um processo de sensibilização dos principais grupos que deverão ser envolvidos no PEP e sobre a importância da participação deles.
- A seguir, resgata-se a história da organização procurando-se não só determinar os aspectos mais importantes de sua evolução, mas principalmente, esclarecer tendências - a organização vem se afastando de que? E está caminhando em direção a que? Em seguida, procura-se definir o mandato da organização: que leis, normas, regulamentos e tradições determinam o que a organização pode ou não pode fazer?
- A terceira fase procede-se com a formulação de uma missão para a organização, que começa com a identificação de quem são os seus clientes, consumidores,

fornecedores, usuários, trabalhadores etc., isto é, as partes que afetam ou são afetadas pelas estratégias da organização, as quais devem ser incluídas diretamente no processo, consultados, ou de alguma maneira levados em consideração. Também é feita uma análise das expectativas dos *stakeholders*, isto é, o que eles esperam da organização, além da diferenciação entre os *stakeholders* que apóiam e que se opõem à implementação do PEP. Em seguida, são explicitados os principais valores organizacionais e/ou comunitários (por exemplo, eficiência, ética, etc.). Estes dados servem, então, para a formulação da missão, que na sua essência representa os ideais que deverão nortear todos os trabalhos de formulação e implementação do PEP.

- d) A quarta etapa consiste de uma análise sistemática e criteriosa do ambiente externo da organização, para se identificar ameaças e oportunidades com as quais ela se confronta ou se confrontará, que é a base do que se conhece por modelo SWOT<sup>2</sup> (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*). Por exemplo, são analisadas tendências políticas, sociais, econômicas, legais, trabalhistas e tecnológicas que poderão afetar de maneira decisiva a organização.
- e) A quinta etapa consiste na análise do ambiente interno, procura-se determinar os pontos fortes e fracos da própria organização, como parte integrante do modelo SWOT, acima mencionado. Neste caso, a nível micro, avaliam-se seus recursos humanos, financeiros e materiais; enquanto a nível mais macro procura-se entender a estrutura e o clima organizacionais e o desempenho e estratégias atuais da organização.
- f) Com base nas fases anteriores são definidas as questões estratégicas para a organização. Uma questão estratégica é uma dificuldade ou problema que tem uma influência significativa na maneira como a organização funciona ou em sua habilidade de atingir um futuro desejado, e para a qual não existe uma solução sobre a qual todos concordam. Uma questão estratégica que pode tanto ter origem interna ou externa, se não resolvida, afetará drasticamente a sobrevivência, a efetividade e o desenvolvimento da organização ou comunidade.
- g) A sétima etapa consiste na formulação de propostas para resolver as questões estratégicas, isto é, soluções alternativas de curto, médio e longo prazos, com indicação de como, onde, quando e por quem elas deverão ser implementadas.

---

<sup>2</sup> Sobre o modelo SWOT serão tecidas considerações específicas na Seção 2.9.

Grupos-tarefa podem ser designados para desenvolver propostas específicas para cada questão estratégica, depois eles normalmente são reunidos em plenária para a compatibilização das propostas. A propósito, o PEP procura estimar os custos de implementação das medidas e ações e não elaborar orçamentos.

- h) Finalmente, o processo de formulação do PEP se encerra com a criação de um mecanismo de acompanhamento, avaliação e revisão do “Plano Estratégico”.

Na seção seguinte, dando prosseguimento ao referencial utilizado, discute a Abordagem da Investigação Apreciativa, da qual já se fez referência como um dos elementos teórico-empíricos que será aplicado ao modelo de planejamento que será delineado para o MPC. Neste sentido, vale apenas recorrer ao argumento de Valença (2007, p. 190), de que

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

## 2.3 Abordagem da Investigação Apreciativa

Em meados da década de 1980, David Cooperrider, Suresh Srivastva e colegas na *Case Western Reserve University*, Cleveland, Estados Unidos da América, introduziram o termo *Appreciative Inquiry* (Investigação Apreciativa - IA), a partir de uma visão diferente de organização, de gerenciamento, de informação e de conhecimento (BRENNER, 2007). Conceituando,

A Investigação Apreciativa (IA) é uma abordagem de desenvolvimento e mudança organizacional inovadora. Trata-se de uma proposta ousada que rompe os paradigmas tradicionais de planejamento estratégico, onde somente participa o topo da organização. A IA sugere a inclusão de todos os representantes interessados no futuro bem-sucedido da organização, encorajando a participação dos funcionários de diversos níveis inclusive seus fornecedores, clientes e parceiros. E o seu grande diferencial é a busca constante daquilo que deu certo no passado. Trata-se de de uma abordagem de mudança que cria uma disciplina de pensamento sobre um passado de sucesso, transformando, assim, o sonho em potencialidades (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. vii).

Essa forma de abordagem foi utilizada no caso da Nutritional em 1997, no Brasil, sob a orientação do Prof. Cooperrider, servindo hoje como exemplo para várias outras iniciativas, nacional e internacionalmente (BARROS, 2004 apud STAINSACK, 2005).

Uma das definições da IA é a seguinte:

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 e WHITNEY, 2006, p. 10).

Pelo visto em Valença (2007), Ronald Fry e Frank Barret afirmam que:

A Investigação Apreciativa é um processo interativo e relacional que convida as pessoas para se relacionarem entre si, em pares, depois em grupos, e ultimamente em grandes encontros de toda uma cidade, ou em conferência de cúpulas para poder afirmar o que elas mais valorizam no seu passado e o que elas mais almejam em seu futuro (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006 apud VALENÇA, 2007, p. 208).

Com relação à IA como um processo, Valença (2007, p. 209) apresenta uma ampla exposição dos elementos que o constituem, feitos por David Cooperrider e Diana Whitney:

- a) Um convite à abertura: A IA inicia uma aventura. Até mesmo nos teorias de mudança, um convite, como alguns já declararam, para uma ‘revolução positiva’;
- b) Uma investigação imaginativa: Em IA, a intervenção abre caminho para a investigação, imaginação e inovação. Ao invés da negação, crítica e diagnósticos redundantes, acontecem a descoberta, o sonho e o planejamento.
- c) Uma arte de linguagem positiva: A IA envolve a arte e prática de fazer perguntas, invariavelmente positivas, que fortaleçam a capacidade do sistema para assimilar, prever e ressaltar o potencial positivo. Através da investigação mobilizada em massa, centenas e até milhares de pessoas podem estar envolvidas no planejamento conjunto de seu futuro coletivo.
- d) Um cerne positivo: A IA presume que toda organização e toda comunidade possuem diversas fontes de positividade ocultas e ricas, o que as pessoas falam sobre as capacidades passadas, presentes e futuras, ou a essência positiva. A IA vincula o conhecimento e a energia de seu núcleo diretamente para a organização ou agenda de mudanças da comunidade, e as mudanças nunca imaginadas são súbita e democraticamente mobilizadas.

Segundo Brenner (2007), o processo mais comum na busca de solução de problemas é baseado na eliminação de deficiências e falhas que uma organização apresenta. O processo usual envolve (1) identificação de problemas, (2) análise das causas, (3) busca de soluções e (4) desenvolvimento de um plano de ação.

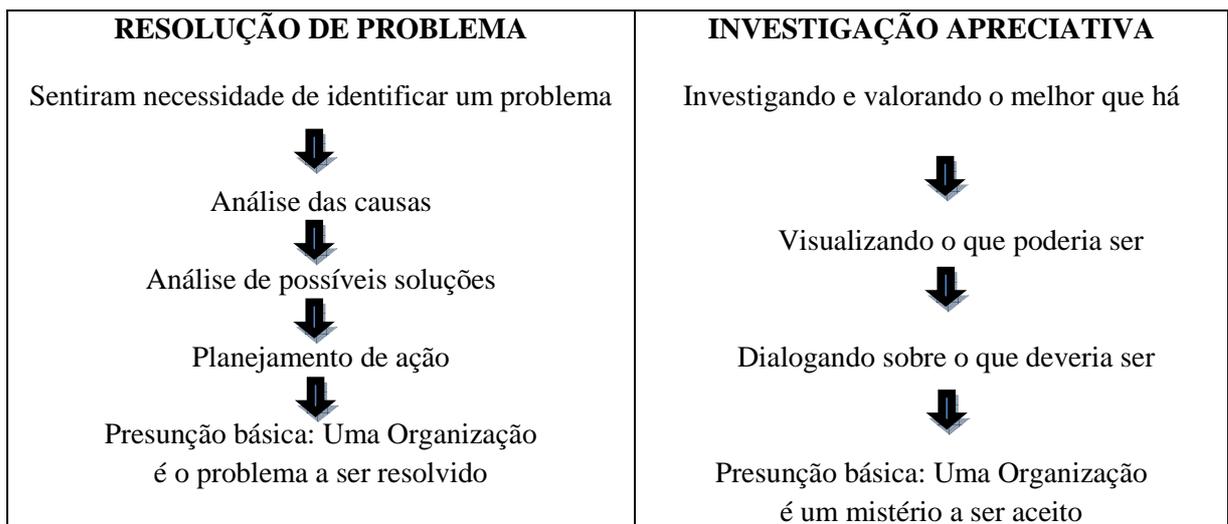
Quanto ao desenvolvimento de um plano de ação, Silva (2001) lembra que, traçar um plano de ação é a hora de construir o fruto do planejamento. Construir um caminho para chegar aos resultados esperados, orientados pelo projeto do ator, requer visão ampla, criatividade e propostas viáveis (SILVA, 2001).

Silva (2001, p. 14) define o plano de ação como “o conjunto de ações, com os respectivos prazos, as pessoas responsáveis e os recursos necessários, para chegar a um resultado proposto”.

Segundo Silva (2001, p. 15), o plano é composto por:

- a) **Indicadores de resultado:** meio para gerenciar o plano de ação e verificar se o resultado está sendo atingido. São eles que quantificam e qualificam o resultado. São fontes importantes para a avaliação;
- b) **Ação:** tudo de que necessitamos fazer para atingir o resultado proposto;
- c) **Prazo:** data precisa em que o gerenciamento será feito;
- d) **Responsável:** pessoa que nem sempre terá de realizar uma ação, mas será fundamental para que essa ação seja cumprida. O responsável pela ação tem nome e sobrenome, não pode ser o grupo todo;
- e) **Recursos:** tudo de que necessitamos para realizar a ação. Não apenas recursos financeiros, mas custo, recursos de conhecimento, tempo em horas, infra-estrutura (sala e material necessário), recursos políticos, de organização ou até uma ação realizadora anteriormente.

Comparando os referenciais de planejamento estratégico, David Cooperrider elaborou os pressupostos de uma estrutura comparativa entre os métodos de resolução de problema e o método da IA como se pode verificar no Quadro 3(2):



**Quadro 3(2): Dinâmica de Transição**

**Fonte:** Cooperrider D.L., Whitney, D. (2006) apud Valença (2007, p. 180)

### 2.3.1 Princípios da Investigação Apreciativa

David Cooperrider e Suresh Srivastva alegavam de início, cinco princípios articulados da Abordagem e Método da IA como apresentados por Valença (2007, p. 188):

- a) **Princípio Construtivista** – pelo qual o conhecimento social e o futuro das organizações estão entrelaçados, especialmente pela força aglutinadora e construtora das perguntas apreciativas que são colocadas para se compreender o fenômeno organizacional, numa combinação feliz entre imaginação e racionalidade.
- b) **Princípio da Simultaneidade** – pelo qual se alega que a investigação e o processo de mudança não são momentos estanques e que ocorrem em separado, mas simultâneos. No momento em que dirigimos a pergunta, que dá início à investigação, damos início, de imediato, ao fenômeno da mudança.
- c) **Princípio da Poética** – pelo qual se alega que a organização é uma entidade ou fenômeno aberto, na qual o passado, o presente e o futuro são “fontes intermináveis de aprendizagem, inspiração e interpretação”.
- d) **Princípio Antecipatório** – pelo qual se reconhece que “a fonte mais importante para se gerar uma mudança organizacional e sua implementação, ambas construtivas, reside na imaginação coletiva e no discurso sobre o futuro”.
- e) **Princípio Positivo** – pelo qual se acredita que a mudança requer “grande quantidade de afeto positivo e de ligação social, de atitudes com base na esperança, na inspiração e na alegria simples de criação de uns com os outros”.

Valença (2007) também demonstra quatro condições imprescindíveis para a aplicação prática, como uma investigação apreciativa, colocadas por David Cooperrider e Suresh Srivastva:

- a) A investigação sobre “a arte do possível” na vida organizacional deve começar com a apreciação;
- b) A investigação sobre o que é possível deve levar à informação do que seja aplicável;
- c) A investigação sobre o que é possível deve ser provocadora (instigante e estimulante);
- d) A investigação sobre o potencial humano na vida organizacional deve ser colaborativa.

Na aplicação prática como método, a IA é procedida através pelo Ciclo dos 4-Ds, exposto na Figura 3(2) e detalhado na seção seguinte.



**Figura 3(2): O Ciclo dos 4-D's**  
 Fonte: COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 18.

Como se pode observar, cada circunferência representa um ciclo ligado ao outro por setas, simulando um ciclo apreciativo contínuo sem cortes. No centro do Ciclo Apreciativo está a Escolha do Tópico Afirmativo. “A escolha do tópico afirmativo é a parte mais importante de uma realização apreciativa. Se a investigação e a mudança são momentos simultâneos como diz o Princípio da Simultaneidade, a primeira pergunta que é feita, já interfere no que se irá descobrir” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 18).

A apresentação seguinte descreve brevemente as atividades que devem ser desenvolvidas em cada uma das fases.

### 2.3.2 Descrição do Ciclo dos 4-Ds

A aplicação da Investigação Apreciativa requer a adoção de algumas proposições acerca das organizações, as quais lhes dão suporte teórico e empírico, conforme Serrat (2009) e explicam o porquê de o Ciclo dos 4-Ds ser uma forma inovadora de promoção da cultura colaborativa, neste caso do MPC visando a participação no processo de planejamento

estratégico. Sendo assim, Serrat (2009) mostra que a IA contribui para o sucesso organizacional quando:

- a) Constrói uma visão comum onde ela está ausente;
- b) Desafia noções preconcebidas acerca do que poderia ser ao se descobrir que o melhor já existe e pode ser aproveitado;
- c) Descobre, entende e amplia as forças positivas que existem na organização;
- d) Cria oportunidades de abertura e abordagem de pessoas e grupos em um ambiente em que a hostilidade porventura seja percebida;
- e) Forja novos enfoques para problemas envolvendo recursos humanos que precisam ser aceitos pelo *staff* organizacional e conduzem à mudanças positivas;
- f) Oferece outra alternativa ante processos de gestão de equipes;
- g) Demonstra o poder e o valor do trabalho em grupo, mostrando-lhes como chegar a métodos que dão vida às organizações;
- h) Abre oportunidades para a melhoria contínua ao realçar princípios, crenças e valores compartilhados;
- i) Alimenta práticas exemplares para apoiar o sucesso das equipes de trabalho;
- j) Desenvolve um senso de comunidade, sob variados aspectos.

Segundo Acosta e Douthwaite (2005) e Whitney e Trosten-Bloom (2001), inúmeros estudos de caso atestam que a IA pode ser aplicada em variados contextos tais como:

1. Mapeamento do desenvolvimento da comunidade e do desenvolvimento dos ativos
2. Planejamento estratégico
3. Planejamento colaborativo (projetos)
4. Fortificação da relação de parcerias
5. Gestão da mudança organizacional
6. Promoção de aprendizagem organizacional através de disciplinas, funções e gerações (ou seja, novatos e veteranos na organização)
7. Melhoramento da moral dos funcionários
8. Resolução de conflitos
9. Programa de verificação, acompanhamento e avaliação
10. Formação de lideranças criativas e flexíveis.

Para atender a esse amplo espectro, o Ciclo dos 4-Ds contém abordagem multidimensional, sendo pelo menos duas as formas pelas quais ele pode ser utilizado: a da investigação total do sistema e a Reunião de IA (BRENNER, 2007).

Conforme Cooperrider e Whitney (2006, p. 39),

na investigação total do sistema, todos os interessados – colaboradores, clientes, vendedores e membros da comunidade – têm participação no processo. Na fase da descoberta, são entrevistados e entrevistam uns aos outros. Nas fases do sonho, do planejamento e do destino, reúnem-se em pequenos grupos para compartilhar histórias e práticas, a fim de prospectar seu “destino conjunto e lançar novas equipes de inovação ou outras iniciativas de improviso”.

Enquanto que na Reunião de Cúpula os autores consideram o ciclo dos 4-Ds como

uma técnica de reunião em ‘larga escala’ centralizada na descoberta e desenvolvimento do núcleo positivo de uma organização, delineando processos estratégicos de negócios (*marketing*, serviço ao cliente, liderança e desenvolvimento de novos produtos). Envolve todos os interessados na organização, com participação diversificada. Tem a duração de quatro dias e é uma modalidade que, em geral, resulta na formação de relacionamentos com vínculos fortes permitindo a ‘inovação sustentável’ (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 40)

A descrição de cada parte do Ciclo dos 4-Ds enseja habilidades para se compreender que a realidade é construída coletivamente, sendo largamente apoiada no uso de metáforas que ajudam a refletir sobre o que fazer, produzindo elementos operativos do processo de planejamento, que possam fortalecer as ações estratégicas que precisam ser executadas, a partir de metas e a definição de papéis e responsabilidades de cada um.

### **2.3.2.1 O primeiro D / *Discovery* (Descoberta)**

O primeiro ciclo significa que a organização deve procurar entender o que é o melhor da sua existência. Nesta etapa do ciclo, geralmente é explorado através de entrevistas, na qual envolve questões positivas e colocações afirmativas. Neste ciclo são formados grupos que compõem toda organização, parceiros estratégicos e membros da comunidade local. No processo da Descoberta é possível identificar a essência positiva das organizações, compartilhar histórias e suas melhores práticas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Entretanto, Varona (2003) apud Graeml (2006) lembra, contudo, que ainda que o enfoque da IA seja o de encontrar os aspectos positivos, também se deve descobrir as formas deficientes de comunicação, injustas ou problemáticas, que apresentam um potencial positivo.

Nessa fase se investiga o núcleo positivo, alinham-se as forças para a vantagem competitiva e compartilham-se as melhores práticas para elevar a eficácia e a eficiência.

### **2.3.2.2 O segundo D / *Dream* (Sonho)**

Neste ciclo é explorado ‘o que quero ser’, esperanças e sonhos para a sua organização, no relacionamento com os seus colegas e com o mundo. É o momento de projetar para o momento presente, suas aspirações e desejos para o futuro. A fase de sonho usa as histórias e análises obtidas nas entrevistas para colocar em movimento a curiosidade e inspirar a mente. Juntos relatam sobre os momentos em que a organização estava "viva" e o futuro se torna visível através dos ideais, interligados com as experiências atuais. O propósito é ir além do estado natural das coisas e visualizar futuros valiosos e vitais. Durante a fase do sonho as histórias da fase anterior e as impressões então gerados são recursos essenciais, são utilizadas para construir o futuro (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Nessa etapa criam-se imagens de futuro, e define-se a visão estratégica da organização.

### **2.3.2.3 O Terceiro D / *Design* (Delineamento/Planejamento)**

O Design ou Planejamento descreve as proposições ou desafios do grupo que representa ‘o que poderia ser’. São descritas frases de forma afirmativa que são provocativas e desafiadoras. Neste ciclo se define etapas, ações, cronograma, responsáveis, acompanhamento e avaliação. Assim que a visão ou foco estratégico (sonho) é articulado, a atenção passa para a criação de a organização ideal, a arquitetura social ou o delineamento do sistema em relação a seu mundo. Outro aspecto que diferencia a Investigação Apreciativa de outras metodologias é que as imagens do futuro emergem através de exemplos baseados na realidade do passado positivo da organização. Histórias de reportagens positivas são usadas para criar proposições que contemplem o melhor que a empresa pode se tornar com a aspiração coletiva. Os participantes exploram a questão essencial: Como seria a aparência de nossa organização caso fosse delineada de todas as formas possíveis a fim de maximizar suas qualidades de núcleo

positivo e de permitir a realização acelerada de nossos sonhos? (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Nessa faz se articulam os valores organizacionais, criam-se proposições provocativas e organizam-se princípios.

#### **2.3.2.4 O Quarto D / *Destiny* (Destino)**

Neste último Ciclo dos 4-Ds, o planejamento deve ser reestruturado de acordo com as novas propostas e projetos identificados nas outras etapas do ciclo. São estruturados grupos de trabalhos, realizam-se mudanças na equipe, nos processos, novos procedimentos e estratégias, buscando a sustentabilidade da organização. a fase 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 que o ímpeto por mudanças seja crescente garantindo sustentação ao processo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

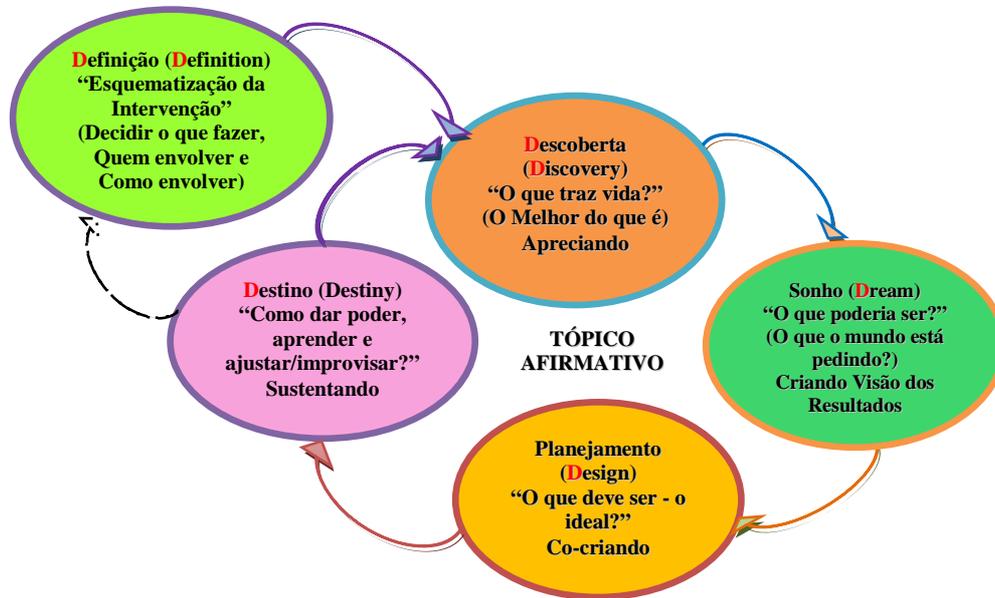
A IA funciona melhor quando os colaboradores estão envolvidos na concretização de suas próprias idéias, e do sonho que ajudaram a construir, o que foi chamado por Dan Young, da General Telephone and Electronics (GTE), de “organizar para mudar desde a base da linha de frente” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 37). O melhor que os que facilitam o processo têm a fazer é afastar-se e deixar que a subversão positiva siga o seu caminho, que passa a ser virtualmente impossível de ser bloqueado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Essa fase pode ser chamada de trilha para o protesto positivo ou estratégia para a subversão positiva. Conforme a fase do destino indica, é necessário ter estruturas semelhantes a redes que liberam não apenas a pesquisa diária das qualidades e elementos do núcleo positivo de uma organização, mas o estabelecimento de uma zona de convergência para os colaboradores conferirem poder uns aos outros – para vincularem, cooperarem e criarem em conjunto (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Nessa etapa se atua para alimentar, difundir e concretizar o sonho em alinhamento com os princípios, requerendo intensa interação e trocas comunicativas.

Outros autores como Mohr (2001), Acosta e Douthwaite (2005) e Shendell-Falik, Feinson e Mohr (2007) acrescentam um D inicial, que se denomina como *Definition* (Definição), antecedendo os 4 Ds. O papel desse D é considerado primordial porque ele

estabelece o foco inicial e o escopo da investigação, sendo um canal para se fechar acordos em torno do trabalho a ser realizado, inclusive acerca de como os membros envolvidos irão participar do processo. Assim tem-se a figura 4(2), constituída de 5-Ds.



**Figura 4(2): O Ciclo dos 5-D's**

Fonte: Adaptado de Acosta e Douthwaite, 2005 e de Cooperrider e Whitney (2006).

Como se pode observar, mantém-se a nomenclatura do ciclo dos 4-Ds já mencionados. Acosta e Douthwaite (2005), discorrendo sobre os 5-Ds, enfatizam que é importante saber e definir a direção da intervenção, partindo da descrição do problema, em torno do qual se situam as questões que se busca discutir. No D-1, a escolha das perguntas é vital.

### 2.3.2.5 Características do Diálogo Apreciativo

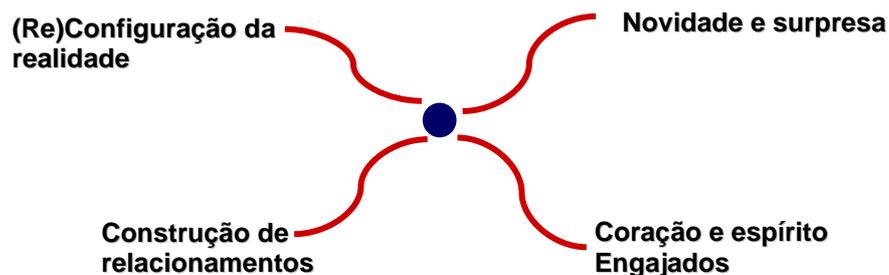
Barros (2004) apud Stainsack (2005) elaborou uma série de características do diálogo apreciativo em um de seus trabalhos, apontando que essas características consistem em:

- trilhar um caminho para oportunidade e esperança;
- ter a consciência de que cada momento da vida oferece infinitas oportunidades, as quais, na sua maioria, não são identificadas;
- suspender o julgamento e permitir que a valorização do indivíduo, através da escuta apreciativa, permeie as histórias que são contadas;
- escutar a voz da intuição diante dos relatos;

- e) permitir que haja a vivência de momentos de aprendizagem;
- f) reconhecer o sucesso alheio;
- g) criar um ambiente que promova a valorização do indivíduo;
- h) reconhecer que a contribuição de todos é importante para a construção de um futuro bem sucedido;
- i) guiar a coletividade para a construção positiva, identificar valores e orientar pensamentos sobre a importância da valorização das diferenças;
- j) compartilhar exemplos de ações que foram bem sucedidas;
- k) gerar satisfação, esperança e alegria: destacar os momentos que de grande satisfação, que a contribuição para o mundo foi intensa, valorizada e reconhecida;
- l) liberar e expandir a capacidade individual e coletiva de sonhar.

## 2.4 Complementariedade dos processos de Planejamento Estratégico Participativo e da Abordagem da Investigação Apreciativa

Nesta seção, enfatiza-se questões ligadas à integração do processo de Planejamento Estratégico Participativo com o da IA, que deve contar com o apoio de *stakeholders* a serem envolvidos em ambas as abordagens, para que estejam dispostos à mudar de *status quo* organizacional, já que se trata de uma ação de intervenção, com acordos e pactos definidos em torno do desejo de delinear novos horizontes. A idéia básica está retratada como um desafio a ser superado, representada na Figura 5(2), que passa a inspirar as chamadas questões generativas, influenciando perguntas, conversas e ações, o que pode exigir substancial esforço e boa vontade de todos, para que haja verdadeira transformação, como assinalado por Bushe (2007).



**Figura 5(2) – Desafio do *status quo***  
**Fonte:** Adaptado de Bushe (2007)

Alguns estudos, então, denotam ser necessário um esforço concentrado de pessoas e grupos, inclusive com a utilização de ferramentas colaborativas, visando superar barreiras físicas da comunicação, quando não há possibilidade de interação humana face a face (KAPLAN, 2008).

Além disso, com base no referencial até aqui levantado, assume-se o pressuposto de que o PEP e a IA são complementares, além de influenciar a forma de se pensar estrategicamente, de modo a se introduzir inovações na formulação e implementação de um plano de ação. Stavros, Cooperrider e Kelley (2003) oferecem essa oportunidade na medida em que discorrem sobre como a IA contribui para a maneira de se trabalhar novos esquemas de planejamento. Os autores propõem integrar o planejamento estratégico sob a inspiração da investigação apreciativa, questionando a tradicional abordagem do planejamento estratégico e o fato de as empresas continuarem falhando em seus processos, sendo um deles o da abordagem SWOT, que se apóia em uma mentalidade competitiva e de confronto.

Em vez disso, Stavros, Cooperrider e Kelley (2003) sugerem seguir uma abordagem alternativa, identificada como SOAR (*strengths, opportunities, aspirations, results*), ou seja, forças, oportunidades, aspirações e resultados. Na mesma linha de pensamento, O'Neill (2007), inclusive, indica que focar fraquezas e ameaças está subordinado à uma visão militar, segundo a qual uns ganham e outros perdem a competição, o que parece inadequado quando se trata de organizações que não visam o lucro e se dedicam à causas sociais.

O assunto, que coloca em debate as características da abordagem SWOT *versus* a SOAR, é abordado por Stavros, Cooperrider, e Kelley (2003). Para os autores, a análise SWOT, também englobada nos elementos indicados como Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças, ainda é largamente utilizada pelas organizações (públicas e privadas). Fraquezas e ameaças são exemplos clássicos de pensar a guerra, conforme já se mencionou na seção anterior. Eles resultam em gasto de energia para a proteção vulnerabilidade potencial e escolher uma competição com outros concorrentes no mesmo mercado.

Para Stavros, Cooperrider, e Kelley (2003), usando esses modelos, corre-se o risco de persistir em uma mentalidade que se divide e regras, compete e conquistar, e cria um mundo de vencedores e perdedores. Mesmo que isso tenha sido adequado no passado é cada vez mais fora de sintonia com a aldeia global interconectada. Hoje, percebe-se que, "bater" os inimigos pode muitas vezes atrair impactos negativos sobre todo o sistema do qual fazemos parte. Assim, atrai-se mais o mal do que o bem no longo prazo. Não se pode construir o futuro desejado com uma mentalidade de guerra (STAVROS; COOPERRIDER; KELLEY, 2003).

Os autores caracterizam que a análise SWOT é uma ferramenta padrão utilizada durante décadas na elaboração do planeamento estratégico, consistindo em um tipo de análise que foca nas organizações, os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, conforme esquema constante do Quadro 4(2). Note-se que, muito embora a análise SWOT possa ser aplicada em qualquer nível de uma organização, ela é tradicionalmente aplicada no nível superior da gestão (STAVROS; COOPERRIDER; KELLEY, 2003)

<b>Avaliação Interna</b>	<b>Pontos Fortes</b> Onde nós podemos superar os outros?	<b>Pontos Fracos</b> Onde os outros podem nos superar?
<b>Avaliação externa</b>	<b>Oportunidades</b> Como poderíamos explorar o mercado?	<b>Ameaças</b> O que / quem pode tomar nosso mercado?

**Quadro 4(2):** Modelo SWOT

**Fonte:** Adaptado de Stavros; Cooperrider; e Kelley (2003)

Comparando com a SWOT, Stavros; Cooperrider; Kelley (2003) enfatizam que a análise SOAR (*Strenghts, Opportunities, Aspirations and Results*) também é aplicada no topo da organização, mas, ao mesmo tempo, procura incluir os *stakeholders* de diversos níveis.

Para os autores, a Análise SOAR é uma força, um quadro analítico utilizado para trazer à tona os aspectos de análise do planeamento estratégico. Este quadro ajuda a identificar e a definir os recursos internos, os pontos fortes, as aspirações, e oportunidades para a obtenção de resultados mensuráveis e os impactos. SOAR promove uma construção, orientada para o crescimento e possibilidade focada no conhecimento das potencialidades da organização (STAVROS; COOPERRIDER; KELLEY, 2003).

Mas, a questão central refere-se à lógica inerente ao pensamento no qual a SOAR se fundamenta, como se pode observar no Quadro 5(2), pois, como já se antecipou, inspira-se no tema da IA.

<b>Inquérito Estratégico</b>	<b>Forças</b> Quais são os nossos maiores bens?	<b>Oportunidades</b> Quais são as melhores oportunidades possíveis de mercado?
<b>Intenção Apreciativa</b>	<b>Aspirações</b> Qual é o nosso futuro preferido?	<b>Resultados</b> Quais os resultados mensuráveis?

**Quadro 5(2):** Modelo SOAR - Intenção Estratégica com o Inquérito Apreciativo

**Fonte:** Adaptado de Stavros, Cooperrider, e Kelley (2003)

Tendo presente estes dois modelos, Mckenna et al (2007) realçam que concentrar o foco só nos aspectos positivos constitui a chave que torna a análise SOAR diferente, apelando

para o engajamento de empregados que geralmente não são partes do processo de planejamento estratégico, os quais podem oferecer *insights* valiosos nas forças e oportunidades de uma organização.

Os autores sustentam que existe relação entre ambas as análises pelo fato de a análise SOAR ter importado a ‘*Strength e Opportunities*’ da análise SWOT como fundação e, a ela acrescentando os conceitos de aspirações e resultados (*Aspirations e Results*). O Quadro 6(2) apresenta a comparação e a diferenciação de ambas.

<b>SWOT</b>	⇒	<b>SOAR</b>
<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos e capacidades da organização</li> <li>• Bases para desenvolver vantagens de diferenciação</li> </ul>	⇒	<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que realmente fazemos bem?</li> <li>• Quais são os nossos maiores ativos?</li> <li>• O que mais orgulhamos pelo que alcançamos?</li> <li>• O que as nossas forças nos informam sobre nossas habilidades?</li> </ul>
<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de força; falta de capacidades e de recursos;</li> <li>• Reversão de uma força; Diminuição do foco na vantagem competitiva.</li> </ul>	⇔	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como entendemos coletivamente as ameaças externas?</li> <li>• Como podemos reestruturar para lidar com as oportunidades?</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circunstâncias externas que sustentam os benefícios e crescimento;</li> <li>• Necessidades dos consumidores não satisfeitas, nova tecnologia, legislação favorável.</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que a empresa quer que façamos?</li> <li>• Como ser bons parceiros com os outros?</li> </ul>
<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circunstâncias externas que ocultam benefícios e crescimento;</li> <li>• E.g., vários competidores, mudanças no curso das receitas, legislações restritivas.</li> </ul>	⇔	
	⇒	<b>ASPIRAÇÕES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerando forças e oportunidades, o que poderia acontecer?</li> <li>• Como nossos valores orientarão nossas visões?</li> <li>• Como poderemos fazer diferença para nossa organização e seus <i>stakeholders</i>?</li> </ul>
	⇒	<b>RESULTADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os nossos resultados mensuráveis?</li> <li>• O que queremos com ele, ser reconhecidos?</li> <li>• Como traduzir, de modos tangíveis, as Forças, as Oportunidades e as nossas Aspirações?</li> </ul>

**Quadro 6(2):** Comparativo e Diferenciação da Análise SWOT e SOAR

Fonte: Adaptado de McKenna, Daykin, Mohr e Silbert (2007).

Por seu turno, Silbert e Silbert (2007) mostram até mesmo como a mudança de postura acontece com a abordagem SOAR, dado que facilita a análise ambiental ao examinar forças e oportunidades, mas com foco intencional nas aspirações e resultados, enquanto faz uso da

abordagem participativa que lhe é implícita. A experiência dos autores é assinalada em quatro lições aprendidas nos casos em que aplicam o modelo SOAR: a) Lição 1 – Concentre o foco no que é positivo; b) Lição 2 – envolva quem impacta e quem será impactado pela estratégia; c) Lição 3 – Crie um roteiro básico e empodera pessoas; e d) Lição 4 – Dê sustentação ao momento mantendo a estratégia em ascensão.

Sintetizando, o trabalho consiste em incentivar e propiciar condições para a disseminação do discurso positivo, bem como para a minimização do discurso negativo para que o planejamento seja feito de forma construtiva (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Neste ponto, o referencial que dá sustentação ao que foi feito neste estudo, incorpora as recomendações de Elliot (1999), que atribui importância à IA e ao contexto que deve ser encontrado para sua aplicação, ou seja, que condições são mais propícias para que a abordagem tenha lugar. Assim, o autor considera essencial que o processo seja genuinamente participativo, de tal sorte que, ao menos conceitualmente, todos os *stakeholders* internos, incluindo a direção estejam comprometidos. Da mesma forma, é esperado que a organização tenha clareza quanto ao objeto da intervenção, como um determinante para que aconteça, de modo acessível para todos, da maneira requerida pelo processo apreciativo. Um alerta é dado pelo autor, no sentido de que, esta abordagem não funciona como uma ferramenta que soluciona crises nem é uma panacéia para se enfrentar obstáculos da vida organizacional. Ela tem que ser desejada como uma forma de conquistar um futuro melhor, contando com a confiança dos participantes na sua força e afirmação.

## 3 Metodologia

---

Este Capítulo expõe uma visão geral dos procedimentos metodológicos que serviram de base analítica para esta pesquisa. Nele também estão explicitados os elos entre a proposta central da pesquisa e a estratégia do estudo, segundo o tipo de pesquisa adotado. Cabe destacar que, ao longo do Capítulo, são discutidos e evidenciados os elementos básicos do Modelo que integra o Planejamento Estratégico Participativo (PE) e a Metodologia da Investigação Apreciativa (IA), com os desdobramentos considerados necessários.

### 3.1 Questão Norteadora de Pesquisa

Para responder a pergunta central desta pesquisa, formulada na introdução, faz-se necessário, conforme Miles e Huberman (1994), estabelecer as diretrizes que nortearam a coleta e a análise dos dados, tornando o processo mais objetivo e focalizado. Para Triviños (1994), as questões norteadoras representam o que o investigador deseja buscar e este esclarecimento é aconselhável quando se tem pouca experiência como pesquisador. Desse modo, coube formular a seguinte questão:

Como delinear um desenho de pesquisa que permita mostrar as reais evidências dos resultados obtidos com a aplicação do modelo integrativo de Planejamento Estratégico Participativo e Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa, em uma instituição como o MPC?

Como ponto básico de sustentação dos elementos integrantes desse desenho de pesquisa, sabe-se que este Capítulo foi precedido pelo referencial que congregou os fundamentos teóricos e empíricos, cujos principais enfoques estão associados tanto ao Planejamento Estratégico Participativo em Organizações do Terceiro Setor quanto à Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa, cujos conteúdos contribuíram para a ação de intervenção que teve lugar nesta pesquisa implementada no MPC.

De acordo com essa conjunção teórico-empírica, chegou-se à formulação de um esquema identificado com o que se entende por uma pesquisa social com base aplicada,

concebida e voltada para a resolução de um problema compartilhado por todos os diferentes participantes do caso estudado, representativos de uma dada situação ou contexto, de modo cooperativo ou participativo (THIOLENT, 2000). Neste sentido, ao se adotar essa opção de pesquisa, os passos metodológicos adotados tiveram que se guiar por alguns pressupostos, conforme orientação de Whyte; Foote; e Ira (1993):

- a) Realizar reuniões para discutir a expressa colaboração entre o pesquisador e os integrantes da instituição;
- b) Firmar um compromisso relativo à incorporação do conhecimento local;
- c) Buscar capacitação para o desenvolvimento de uma diversidade de processos e formas diferenciadas de contato direto e indireto com as rotinas básicas da organização;
- d) Buscar formas de aproximação que facilite acesso à organização, para se entrevistar pessoas, aplicar questionários, tomar notas de campo, levantar dados documentais, fazer observações pessoais e o registro dos encontros pelos participantes, criando uma base de dados necessária ao trabalho de campo, sabendo que a investigação pode assumir múltiplas orientações causais e ser influenciada por análises interdisciplinares;
- e) Criar oportunidades para realizar a descoberta de idéias, práticas e processos emergentes;
- f) Tentar tornar sempre produtiva a interação freqüente entre o pesquisador e os integrantes da instituição, de modo que essa ação social seja feita com base na relação cooperativa entre todos.

A pesquisa também sofreu influência dos princípios metodológicos defendidos por Valença (2009), especialmente no que se refere ao respeito à autonomia e à livre expressão dos participantes, além de ter sempre em mente a busca apreciativa das questões discutidas, sem vê-las como um problema a ser resolvido, ao lado da atitude aberta nos contatos, visando a busca de transparência e daquilo que considera ser uma conversação produtiva. Sob esses auspícios, foi possível delinear a natureza da pesquisa, bem como estabelecer que estratégia seguir, assunto tratado na próxima seção.

## 3.2 Natureza e Estratégia da Pesquisa

Esta pesquisa, segundo taxonomia apresentada por Vergara (2005), quanto aos fins tem caráter descritivo-explicativo e interpretativo, ao mesmo tempo em que, quanto aos meios, reúne investigações bibliográficas, documentais e de campo. O método escolhido, do estudo de caso, buscou examinar um fenômeno contemporâneo em um contexto de vida real (YIN, 1994), de modo profundo e exaustivo, para permitir o conhecimento amplo e detalhado do objeto (GIL, 1994).

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, que, segundo Godoy (1995), só nos últimos 30 anos ganhou mais reconhecimento em algumas das disciplinas das ciências sociais, entre elas, a Administração. Rocha e Caretta (1998) sustentam que a justificativa do interesse por este tipo de estudo se encontra balizada pela possibilidade de maior aprofundamento do fato social e organizacional, em função do desprovimento de uma visão cartesiana linear do conhecimento proporcionada pelo positivismo. Os autores enfatizam que a pesquisa qualitativa tem como mérito a análise de situações complexas ou estritamente particulares, em que se busca o entendimento adequado de determinado fenômeno social, tentando-se lidar com ele, na medida em que se vai avançando na intervenção planejada e dominando os trajetos a serem perseguidos (THIOLLENT, 2000; VERGARA, 2005).

Por outro lado, no decorrer do trabalho, viu-se que não havia divergência quanto ao que Susman e Evered (1978) recomendam quanto à observação de quatro passos: diagnosticar, planejar, implementar e avaliar os resultados da intervenção. Da mesma forma, ainda foi possível reconhecer um alinhamento com as duas etapas principais defendidas por Eden e Huxham (2001): a primeira de intervenção, seguida de perto pela segunda, de revisão dos resultados obtidos no decorrer do processo. Isto aconteceu por conta da existência de parcerias e alianças com diferentes *stakeholders* internos do MPC, sobretudo os internos com já foi referido, os quais estiverem presentes nas principais reuniões de definição do estudo, sempre se tendo em vista que o processo de pesquisa seria (como foi), ao mesmo tempo, incremental e articulado (EDEN; HUXHAM, 2001), sofrendo os ajustes requeridos pelas condições encontradas junto ao MPC, além dos critérios de acessibilidade e de conveniência definidos pelo pesquisador. Aliás, o elo entre a IA e a pesquisa-ação foi beneficiado pela perspectiva de se poder teorizar, explicar e aproveitar a capacidade generativa implícita neste tipo de abordagem como assinalam Cooperrider; Whitney; e Stavros (2008). Para os autores, a IA é “exploratória e descritiva. Ela permite uma descoberta sem limites de um sistema organizacional. O objetivo é gerar temas, descritores e ingredientes-chave para o diálogo e

para a formação de propostas de possibilidades” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Foi através dessa perspectiva que se conseguiu chegar ao produto da estratégia da pesquisa adotada, a qual gerou os elementos básicos do modelo integrativo apresentado na próxima seção.

### **3.3 Elementos Básicos do Modelo: A Integração do PEP+IA**

A adequação da estratégia adotada foi produto da compreensão de que era possível viabilizar o processo de planejamento estratégico participativo, no caso do MPC, por meio de uma poderosa abordagem indicativa de uma ferramenta metodológica capaz de levar a organização a melhorar seu desempenho, ao focar aquilo que ela faz de melhor e responde pelo seu presente, além de estimular uma visão de futuro cada vez mais promissor: a Investigação Apreciativa (IA).

Para Morsillo e Fischer (2007), saber como fazer a abordagem da IA representa a chave para o sucesso, sobretudo nesse tipo de processo, cuja aplicação requer o desencadeamento de cinco princípios articulados que a sustentam (construtivista, simultaneidade, poética, antecipatório e positivo), os quais podem motivar o surgimento de disposições criativas e intuitivas de uma equipe de trabalho, inclusive como via de acesso ao conhecimento tácito dos participantes (BRENNER, 2007). Por exemplo, com base no princípio construtivista, assume-se que a força da linguagem é capaz de criar a realidade, de tal sorte que se deve recorrer a um vocabulário afirmativo para delinear o futuro desejado (SUTHERLAND; STAVROS, 2003 apud COOPERRIDER et al., 2006).

No caso do MPC, é desnecessário dizer que os resultados somente surgiram após esforço concentrado de pessoas e grupos, inclusive com a utilização de ferramentas colaborativas, visando superar barreiras físicas da comunicação, pois nem sempre há possibilidade de interação humana face a face (KAPLAN, 2008). Neste sentido, quando necessário, recorreu-se ao uso de *e-mails* para trocar informações, tais como envio de questionários, esquemas e textos entre os participantes.

É interessante notar que a metodologia da IA, não obstante seu caráter inovador, conforme apontam Calabrese et al (2007), segue esquema similar a muitos dos estudos qualitativos, incluindo desde a tradicional coleta de dados por meio de entrevistas até a formação de um grupo focal, junto com a observação direta e participativa dos pesquisadores envolvidos, contando com a coleta de documentos, reuniões abertas e fechadas, além de conversações mantidas com pessoas da organização, ouvindo suas histórias e trocando impressões ao longo do processo.

Como é de se esperar, a massa de dados obtida reuniu importantes informações críticas, suficientes para se conhecer valores e julgamentos implícitos sobre a organização, apontando onde encontrar e mobilizar energias necessárias para a mudança, inclusive porque também permitiu identificar lacunas a serem preenchidas. Por causa disso, as lideranças precisam confiar no processo e apoiar as proposições que dele emergirem (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

No caso do MPC, a forma de trabalho adotada foi inspirada nessas reflexões que mostraram o acerto da estratégia de pesquisa, fundamentada nos elementos básicos do modelo que integrou o PEP e a IA, delineado na Figura 6(3), os quais foram emergindo em diferentes reuniões, como produto da vontade de todos, concomitantemente com a sensibilização dos participantes acerca da intervenção proposta. Isto precedeu o próprio Ciclo dos 4-Ds, em que a Escolha do Tópico Afirmativo pelos participantes constitui a parte mais importante de uma realização apreciativa. A cada momento se procurava chegar ao consenso entre o pesquisador e os dirigentes do MPC acerca dessas idéias, para que pessoas e grupos fossem envolvidos e mobilizados de forma transparente e democrática, sendo este um dos resultados essenciais do processo, objeto de discussão no Capítulo 4.

Neste estudo, aliás, a referência da pesquisa passou a ser o ciclo de 5 Ds, em que o primeiro D significa *Definition*, (Definição), o segundo *Discovery* (Descoberta); o terceiro D, *Dream* (Sonho); o quarto D, *Design* (Delineamento/Planejamento) e o quinto D, *Destiny* (Destino). Shendell-Falik, Feinson e Mohr (2007) informam que o D-1 dá início ao processo da IA com o uso de diálogos que irão converter problemas em tópicos afirmativos. Isto se confirmou na prática do estudo do MPC. Igualmente, também se percebeu que, neste ponto de partida, é preciso já ir criando um Núcleo Positivo na organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008), com a eleição de atores que irão integrá-lo, os quais, no caso desta dissertação, começaram a ser identificados ainda na fase da elaboração e defesa do projeto, mas somente se configuraram na parte mais decisiva do trabalho. A configuração desse Núcleo tem como antecedentes o I Seminário de Planejamento Estratégico do MPC,

realizado em abril de 2009, o qual se tornou o elo do pesquisador com os interlocutores da pesquisa. Para sua montagem, teve-se o cuidado de se colher impressões, dialogar e envolver pessoas, que representassem as áreas-chave da organização, de modo a ter com quem discutir o conteúdo da pesquisa.

Com base na discussão com esses *stakeholders* internos, considerados relevantes, cujo perfil será devidamente mencionado no Capítulo 4, pode-se eleger a pauta dos trabalhos por temas e as demandas materiais e organizacionais do II Seminário de Planejamento Estratégico do MPC, este realizado em outubro de 2009. Geralmente, nesse evento, escolhe-se o(s) redator(es) da plenária, como recomendado no trabalho de Graeml (2006). O que efetivamente aconteceu.

As participações foram registradas com a elaboração de listas de assinaturas, fotografias e notas, constando dos relatórios discutidos nas reuniões com a cúpula do MPC. Outra base de dados gerada foi constituída pela gravação de conversas e principalmente das entrevistas, realizadas individualmente e em duplas, sempre autorizadas pelos interlocutores do pesquisador.

Essa forma de condução da metodologia da IA, segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2008) está próxima do que se chama construção do gerenciamento apreciativo, cujo desenho operacional se apoiou no modelo retratado na Figura 6(3), que aponta para o chamado Planejamento Estratégico Participativo e Apreciativo, termo que melhor expressa a experiência concreta da pesquisa.

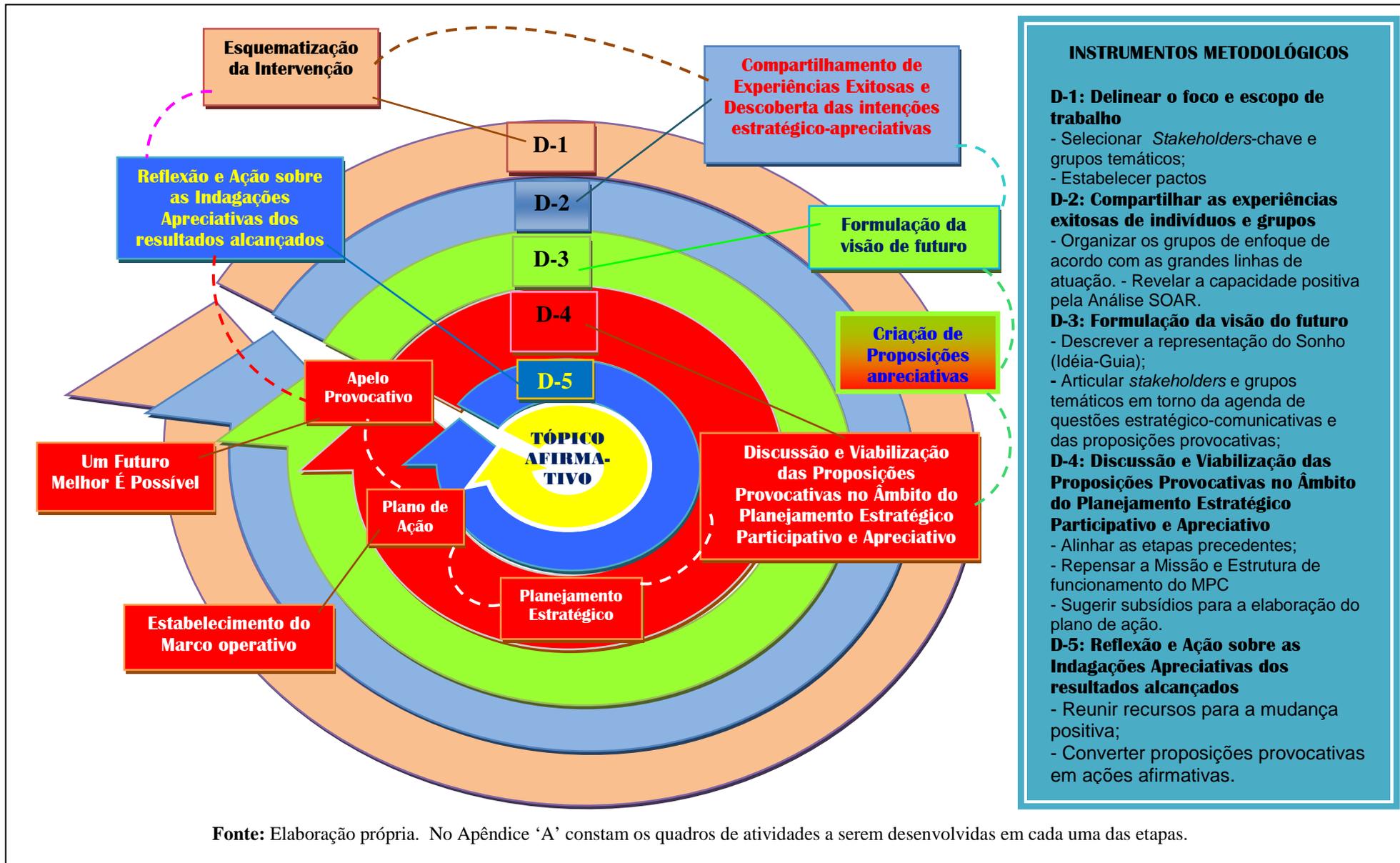
Como referido anteriormente, no ponto de partida do modelo teve-se que passar por exaustivas discussões até se chegar ao foco e o escopo do trabalho, ou seja, o D-1, com a celebração de pactos e acordos, elementos identificado com idéias advindas de Bryson (1988) e de Souto Maior (2002). Outro detalhe a considerar é de que no delineamento do modelo PEP+IA não se tinha intenção de adotar a visão tradicional de resolução de problemas, enraizado na mentalidade de que as organizações são problemáticas, em busca de solução, que seria compatível com a ferramenta SWOT para diagnosticar o ambiente externo e interno de uma organização, centrando-se nas oportunidades e ameaças e nos pontos fortes e pontos fracos.

No entanto, como nesta nova fase institucional de planejamento do MPC foi aplicada a Metodologia da IA, a análise enfatiza o passado e o presente positivo, tanto das pessoas como da própria organização. Deste modo, para se projetar o futuro, entendeu-se ser melhor utilizar a ferramenta SOAR nos diagnósticos do ambiente externo e organizacional, considerando as Forças, as Oportunidades, as Aspirações e os Resultados exequíveis. Com isto, decidiu-se

levar as pessoas e o MPC a focalizarem suas áreas-chave mais relevantes, para atender às suas diferentes necessidades e abarcar a natureza desta organização.

A adoção do D-1 (Definição) reformulou a abordagem da organização, com base na própria teorização e enriquecimento da configuração da pesquisa-ação, aqui admitida tanto como generativa como progressiva (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008). Com estes pressupostos em mente, pode-se preparar o foco e o escopo da intervenção, deliberada em conjunto com os *stakeholder* internos atuantes no processo integrado do PEP + IA, cujo envolvimento foi associado à disponibilidade de tempo e de interesse manifestado nos contatos e reuniões realizados. Sem eles não teria sido possível cumprir a agenda acadêmica deste trabalho.

Antes de apresentar mais detalhadamente as atividades relacionadas com os 5-Ds contidos na Figura 6(3) e seus respectivos instrumentos metodológicos, é interessante salientar que cada um deles está associado a passos específicos do Ciclo, sendo que o D-4 representa a essência do planejamento, como já destacado na literatura. Da mesma forma, a composição que concorre para o desenho da Figura 6(3) e seus elementos constitutivos, aponta para as etapas que foram seguidas e os conseqüentes resultados obtidos. Os elementos básicos da Figura 6(3), inclusive, deram margem à criação dos núcleos de sentido utilizados na análise de conteúdo dos dados.



**Figura 6 (3):** Modelo Integrativo PEP + IA

### 3.4 Análise de Conteúdo

Freitas e Janissek (2000) entendem a análise de conteúdo (qualitativa) como aquela em que se verifica a presença ou ausência de certas características, cuja interpretação permite inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens e eventos captados pelo pesquisador e pelos participantes do trabalho (BARDIN, 1977). Assim cada D, como destacado na Figura 6(3), pode ser considerado uma unidade temática, ou seja, a (re)afirmação de um assunto ou tema, o qual constitui uma categoria de análise, que pode ser previamente escolhida, em coerência com Laville e Dionne (1999). As autoras mencionam a definição de categorias *a priori* fruto dos conhecimentos teóricos do pesquisador e do seu quadro operatório. Contudo, não há rigidez, tendo em vista que elementos podem ser inseridos ou excluídos com o aprofundamento da análise.

Neste particular, Cooperrider; Whitney; Stavros (2008, p. 132) indicam que

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

Os autores recomendam que se faça a análise significativa em simultâneo com a coleta dos dados, com ela coincidindo a interpretação dos conteúdos obtidos.

Estas observações muito auxiliaram à confecção do Modelo Integrativo PEP+IA, apresentado na Figura 6(3), em que cada D foi considerado uma unidade temática adotada, tomando-se o cuidado de entendê-las como partes e etapas, em correspondência com os instrumentos metodológicos e um quadro de atividades a serem realizadas ao longo da pesquisa. A seqüência obtida indica que o Modelo Integrativo PEP+IA foi desmontado em cinco partes, cada uma com seu respectivo quadro de atividades constante do Apêndice A, que serviu como roteiro a ser seguido.

Com efeito, essa decomposição tem fins didáticos e analíticos, porém, antes de tudo, serviu para se criasse um passo a passo, ou melhor, um roteiro bastante útil para se avançar nas etapas da pesquisa, de modo coordenado e interdependente, sem rigidez quanto ao seu cumprimento na íntegra, pois logo se percebeu que ajustes poderiam ser feitos no próprio momento da pesquisa. Essa reflexão é feita no Capítulo 4, no qual se apresenta os resultados obtidos com a aplicação do Modelo Integrativo PEP+IA.

## 4 Resultados

---

Este Capítulo retoma a discussão acerca dos elementos básicos do processo de Planejamento Estratégico Participativo e Appreciativo em estreita correspondência com a utilização da Metodologia da Investigação Appreciativa, que teve lugar no Capítulo 3. Aqui, tratou-se de aplicar, em um contexto real, o Modelo PEP+IA, que foi criado e recriado por diversas vezes, chegando aos resultados ora expostos, o que não seria possível sem a interação com os *stakeholders* internos do MPC, cuja caracterização foi feita de modo appreciativo.

Junto com eles foi se conquistando cada uma das etapas, chegando ao auge do que foi traçado com o delineamento e a real introdução dos artefatos que integram o referido Modelo no âmbito organizacional do MPC, até o ponto de extrair do processo engendrado, como elaborar proposições provocativas holísticas e desafiadoras do *status quo* dessa instituição.

Os aspectos centrais dos resultados obtidos, então, cobrem desde o foco e o escopo da intervenção organizacional, até o destaque dado aos passos finais que irão levar o MPC às redefinições estratégicas de sua gestão, contribuindo para que ingresse em uma era de transformação a ser implementada nos próximos cinco anos.

### 4.1 Caracterização do Movimento Pró-Criança

Como já mencionado anteriormente, o MPC atua desde 1993, quando passou a mudar a história de crianças, jovens e adolescentes em situação de risco na Região Metropolitana do Recife, tornando-se um símbolo acerca do que fazer para transformar essa realidade.

No início, o MPC trabalhava como instituição intermediária ajudando outras associações com credibilidade na sua área de atuação, dentro da jurisdição da Arquidiocese de Olinda e Recife, ligadas ou não à Igreja Católica, que cuidavam de menores carentes conforme mapeamento feito na época. Fazia articulações com entidades visando obtenção de recursos para repassá-los às associações por ele assistidas. Realizava cursos nas comunidades em suas unidades móveis, além de pagar professores para dar cursos profissionalizantes, doava alimentos e muitas outras coisas para as instituições (SILVA, 2004). No terceiro ano de funcionamento, o MPC ampliou sua atuação, passando a admitir crianças e adolescentes que

efetivamente se encontravam em situação de rua, criando o Programa Resgate de Crianças, o qual se tornou a principal forma de ingresso de beneficiários, vindo a modificar-se dez anos depois quando foi instituído o Programa de Iniciação, indicativo de uma mudança incremental importante (SILVA; OLIVEIRA, 2004).

Diferentemente da situação atual, naquela conjuntura, a gestão do MPC era realizada por uma comissão coordenadora com onze membros, livremente designados e nomeados pela autoridade arquiocesana e por um conselho de participantes composto por membros do grêmio do Pró-Criança, constituindo um número total de 20 pessoas engajadas nessa causa (SILVA, 2004).

Ainda remontando ao ano de 2002, no contexto focalizado, vale dizer que a missão do MPC passou por uma releitura e adequação às mudanças, conforme o planejamento estratégico, realizado à época, quando se iniciou um forte trabalho de reestruturação, tanto institucional como organizacional. Havia mesmo necessidade também de rever o próprio Estatuto da instituição, com a consequente elaboração do Regimento Interno, inclusive devido às novas atribuições e competências do Diretor, dos Assessores, dos Gerentes de Unidade e Chefes de Departamento. Note-se que, como apontado por Silva e Oliveira (2004), era praticamente informal o tipo de organização anteriormente adotado para o MPC. Então, é presumido que muito foi feito para chegar ao estágio de complexidade que hoje se percebe no funcionamento do MPC, sendo esta uma de suas relevantes características apreciativas, ligada ao desenvolvimento de capacidade adaptativa e de superar desafios para avançar rumo aos seus objetivos.

No caso deste estudo, o traço positivo do MPC nos dias atuais mostra suas realizações associadas à importante obra de educação complementar que vem executando, na qual investe em busca de ser cada vez melhor, como constatado nesta dissertação, sendo este o ponto culminante de sua evolução e crenças no poder de concretização de seus sonhos.

Parte deles parece estar se materializando, haja vista o que aconteceu recentemente em 03 de dezembro de 2009, tomando-se como exemplo o fato de o Diretor-Presidente do MPC, Sebastião de Araújo Barreto Campelo ter sido agraciado com a Medalha Leão do Norte Mérito Administrativo e Assistência Social Ministro Marcos Freire pela Assembléia Legislativa do Estado de Pernambuco, que lhe foi concedida por conta das importantes

contribuições que prestou à comunidade da Região Metropolitana do Recife na área social, à frente do MPC.<sup>3</sup>

Numa visão apreciativa, poder-se-ia dizer que isto está diretamente ligado à boa atuação do MPC, cujo funcionamento está voltado para quatro segmentos que envolvem artes, apoio pedagógico, esporte e profissionalização. Com efeito, hoje, o MPC possui uma estrutura bem definida, sob o comando de uma boa liderança apoiada por recursos humanos qualificados ou que se qualificaram e profissionalizaram servindo, assim como uma infraestrutura bem institucionalizada, garantida por recursos financeiros quase-sustentáveis.

Em 2008, o MPC acolheu a cerca de 1.117 beneficiários, contando com cerca de 98 funcionários e 50 voluntários (pedagogos, educadores, psicólogos e assistentes sociais), cobrindo as seguintes áreas-chave de sua atuação: Apoio à Gestão; Apoio Psicossocial; Apoio à Educação Infanto-Juvenil; Apoio à Qualificação Profissional; e Apoio à Formação Artístico-Cultural<sup>4</sup>.

- a) **Apoio à Gestão:** atividades administrativas, gerenciais e de liderança;
- b) **Apoio Psicossocial:** atividades que abrangem desde o processo de seleção dos beneficiários, de acolhimento, de acompanhamento e assistência social, até o psicológico e os humanísticos, incluindo a ressocialização destes nas suas famílias e na sociedade;
- c) **Apoio à Educação Infanto-Juvenil:** atividades de caráter educacional complementar à educação formal dos beneficiários, cuja seleção toma critério principal, estes serem alunos matriculados em uma escola formal, seja ela privada ou pública, indo desde as crianças e adolescentes de faixa etária entre os 7 anos a 11 anos e de 12 anos a 14 anos, buscando combinar instrução e educação aos beneficiários, visando uma formação do homem integral;
- d) **Apoio à Qualificação Profissional:** atividades desenvolvidas que envolvem jovens de faixa etária a partir dos 15 anos, voltadas para a profissionalização dos beneficiários orientados para o mercado de trabalho, sendo oferecidas pelo MPC em parceria com diversas entidades financiadoras;
- e) **Apoio à Formação Artístico-Cultural:** atividades desenvolvidas identificadas com a formação artístico-cultural, compreendendo arte plástica, musical, de dança,

---

<sup>3</sup> In Parlamento concede Medalha Leão do Norte. Disponível em <http://www.alepe.pe.gov.br/paginas/?id=3620&paginapai=3586&doc=CEC3BB0158DE4C29032576810005298>  
3 Acesso em 23 jan. 2010. Ver fotos do evento no Apêndice B.

<sup>4</sup> Áreas-Chave em foco nas reuniões do MPC, sobretudo em 2009 e fazem parte dos elementos estudados nesta pesquisa.

teatral, de artes marciais, artesanal, e esportivas, que envolvem vários beneficiários de todas as faixas etárias.

Estas atividades são realizadas nas já mencionadas Unidades do MPC: a) Coelhos; b) Recife Antigo; e c) Piedade<sup>5</sup>, nas quais se desenvolvem atividades específicas levando em consideração as características ambientais e vocacionais que lhes são pertinentes:

- a) **A Unidade dos Coelhos**, situada na Rua dos Coelhos, 317 – Bairro dos Coelhos, no centro do Recife, recebe especialmente crianças, adolescentes e jovens das comunidades dos Coelhos, Coque, Joana Bezerra e Afogados, que participam de atividades pedagógicas, artes plásticas, capoeira, percussão, psicomotricidade relacional, teatro, futebol, orientações voltadas para a formação cristã e balé clássico. Ainda são oferecidos cursos profissionalizantes em marcenaria, computação e o de pedreiro. O atendimento odontológico também faz parte do funcionamento desta Unidade. Cabe destacar que nela funciona o escritório central, onde a Diretoria atua;
- b) **A Unidade Piedade**, localizada na Rua José Bezerra Maia nº. 10, da Comunidade Santa Felicidade, em Piedade, no Município de Jaboatão dos Guararapes. Oferece aos seus beneficiários: atividades culturais, recreativas e esportivas, pedagógicas, de iniciação profissional, de orientação psicossocial, de dança popular, percussão, capoeira, artes plásticas e serigrafia. O acompanhamento médico também faz parte do funcionamento desta Unidade;
- c) **Unidade Recife Antigo**, instalada no Bairro do Recife Antigo, na Rua Vigário Tenório, Nº. 135 e 143, em dois prédios de significativo valor histórico (traços da dominação holandesa). Devido à sua específica localização, essa unidade foi direcionada para desenvolver atividades estritamente artísticas e culturais. Possui um Auditório para teatro que cabem 110 pessoas, uma galeria de artes, uma cafeteria, salas de aula e de reuniões.

Segundo o levantamento feito, salvo os primeiros dez anos (1993-2003), os quadros a seguir ilustram o crescimento progressivo a partir de 2004 até 2008 em termos de realização institucional em consonância com o crescimento progressivo em captação de recursos financeiros, fatores que mostram concretamente como o MPC cresceu ao longo desses anos, contribuindo de forma significativa na minimização de determinados problemas sociais crônicos na Região Metropolitana do Recife. Para melhor entendimento, nas tabelas 1(4) e

---

<sup>5</sup> Ver fotos das três Unidades do MPC no Apêndice C.

2(4) apresenta-se o demonstrativo do crescimento de beneficiários do MPC nesse período, junto com a evolução financeira, respectivamente. Apreciando os resultados alcançados, é plausível dizer que tal realização se deve ao extraordinário trabalho prestado pelo corpo técnico-administrativo, além da bem-sucedida obtenção de receitas por meio de campanhas feitas junto à sociedade civil pernambucana, cujos cidadãos vêm contribuindo com recursos que garantem a continuidade dessa instituição, sendo este claro exemplo de legitimação de seu empreendedorismo social por parte de *stakeholders* ditos relevantes.

Unidades do MPC	Número de Beneficiários					Total por Unidade
	2004	2005	2006	2007	2008	
Coelhos	504	575	630	332	329	2.370
Recife Antigo	114	179	125	142	188	748
Piedade	438	490	699	604	600	2.831
<b>Total anual no MPC:</b>	<b>1.056</b>	<b>1.244</b>	<b>1.454</b>	<b>1.078</b>	<b>1.117</b>	<b>5.949</b>

**Tabela 1(4)** : Demonstrativo do crescimento de beneficiários do MPC (2004-2008)

Fonte: MPC - Relatório de Atividades (2004; 2005; 2006; 2007 e 2008).

Período	Receitas Operacionais	Despesas operacionais	Execução Orçamental
<b>2004</b>	1.926.636,52	1.926.636,52	100%
<b>2005</b>	2.622.555,32	2.622.555,32	100%
<b>2006</b>	2.873.652,77	2.873.652,77	100%
<b>2007</b>	2.348.463,62	2.635.937,72	112,2%
<b>2008</b>	2.814.667,61	2.814.667,61	100%
<b>Total</b>	<b>12.585.975,84</b>	<b>12.873.449,94</b>	

**Tabela 2(4)**: Demonstrativo do crescimento financeiro do MPC entre 2004-2008.

Fonte: MPC - Relatório de Atividades (2004; 2005; 2006; 2007 e 2008).

Com efeito, o apoio dado ao MPC evidencia-se nas contribuições individuais feitas por milhares de cidadãos pernambucanos, que ultrapassam a marca de R\$ 200.000,00 mensais, alcançada por meio de campanhas, como é o caso do Projeto Clarear (PRÓ-CRIANÇA, 2008). As doações são feitas mediante autorização à Companhia Energética de Pernambuco (CELPE), para que desconte o valor de R\$ 0,98 da conta mensal de energia elétrica e o repasse ao Pró-Criança, que junto com mais três outras instituições, Associação Beneficente Criança Cidadã (ABCC), Organização de Auxílio Fraternal (OAF) e Pastoral da Criança, contam com esses recursos, os quais têm se mantido constantes, graças ao baixo número de desistências por parte dos contribuintes, enquanto aumenta o número de adesões (CAMPELO, 2008). O mesmo começou a ocorrer a partir de 2009, com os pagamentos das contas de água (a doação é de R\$ 1,00), desta feita com os consumidores da Companhia Pernambucana de Saneamento (COMPESA), mediante a adesão à Campanha Regar (Disponível em: [http://www.movimentoprocrianca.org.br/campanhas\\_03.html](http://www.movimentoprocrianca.org.br/campanhas_03.html)).

O estudo feito por Dias (2008) refere que essa estratégia é resultado do aumento da captação de recursos por meio de doações de pessoas físicas, mobilizadas mediante políticas de comunicação na mídia local, passando as contribuições individuais de 23% na composição das receitas do Pró-Criança, em 2004, para mais de 50%, em 2007, chegando a 56,05% em 2008. Vale frisar que, em 2004, 65% de suas receitas advinham de fontes privadas nacionais e internacionais (PRÓ-CRIANÇA, 2004; 2005; 2006; 2007; 2008).

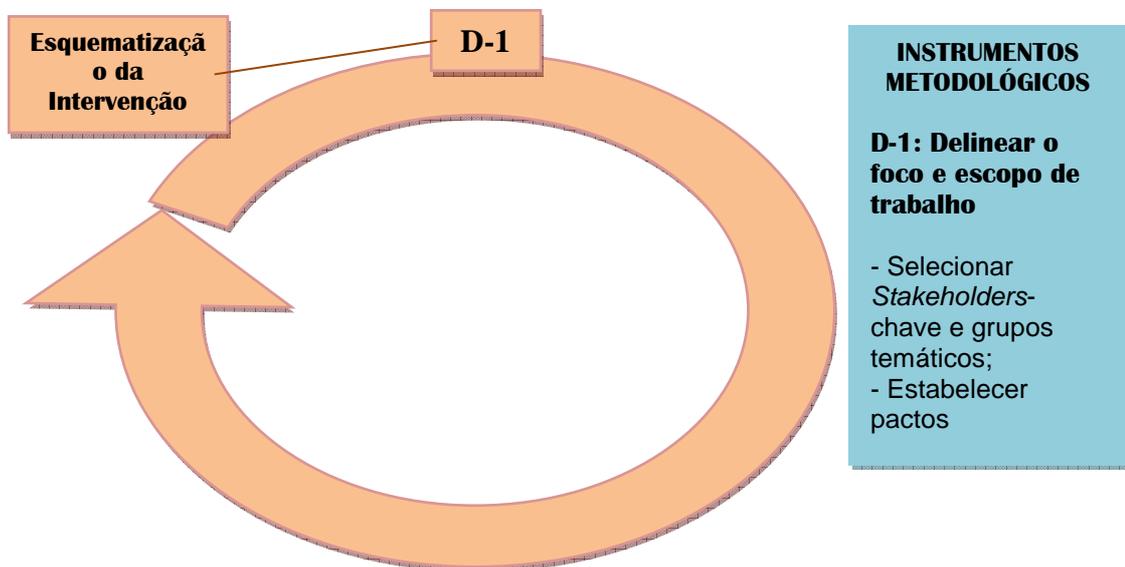
Pelo que até agora foi visto, o MPC, em sua trajetória institucional tem envidado grandes esforços para ser reconhecido por sua boa estrutura de atividades pedagógicas, artísticas e profissionais, com condições de oferecer oportunidades de reabilitação aos seus beneficiários, muitos sem perspectiva de se tornarem cidadãos integrados à sociedade. O trabalho que ele realiza é interdisciplinar e deve ser mais conhecido, podendo ser objeto de divulgação por suas qualidades apreciativas. Dando continuidade ao trabalho, a próxima seção dedica-se ao balizamento do Modelo de Planejamento Estratégico Participativo que se integra aos requisitos da Metodologia da Investigação Apreciativa, como um processo posto em prática no MPC, sendo o delineamento alcançado o foco central desta dissertação.

## **4.2 Aplicação do Modelo Integrativo PEP+IA: O delineamento posto em ação**

A possibilidade de fazer uma integração entre o PEP e a IA foi posta em prática de acordo com as unidades temáticas geradas pelo Modelo PEP+IA, como consta da Figura 6(3), cujos elementos básicos foram inspirados no referencial teórico (Capítulo 2) e na discussão dos procedimentos metodológicos a adotar (Capítulo 3), além da incorporação das contribuições advindas do ambiente de trabalho encontrado no MPC. Para realizar a pesquisa, seguiu-se as etapas constantes da Figura 6(3), conjugando etapas, instrumentos metodológicos e quadro de atividades, que constituíram o roteiro que se adotou.

Nas próximas seções, antes de apresentar as análises do Modelo Integrativo PEP+IA, foi feita a decomposição de cada uma de suas partes.

### 4.2.1 Esquematização da Intervenção (D-1)



**Figura 7(4):** Etapa 1 do PEP+IA  
 Fonte: Elaboração própria

O caso do MPC somente pode ser delineado por existir um contexto favorável à intervenção organizacional, isto é, por se contar com um terreno fértil para o aproveitamento do conhecimento construído coletivamente, traduzido na abertura para os métodos de trabalho trazidos pela academia. As discussões iniciais com a direção do MPC, então, permitiram que se firmasse um pacto orientado para o alcance da sustentabilidade institucional, etapa D-1, ao lado da incorporação de inovações gerenciais e organizacionais.

O caso do MPC somente pode ser delineado por existir um contexto favorável à intervenção organizacional, isto é, por se contar com um terreno fértil para o aproveitamento do conhecimento construído coletivamente, traduzido na abertura para os métodos de trabalho trazidos pela academia. As discussões iniciais com a direção do MPC, então, permitiram que se firmasse um pacto orientado para o alcance da sustentabilidade institucional, etapa D-1, ao lado da incorporação de inovações gerenciais e organizacionais.

Esse desejo foi manifestado de várias formas, tendo sido ratificado na etapa D-2, referente às Descobertas Apreciativas. Com este propósito, foi elaborada uma pauta participativa, caracterizando a aplicação de uma abordagem apoiada no diálogo, na cooperação e na troca de experiências positivas, seguindo esquema da IA (CONCEIÇÃO; CABALLERO NUÑEZ, 2007), que estimula a geração de capital social nesse processo afirmativo (CALABRESE, 2006).

Neste sentido, as conversações com a alta administração do MPC, desde as primeiras reuniões realizadas em 2008, continuadas em 2009 e neste início de 2010, apontaram para a elaboração de um PEP para os próximos cinco anos (2009-2014), com a decisão político-institucional de implementar as proposições provocativas resultantes do trabalho realizado.

Portanto, os encontros aconteceram no período que ultrapassa quase dois anos de trabalho, com a conseqüente sensibilização dos *stakeholders* organizacionais, aos quais foram apresentadas as intenções e os objetivos do trabalho de pesquisa-ação, bem como as abordagens e metodologias que seriam utilizadas no desenvolvimento da intervenção organizacional. A identificação dos 13 *stakeholders* internos inicialmente envolvidos consta do Quadro 7(4), tendo sido com eles que se discutiu tanto interesses como benefícios mútuos relativos à pesquisa.

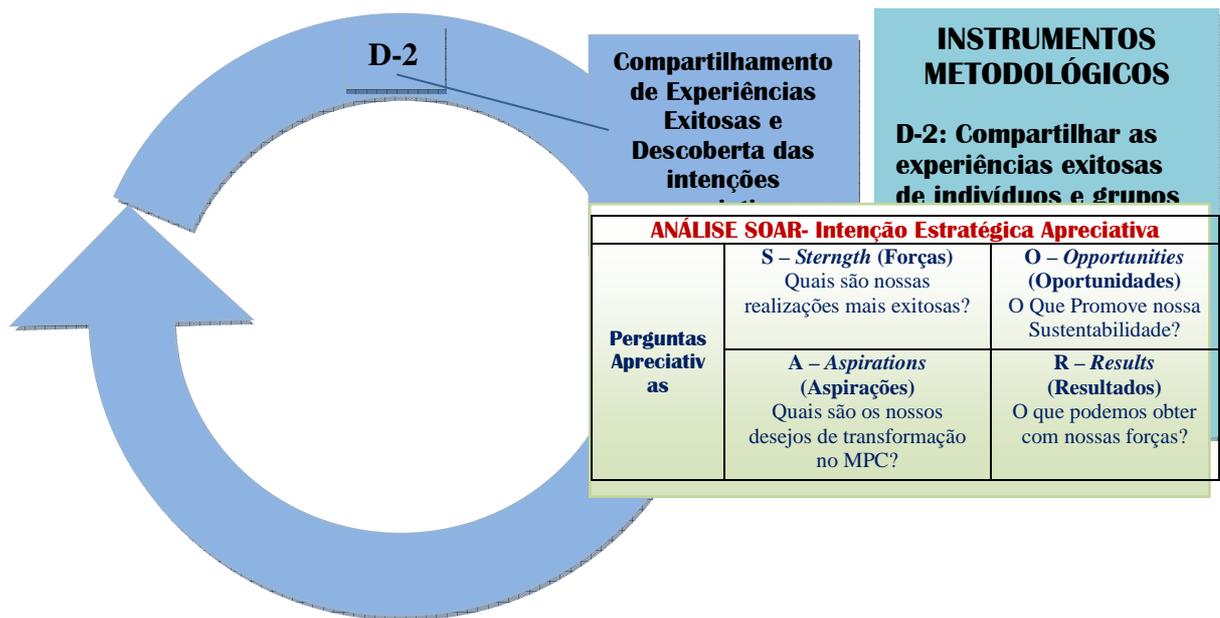
Nome	Posição	Área Organizacional	Melhor Razão para o Convite de seu Ingresso na Equipe
Paulo José Barbosa	Vice-Diretor Presidente (Engenheiro)	Diretoria Geral do MPC (Gestão)	Co-Fundador do MPC, Longa Experiência de Acadêmico, Catedrático e Desempenho Organizacional (liderança e gestão)
Fanny Veloso	Gestora da Unidade dos Coelhos (Assistente Social)	Responsável pela administração da Unidade	Experiência de desempenho na área por mais de 10 anos
Adriana Paiva	Gestora a Unidade de Piedade (Assistente Social)	Responsável pela administração da Unidade	Experiência de desempenho na área por mais de 10 anos
Rosa Campelo	Gestora a Unidade de Piedade. (Educação Artística)	Responsável pela administração da Unidade e Professora de Artes	Longa Experiência de desempenho na área
Marta Espana	Gestora em exercício da Unidade dos Coelhos (Pedagoga)	Responsável pela área psicossocial	Longa Experiência de desempenho na área
Patrícia Maria Cruz	Assessora do Vice-Presidente (Psicóloga)	Gestão do Quadro de Voluntários	Experiência de aproximadamente um ano em assuntos de voluntariado
Luciana Alves	(Pedagoga)	Unidade de Piedade	Longa Experiência de desempenho na área educacional
Luciane Pontes	(Pedagoga)	Voluntária da Unidade de Piedade	Longa experiência em ONGs da área social e educacional
Marisa Cruz	(Assistente Social)	Unidade de Piedade	Experiência de desempenho na área por mais de 10 anos
Paula Franssinette	(Psicóloga)	Unidade de Piedade	Longa Experiência de desempenho na área
Renata Paulino	(Assistente Social)	Unidade dos Coelhos	Longa Experiência de desempenho na área
Vera Beltrão	(Pedagoga)	Unidade do Recife Antigo	Longa Experiência de desempenho na área
Viviane Fontes	(Educação Artística)	Professora de Artes na Unidade dos Coelhos	Longa Experiência de desempenho na área

**Quadro 7(4):** Identificação dos *Stakeholders* a Envolver na Etapa D-1

**Fonte:** Adaptado de Cooperrider; Whitney; Stavros (2008, p. 368)

Embora a seqüência não seja linear, para melhor encadear as idéias e os resultados, a próxima seção trata do D-2 (Descoberta).

## 4.2.2 Compartilhamento de Experiências Exitosas e Descoberta das Intenções Apreciativas (D-2)



**Figura 8(4):** Etapa 2 do PEP+IA  
Fonte: Elaboração Própria

Tendo o foco e o escopo da intervenção organizacional sido resultantes de um consenso, juntamente com os *stakeholders* internos escolhidos, partiu-se para a etapa D-2. Para tanto, foi formada uma comissão organizadora dos trabalhos, de que o pesquisador e sua orientadora fizeram parte, visando a realização do I Seminário de Planejamento Estratégico do MPC, ocorrido em 3 de abril de 2009, o qual reuniu cerca de 60 participantes (manhã e tarde) na Unidade Recife Antigo. Esta etapa congregou profissionais de diferentes níveis de conhecimento e de áreas de atuação, tendo-se programado iniciar o evento com o compartilhamento das experiências exitosas, junto com as realizações coletivas das três Unidades do MPC.

A abertura desse grande encontro foi marcada por duas canções entoadas consecutivamente por um grupo coral de meninos e meninas, seguidas pela apresentação de

uma peça teatral, com outro grupo misto (crianças e adolescentes). As exposições foram aplaudidas calorosamente, mostrando a admiração dos participantes.

A saudação ao público presente foi feita pelo Diretor-Presidente, Sebastião Barreto Campello e pelo Vice Diretor-Presidente, Paulo Barbosa, seguidas consecutivamente pelas Gestoras das Unidades, Coordenadores de Projetos/Atividades, além da equipe do NIECS/UFPE. À esta última coube apresentar os esquemas metodológicos da atividade do dia. As exposições foram feitas com o uso de *data show*, vídeos e cartazes, além de *flip chart* (este com os resumos das atividades grupais, a cargo dos relatores participantes da plenária).

É interessante notar que as falas e depoimentos da direção realçaram a visão de futuro para o MPC, com ênfase no grande salto que a organização pretende dar, em termos de autonomia, da qualificação dos profissionais e da oferta de serviços de qualidade para a sociedade, o que, certamente, irá requerer investimentos na infra-estrutura de operações da entidade.

Por parte das colaboradoras do MPC, como é o caso de Adriana Paiva (gestora da Unidade de Piedade) e de Fany Veloso (gestora da Unidade dos Coelho), ficou a tarefa de traçar uma retrospectiva histórica. Cada uma destacou sua trajetória na entidade, desde a época em que ainda eram simplesmente universitárias, estando presentes nos momentos iniciais do funcionamento do MPC, vivenciando os desafios enfrentados. Segundo os depoimentos de ambas, as condições mínimas de trabalho eram bem escassas. Em verdade, o depoimento de uma delas relata que as condições trabalho eram “horríveis”. Fany revelou que tinha que se “deslocar de ônibus para os bairros onde havia crianças em situação de rua, passando de casa em casa, sujeita a correr qualquer risco de vida”. Mesmo assim, elas reconheceram que estavam bastante motivadas pelo espírito de voluntarismo e de amor à causa pela qual se batiam – o amor pelas crianças e o desejo de poder ajudá-las. Ainda sem ter uma sede, o MPC atuava junto às paróquias, no seio da comunidade. Foi aí que se despertou para o trabalho com arte, com o lúdico, neste esforço de resgatar crianças e trazê-las de volta para a inserção na sociedade. Fazendo uma retrospectiva, as falas destacaram a não só a criação, mas a evolução do MPC, sempre mudando para melhor, até que chegasse às condições atuais.

Isto foi confirmado pelo gestor financeiro, munido de gráficos, tabelas e quadros que demonstram como o MPC hoje está funcionando e garantindo sua sustentabilidade, não sem antes assinalar que o histórico de 16 anos de existência indica momentos associados à tensão da falta de recursos e a possibilidade iminente da paralisação de projetos vitais para seu funcionamento, a exemplo do ocorrido em 2007. Pelo que se percebeu, esta foi uma situação

crítica, que Dias (2008) interpretou como um exemplo de caos criativo superado pelo MPC, dando-lhe oportunidade de usar sua habilidade de fazer mais com menos e de encontrar soluções para dar continuidade à suas ações, em meio à difíceis conjunturas.

Segundo o gestor financeiro, a estratégia bem-sucedida está relacionada ao aumento da captação de recursos por meio de doações de pessoas físicas, graças à mobilização desses *stakeholders* mediante campanhas e ativas políticas de comunicação na mídia. Outros patrocinadores (pessoas jurídicas) foram devidamente identificados, sem maiores aprofundamentos por conta de as informações estarem disponíveis em balancetes e relatórios da entidade, podendo ser consultadas no site do MPC. A limitação de tempo também contribuiu para as restrições observadas, havendo uma interrupção para o almoço e o retorno às atividades do evento, dedicadas ao esforço da Descoberta.

À tarde, na reabertura do evento, foi feita uma exposição sobre o ciclo dos 5-Ds, tendo-se enfatizado o conteúdo do D-2, considerando que seria objeto das atividades grupais e da plenária do Primeiro Seminário de Planejamento Estratégico do MPC. Isto aconteceu em meio a diálogos apreciativos, que facilitaram a sistematização dos trabalhos. Pela agenda estabelecida, fez-se a distribuição dos participantes por grupos, segundo as grandes linhas de atuação da entidade, ou seja, 1) Apoio à Educação Básica; 2) Apoio Psicossocial; 3) Apoio à Formação Artístico-Cultural; 4) Apoio à Qualificação Profissionalizante.

De forma combinada, com a formação dos grupos ligados à direção, colaboradores e voluntários presentes, houve o encaminhamento dos 60 participantes para salas e espaços destinados às discussões às respostas de duas questões que lhes foram formuladas: 1. O que estamos fazendo ou fizemos do melhor no passado? e 2. O que podemos fazer de melhor daqui em diante? O objetivo dessas provocações foi criar um ambiente de descobertas e sonhos, que levou as pessoas a se empolgarem com narrativas de suas próprias histórias e a expressarem sua relação com o MPC, lembrando do seu tempo de trabalho na entidade e recuperando as memórias positivas dos melhores momentos, nos quais se sentiram mais vivos e felizes por estarem fazendo algo diferente e criativo, útil e significativo.

A mobilização foi considerada satisfatória, ocorrendo a discussão e a elaboração de termos que sintetizassem as principais idéias emergentes naquela tarde de trabalho, ao final da qual os relatores dos quatro grupos foram convidados a descrever na plenária como foi a atividade realizada e a apresentar o produto obtido, como disposto no Quadro 8(4).

**GRUPO 1: Apoio À Educação Básica****1. O que estamos fazendo ou fizemos de melhor no passado?**

- Práticas esportivas;
- Projetos, (leitura, interdisciplinar);
- Ação voltada para a coletividade;
- Divulgação dos trabalhos/vagas;
- Culminância das atividades;
- Formação continuada.

**2. O que podemos fazer de melhor?**

- Divulgação das vagas;
- Inclusão de práticas esportivas;
- Articulação com escolas da rede pública;
- Intercâmbio entre as unidades do MPC.

**GRUPO 2: Apoio Psicossocial****1. O que estamos fazendo ou fizemos de melhor no passado?**

- Socialização das atividades do departamento com as três unidades;
- Incorporação da realidade do aluno aos educadores;
- Valorização e reconhecimento da equipe;
- Desenvolvimento do trabalho com Assistência Social junto à Psicologia;
- Aprendizagem de como trabalhar com os recursos disponíveis com criatividade.

**2. O que podemos fazer de melhor?**

- Socialização das informações sobre os alunos;
- Unificação da linguagem, do conceito sobre o público assistido, sendo chamado de acordo com o planejamento estratégico (beneficiários);
- Participação nos eventos relacionados ao Assistente Social e ao Psicólogo;
- Necessidade que o Departamento Psicossocial desenvolva suas reais atribuições

**GRUPO 3: Apoio À Formação Artística Cultural****1. O que estamos fazendo ou fizemos de melhor no passado?**

- Ensinar e aprender/troca de saberes;
- Trabalhar com sentimento;
- Lutar pela transformação;
- Difundir vivências e valores;
- Ganhar nas conseqüências:
  - a) Corpos e tambores;
  - b) Projeto Recife debaixo das pontes;
  - c) Projeto 'faço arte';
  - d) Programa Jovem Artesão;
  - e) Café escola;
  - f) Andarilho.
- Desenvolver proposta triangular de ação;
- Favorecer o protagonismo;
- Formar Agentes multiplicadores;
- Facilitar o processo criativo;
- Dar lugar às culminâncias – Agosto das Artes
- Criar espaços alternativos/esportivos;
- Criar espaço alternativo e retorno da linguagem do teatro nos Coelhos;
- Promover a interdisciplinaridade: realização da Semana Cultural (Coelhos)/Festival de Folclore (Piedade)/Musical – Cravo e a Rosa.

**2. O que podemos fazer de melhor?**

- Desenvolvimento pleno das competências: (Contratação de mais Profissionais (PIEIDADE – TEATRO))
  - a) Pessoais;
  - b) Relacionais;

<ul style="list-style-type: none"> <li>c) Cognitivas;</li> <li>d) Produtivas;</li> <li>• Implementação de maneira eletiva e eficaz a Parceria entre: Família/escola/MPC;</li> <li>• Oferecer Condições dignas (Infra-estrutura);</li> <li>• Trabalhar pelo comprometimento do educador com a sua prática/reconhecimento da função social do educador;</li> <li>• Conseguir a publicação dos resultados atingidos pelos educadores e educandos no sentido de divulgação;</li> <li>• Obter o reconhecimento do trabalho da instituição (APOIO INTEGRAL) - gestão compartilhada;</li> <li>• Promover encontros periódicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Coordenação/educadores;</li> <li>b) Formação continuada para todas as unidades do MPC;</li> <li>c) Inscrições para alunos entre 13 e 15 anos de idade (Coelhos).</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>GRUPO 4: Apoio À Qualificação Profissionalizante</b></p> <p><b>1. O que estamos fazendo ou fizemos de melhor no passado?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver atividades de Mentoria: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Preparar para o mercado de trabalho;</li> <li>b) Melhorar qualidade de vida;</li> <li>c) Promover o Empreendedorismo;</li> <li>d) Incentivar a redução de violência doméstica;</li> <li>e) Ensinar a elaboração do plano estratégico de vida e profissional.</li> </ul> </li> <li>• Profissionalizar em atividades na área de Música e teoria musical: Acesso à formação prática e teórica musical.</li> <li>• Formar o Jovem Artesão: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Aspecto estético;</li> <li>b) Infra-estrutura;</li> <li>c) Vivências;</li> <li>d) Planejamento</li> </ul> </li> </ul> <p><b>2. O que podemos fazer de melhor?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver atividades de Mentoria: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Inserção no mercado de trabalho;</li> <li>b) Impacto positivo na comunidade a partir da atuação dos meninos capacitados;</li> <li>c) Retomada da formação escolar dos meninos;</li> </ul> </li> <li>• Profissionalizar em atividades na área de Música e teoria musical: Inserção no mercado de trabalho musical como profissional habilitado na teoria e na prática.</li> <li>• Formar o Jovem Artesão: Concretização dos grupos de trabalho em sua comunidade de origem/sustentabilidade</li> </ul>

**Quadro 8(4) – Descobertas e Sonhos das grandes áreas de atuação do MPC/I Seminário de Planejamento – Apresentação na Plenária**

**Fonte:** Elaboração própria

Neste momento da pesquisa, procurou-se registrar todo o processo, visando a elaboração do Relatório do I Seminário de Planejamento Estratégico do MPC, com a criação de um banco de dados com fotos, documentos, gravações das conversas e transcrição das notas de campo. Neste particular, o conjunto dos dados coletados pode ser chamado de relatório narrativo, do qual se extrai, codifica e organiza os temas, visando fazer a análise significativa (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Dando continuidade ao trabalho, o passo seguinte consistiu em mobilizar a colaboração dos 13 *stakeholders* internos listados no Quadro 7(4) para que firmassem uma

coalizão em torno da mudança e transformação do MPC. Inclusive, visando também reafirmar o pacto de sustentabilidade institucional que deu origem à intervenção organizacional e ao próprio processo de coleta de dados das descobertas necessárias à Análise SOAR, razão pela qual se aplicou o esquema constante do Quadro 9(4).

<b>Perguntas Apreciativas</b>	<b>S – Strengths (Forças)</b> Quais são nossas realizações mais exitosas?	<b>O – Opportunities (Oportunidades)</b> O que Promove nossa Sustentabilidade?
	<b>A – Aspirations (Aspirações)</b> Quais são os nossos desejos de transformação no MPC?	<b>R – Results (Resultados)</b> O que podemos obter com nossas forças?

**Quadro 9(4): Análise SOAR – Perguntas Apreciativas**

Fonte: Adaptado de Cooperrider; Whitney; Stavros (2008, p. 272-274)

Neste caso foram mantidas conversações prévias sobre tais perguntas apreciativas, remetidas e respondidas por *e-mail*. As respostas dadas individualmente estão disponíveis no Apêndice D, enquanto que o agregado obtido pela análise de conteúdo (aplicado ao material recebido pelo pesquisador) aparece nos Quadros 10(4) e 11(4), cujo cerne é constituído pela força que tem o apelo da sustentabilidade institucional do MPC, realçado pela Análise SOAR. Por exemplo, no Quadro 10(4), o olhar está centrado na apreciação do que cada um faz de si, da natureza do que faz e da própria instituição, constituindo numa forma de expressão das forças positivas em torno do trabalho realizado no MPC, conforme percebido pelos respondentes. A ênfase concentrou-se no fator motivacional.

<b>Fator de atração para trabalhar no MPC</b>	<b>O QUE MAIS VALORIZA</b>		
	<b>Em Si Mesmo</b>	<b>Na Natureza do Que Faz</b>	<b>No MPC</b>
Missão e Proposta do MPC	Experiência e Capacidade Profissional	Habilidades e Competências Profissionais	Missão e Compromisso Social
Realização Profissional	Valores Cristãos e Morais	Capacidade para Lidar com o Ser Humano	Atuação profissional
Identificação com o Trabalho.	Disponibilidade	Prestação de Serviços	Bom Ambiente de Trabalho

**Quadro 10(4) – O que mais valoriza apreciativamente (Olhar da motivação)**

Fonte: Elaboração própria

Já no Quadro 11(4), as respostas apontam para as qualidades afirmativas do MPC, em termos de Forças (Strengths), Oportunidades (Opportunities), Aspirações (Aspirations) e

Resultados (Results). Quanto a estes últimos, viu-se que era preciso discutir mais sobre os fatores capazes de levar ao comprometimento em relação à execução da estratégia. Então, houve uma extensão dos trabalhos no que tange à identificação acerca do que fazer, com o conseqüente alinhamento das questões operativas com as estratégicas e vice-versa, para obter resultados do processo do PEP, incluindo as correções a serem feitas no caso de existir desvio do curso traçado.

<b>Qual foi a Realização Mais Maravilhosa, em termos pessoais e/ou organizacionais</b> <b>S - Strengths</b>	<b>O que fazer para promover a sustentabilidade</b> <b>(O - Opportunities)</b>	<b>Desejos para aumentar a Sustentabilidade</b> <b>(A - Aspirations)</b>
Empreendedorismo Social	Obter cada vez mais credibilidade Institucional e Apoio Social dos <i>Stakeholders</i>	Capacitação Gerencial e Profissional
Empoderamento das Pessoas (Colaboradores, Beneficiários e suas Famílias).	Manter e melhorar a consistência das Campanhas de Captação de Recursos	Fortalecimento das Atividades de Mobilização de Recursos
Valorização dos Líderes e de suas Equipes	Identificar-se cada vez mais com a Causa Social	Promoção de Melhorias na Infra-estrutura Operacional e Organizacional.

**Quadro 11(4)** – Análise SOAR – Reafirmação do Pacto pela Sustentabilidade Institucional  
**Fonte:** Elaboração própria

Assim, convencionou-se que o R (Results), da Análise SOAR, naquele momento ainda incompleta, seria realizado na etapa D-3, por requerer mais tempo para se estabelecer estreita associação com as grandes áreas de atuação do MPC, em paralelo com o aprofundamento dos relacionamentos humanos, que seriam mais alinhados com a pesquisa-ação. Em outras palavras, buscou-se promover o enraizamento organizacional, com a formação dos grupos de enfoque, ligados ao funcionamento organizacional. Neste particular, Cooperrider; Whitney; Stavros (2008) sugerem que membros dos grupos de enfoque fornecem a base da constituição da equipe orientadora principal, ou seja, o núcleo positivo, aqui denominado de núcleo de gestão.

A indicação dos componentes dos grupos de enfoque foi fruto de conversas e entendimentos com os principais *stakeholders* internos do MPC (ver etapa D-1), para eleger as lideranças mais experientes e alinhadas com as perspectivas emergentes da análise SOAR. Neste sentido, cada grupo foi constituído por três integrantes como consta dos Quadros 12(4), 13(4) e 14(4). Esses grupos nomeadamente são: Grupo de Apoio à Educação Infante-Juvenil; Grupo de Apoio Psicossocial; Grupo de Apoio à Qualificação Profissional; e o Grupo de Apoio à Gestão, também conhecido como Núcleo de Gestão.

Nome	Posição	Área Organizacional	Melhor Razão para o Convite de seu Ingresso na Equipe
Vera Beltrão	Pedagoga	Educação Infanto-Juvenil (Unidade Recife Antigo)	Experiência de desempenho na área por mais de 10 anos
Camila Nogueira	Pedagoga	Educação Infanto-Juvenil (Unidade Coelhoos)	Experiência de desempenho na área por mais de 10 anos
Paula Franssinette	Psicóloga	Educação Infanto-Juvenil (Unidade Piedade)	Experiência de desempenho na área; Visão de Unidade nessa área.

**Quadro 12(4):** Grupo de Apoio à Educação Infanto-Juvenil a envolver na etapa D-2

Fonte: Adaptado de Cooperrider; Whitney; Stavros (2008, p. 368)

Nome	Posição	Área Organizacional	Melhor Razão para o Convite de seu Ingresso na Equipe
Renata Paulino	Assistente Social	Apoio Psicossocial (Unidade Recife Antigo)	Experiência de desempenho na área por mais de 10 anos
Marta Espana	Gestora	Apoio Psicossocial (Unidade Coelhoos)	Experiência de desempenho na área por mais de 10 anos
Marisa Cruz	Assistente Social	Apoio Psicossocial (Unidade Piedade)	Ex. de 2003 – 2006 e de 2008 até hoje.
Silviane Costa	Psicóloga	Apoio Psicossocial (Unidade Recife Antigo)	Visão + de área de psicologia. Foi da Unidade de Piedade + de Recife Antigo

**Quadro 13(4):** Grupo de Apoio Psicossocial a envolver na etapa D-2<sup>6</sup>

Fonte: Adaptado de Cooperrider; Whitney; Stavros (2008, p. 368)

Nome	Posição	Área Organizacional	Melhor Razão para o Convite de seu Ingresso na Equipe
Luciene Pontes	Pedagoga (Voluntária)	Qualificação Profissional (Unidade Piedade)	Experiência de desempenho na área por mais de 10 anos
Betânia Pessoa	Pedagoga (Voluntária)	Qualificação Profissional (Unidade Coelhoos)	Experiência de desempenho na área por mais de 10 anos
Luciana Alves	Psicóloga	Qualificação Profissional (Unidade Piedade)	Ex. Coord. de projeto por ± de 2 anos; Coord. Pedagógica.

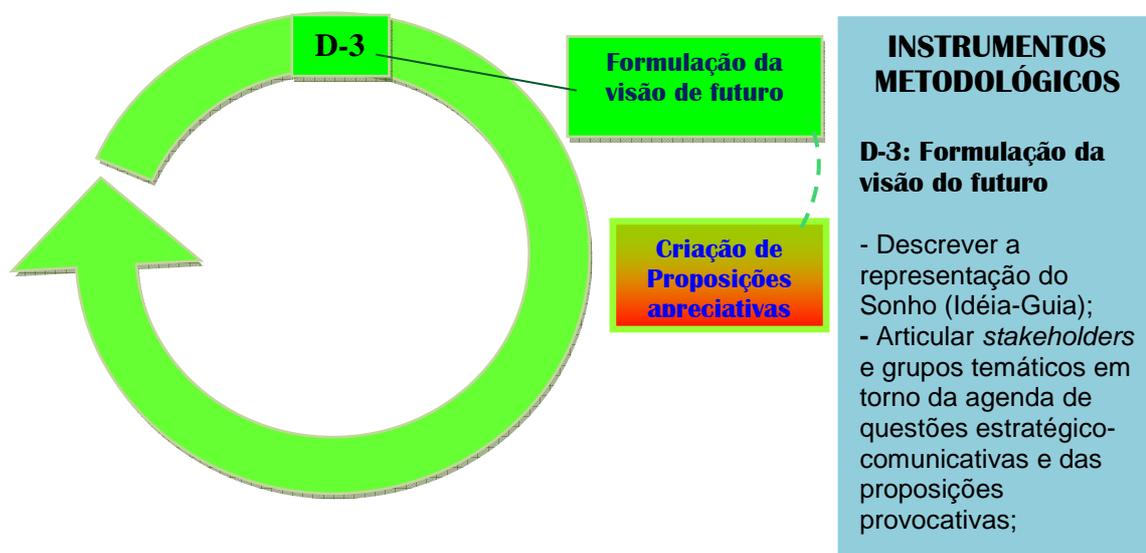
**Quadro 14(4):** Grupo de Apoio à Qualificação Profissional a envolver na etapa D-2

Fonte: Adaptado de Cooperrider; Whitney; Stavros (2008, p. 368)

Para o sucesso do engajamento desses grupos na geração de resultados da Análise SOAR, foram fixados critérios relacionados com a representatividade das três Unidades do MPC, a interdisciplinaridade da formação de seus integrantes. No caso do MPC, este ponto foi especialmente operacionalizado com os cinco integrantes do Núcleo de Gestão, que já começava a se consolidar, tendo-se o cuidado de se manterem conectados às descobertas e aos sonhos, como se pode observar na próxima seção.

<sup>6</sup> Excepcionalmente este grupo ficou com quatro componentes porque uma das integrantes foi deslocada de função no decorrer dos trabalhos.

### 4.2.3 Formulação da Visão de Futuro (D-3)



**Figura 9(4):** Etapa 3 do PEP+IA  
 Fonte: Elaboração Própria

A formulação da visão de futuro constituiu uma oportunidade para se debater sobre os resultados do planejamento estratégico, como parte do processo de construção do futuro preferido para se viver. Esta forma de abordagem implicou o surgimento das idéias-guia, com que se deu embasamento à preparação do II Segundo Seminário de Planejamento Estratégico e Apreciativo do MPC, ocorrido em 22 de outubro de 2009 (manhã e tarde), desta feita na Unidade Piedade. Para tanto, foram realizadas cerca de sete reuniões que o precederam, considerando-se ser este o grande momento do compartilhamento das reflexões feitas em torno dos três primeiros Ds com os quais se vinha delineando o PEP.

Mais uma vez, a retomada da sistemática da sessão plenária como culminância do trabalho em grupo foi renovada junto aos cerca de 60 participantes, a quem inicialmente foi apresentado o progresso das ações envolvendo a IA no âmbito do PEP. Colaboradores e voluntários de variados níveis hierárquicos e áreas de atuação foram mobilizados para esta atividade. Procurou-se criar um ambiente propício para que emergissem imagens do futuro, projetadas para 2014, estimulando a liberação de idéias decorrentes de aspirações coletivas em construção.

O encontro foi um momento de celebração, aberto com apresentações musicais e de dança protagonizadas pelas crianças, jovens e adolescentes do MPC<sup>7</sup>, tendo sido antecedido

<sup>7</sup> Ver fotos no Apêndice E.

por um café da manhã bem descontraído. A pauta contou com um roteiro de trabalho que contemplou aspectos teórico-empíricos, ao mesmo tempo em que se abordou tanto a retrospectiva dos trabalhos como os avanços a serem alcançados no processo, com utilização de *slides*, seguidos das impressões compartilhadas pela direção, membros dos grupos e a equipe do NIECS/UFPE<sup>8</sup>.

No primeiro expediente, os participantes foram distribuídos de acordo com os quatro grupos ligados às áreas de atuação do MPC e convidados a se reunir em salas destinadas a cada um deles, com instruções referentes ao D-3 – o Sonho (Idealização), isto é, para pensarem acerca do que fariam se mergulhassem em um sono profundo e acordassem daqui a cinco anos. Ao acordar e olhar em volta, os membros dos grupos diriam no que o MPC mudou e se estaria exatamente do modo que sonharam que fosse. Com base nessa situação mental criada, um roteiro básico foi sugerido, para que os participantes visualizassem o futuro do MPC, como segue no Quadro 15(4).

O que está acontecendo em 2014? O que está diferente no MPC, na Região Metropolitana, em Pernambuco e no Brasil? Como o MPC está contribuindo para essa nova realidade? Em que o grupo está contribuindo para o MPC chegar até esse sucesso? (É atribuído um prêmio ao MPC). O que é dito sobre o MPC enquanto o prêmio é recebido? O que os *stakeholders* do MPC estão dizendo a este respeito? O que os funcionários estão dizendo? O que foi necessário para ganhar esse prêmio? Com que meios tecnológicos? Com que melhoria de processos? Quais seriam os indicadores dessa mudança? Em que ambiente os grupos gostariam de trabalhar nesse período? Que beneficiários o MPC estaria atendendo? Com que recursos?

**Quadro 15(4):** Roteiro sugerido para o sonho e o despertar em 2014

**Fonte:** Adaptado de Cooperrider; Whitney; Stavros (2008, p. 154)

Após a discussão coletiva, cada grupo elegeu um representante para apresentar os resultados obtidos em um *flip chart*<sup>9</sup>, ficando livre para expressar suas visões de futuro da melhor forma possível. Isto foi feito pela manhã e continuou à tarde, depois do almoço no refeitório da Unidade Piedade. No retorno, houve uma pausa para que os grupos organizassem suas apresentações na plenária da tarde. Um deles, por exemplo, escolheu representar artisticamente os resultados sob a forma de drama e de dança, encenados espontaneamente, como ficou registrado nas fotografias do evento. O Quadro 16(4) retrata os conteúdos abordados pelos grupos nesta atividade, conforme o desafio do *status quo* por eles imaginado.

<sup>8</sup> Ver fotos no Apêndice F.

<sup>9</sup> Ver fotos no Apêndice G.

[IMAGINANDO O FUTURO (2009-2014)]	Imagens projetadas nas Idealizações Grupais			
	Grupo de Apoio Psicossocial	Grupo de Apoio à Educação Infanto-Juvenil	Grupo de Apoio à Qualificação Profissional	Grupo de Apoio à Gestão
<p><b>Olhando em volta, vê que os Sonhos se Realizaram.....:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que está acontecendo?</li> <li>• O que está diferente no MPC; na Região Metropolitana do Recife; e na área social?</li> <li>• Em que você contribuiu para fazer essa diferença?</li> </ul>	<p><b>No MPC existe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma oferta maior de espaço voltado para o trabalho social;</li> <li>• Integração entre ONGs e escolas formais;</li> <li>• Inserção de nossos beneficiários no mercado de trabalho;</li> <li>• Todas as crianças/jovens inseridos na escola formal;</li> <li>• Melhoria nas políticas públicas: segurança, saúde, educação, emprego/renda;</li> <li>• Maior número de unidades do MPC na RMR;</li> <li>• Aumento do quadro de recursos humanos e investimento na qualificação profissional;</li> <li>• Integralidade das unidades com uma gestão única;</li> <li>• Transporte próprio (ônibus/Kombi);</li> <li>• Contribuímos com nosso profissionalismo,</li> </ul>	<p><b>Integração e intercâmbio;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontro mensal</li> <li>• Proposta interdisciplinar</li> <li>• Unificação das nomenclaturas</li> <li>• Coordenador pedagógico para Piedade</li> <li>• Unificar a proposta pedagógica</li> <li>• Formação continuada nas três unidades</li> <li>• Núcleo de tecnologia e Mídias</li> <li>• Divulgação do trabalho: Visibilidade (na mídia, na sociedade).</li> <li>• Assessoria da comunicação</li> <li>• Trabalho unificado/projetos interdisciplinares e multiculturais</li> <li>• Acreditar na transformação do beneficiário (crianças e adolescentes)</li> <li>• Certificado de reconhecimento para os cursos profissionalizantes</li> <li>• Transporte digno</li> <li>• Infra-estrutura das salas de aulas</li> <li>• Material de pesquisa específico para cada</li> </ul>	<p><b>O Brasil deixou de ser um país emergente e passou a ser um país desenvolvido.</b></p> <p><b>No MPC Tem:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço de lazer;</li> <li>• Concha acústica;</li> <li>• Quadra em funcionamento todos os dias;</li> <li>• Anfiteatro;</li> <li>• Ateliê;</li> <li>• Telhoça de jogos;</li> <li>• Horta;</li> <li>• Praça com brinquedos/árvores (arborização);</li> <li>• Todos os itens nas 2 unidades;</li> <li>• Biblioteca;</li> <li>• Refeitório adequado;</li> <li>• Bicicletários;</li> <li>• Espaço de recepção para os beneficiários;</li> <li>• Sala de computação;</li> <li>• Atendimento odontológico;</li> <li>• Portão eletrônico;</li> <li>• Unidade de MPC em Olinda;</li> <li>• Oficinas itinerantes promovidas pelo MPC em parceria com as prefeituras das cidades do interior de Pernambuco;</li> <li>• Acessibilidade na estrutura física do MPC;</li> <li>• Um ônibus em cada unidade área</li> </ul>	<p><b>Em 2014:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MPC Autosustentável</li> <li>• Campanhas com 100% de adesão</li> <li>• Funcionários 100% MPC</li> <li>• Metodologia – destaque</li> <li>• Parcerias com projetos (Criança Esperança) compartilhando experiências;</li> <li>• Garantindo a sustentabilidade ambiental;</li> <li>• Manual de Metodologia</li> <li>• Ambulatório Médico e Odontológico nas Unidades;</li> <li>• Recursos humanos – Saúde do trabalhador;</li> <li>• Atividades laborais;</li> <li>• Comunidades auto-sustentáveis interagindo com o MPC</li> <li>• MPC atinge todo o Pernambuco;</li> <li>• Evangelização atinge todas e as famílias;</li> <li>• Funcionários empreendedores;</li> <li>• Arquidiocese-atraves das paróquias amplia as ações e efetivam as campanhas;;</li> </ul>

	<p>conhecimento, disponibilidade, acolhimento, acreditar na transformação do ser humano.</p>	<p>linguagem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação do plano de cargos, carreira e salários</li> <li>• Mudança da nomenclatura “Instrutor de Cursos Livres” para Educação Social.</li> </ul>	<p>entorno da Unidade Piedade urbanizada;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praticar um processo pedagógico fazendo uso da ética da democracia, ação reflexiva e da visão de futuro.</li> <li>• Buscar capacitação para ser um profissional sempre atualizado;</li> <li>• Intercâmbio de ações entre as unidades do MPC,</li> <li>• Desenvolvimento do saneamento básico;</li> <li>• Investimento na educação;</li> <li>• Fim da bolsa família;</li> <li>• Investimento na profissionalização dos jovens;</li> </ul>	
--	--	--	---	--

**Quadro 16(4) – Sonhos e Idealizações dos Grupos do Movimento Pró-Criança**

**Fonte:** Elaboração própria

Neste ponto, Ashford e Patkar (2001) indicam que, como as imagens de futuro são invocadas com base nas forças e sucessos da organização, elas têm grandes chances de ser validados e internalizados pelos participantes, com conseqüente legitimidade perante os *stakeholders* envolvidos. Os autores sugerem a votação em espaço aberto para que haja adesão aos resultados obtidos, podendo ser vital para sua implementação, já que é preciso que se chegue a acordos sobre que sonhos são mais importantes para uma ação imediata e quais deles ficarão para mais tarde. Assim, os impactos deste processo sobre a arquitetura social e organizacional devem ser avaliados à luz da cultura e representações sociais das prioridades admitidas pelos grupos envolvidos.

Na pesquisa, esse cuidado foi tomado e já no final do dia do próprio II Segundo Seminário, no encerramento dos trabalhos foram destacados os termos Integração, Sustentabilidade e Transformação como aqueles que sintetizavam as idéias-guia da visão de futuro do MPC. Em continuidade ao evento, procurou-se reforçar os laços do Núcleo de Gestão, constituído pelo Vice-Diretor Presidente e pelas gestoras das três Unidades do MPC, ampliado em alguns momentos por dois a três outros integrantes transitórios.

Com o Núcleo de Gestão se discutiu essas questões temáticas em reuniões realizadas logo a seguir, gerando o conteúdo da Figura 10(4), ou seja: Sustentabilidade Institucional, Integração Institucional, Transformação Organizacional e Transformação Social, a partir da qual se formulou também quatro proposições provocativas, que se espera venham forjar no MPC os elementos necessários para tornar os sonhos uma realidade, na etapa D-4 (Design). Na interpretação feita dos quatro temas, procurou-se verificar se eles traduziam as duas características das boas visões, a holística e a desafiadora (ASHFORD; PATKAR, 2001), com razoável entendimento de que tais requisitos foram preenchidos.

Neste sentido, a inquietação observada nos participantes do Núcleo de Gestão e em outros *stakeholders* internos do MPC começou a transparecer nos contatos e trocas de informação, bem como nos gestos e atitudes de muitos dos colaboradores. Surgiram inúmeras perguntas, tais como: o que deve mudar em nossa missão e visão de futuro? O que vamos fazer com nossa atual estrutura organizacional? E os nossos processos e sistemas de trabalho? Temos recursos para promover essas mudanças?

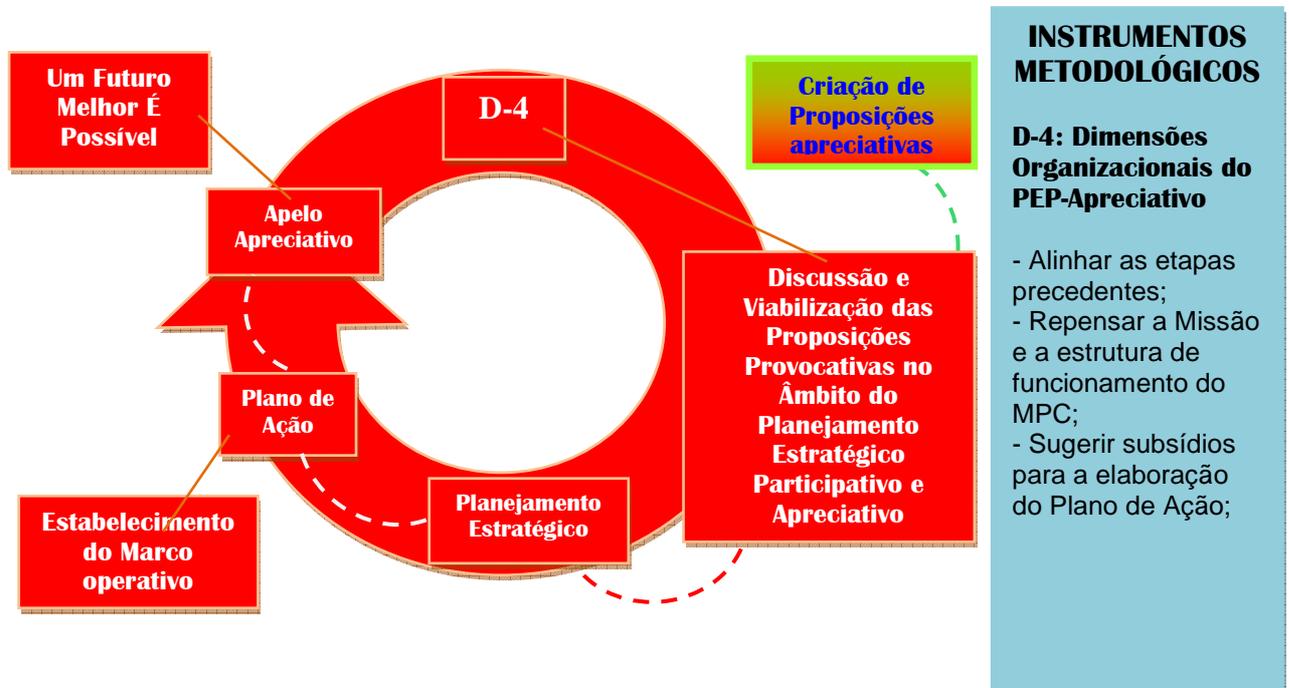
Desta fase em diante, o trabalho foi intensificado para melhor absorver as proposições provocativas decorrentes dos encontros com pessoas e membros do Núcleo de Gestão, constituindo o que passou a se convencionar como sendo as reuniões de cúpula, assunto abordado na próxima seção.



**Figura 10(4):** Conteúdo das Questões Temáticas do II Seminário de Planejamento Estratégico

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.4 Discussão sobre como viabilizar as Proposições Provocativas no âmbito do PEP+ IA (D-4)



**Figura 11(4):** Etapa 4 do PEP+IA  
 Fonte: Elaboração Própria

Esta etapa foi revestida de maior complexidade, pelo grande peso que tem para a dissertação, não só pela contínua necessidade de refinamento do Modelo Integrativo PEP+IA, mas pelo respaldo que pode dar ao discurso de reinvenção organizacional. Assim, as reuniões de cúpula sofreram o impacto do delineamento do PEP + IA como produto da prática de formular e responder às perguntas apreciativas, que se foi adquirindo.

Contudo, isto ainda não se mostrou suficiente para avançar rumo ao verdadeiro potencial de transformação do MPC. O que veio a acontecer quando se apreciou, tanto por meios presenciais como virtuais, as chamadas proposições provocativas, elaboradas como parte da estratégia para se implementar a mudança, para determinar o que realmente cabe ao MPC executar. Dessa percepção da natureza do processo, cuja visão foi traçada na Figura 6(3), efetivamente foi aprendida como fazer a antecipação da realidade (sendo este um princípio orientador do que se tinha pela frente).

Neste sentido, a leitura e interpretação das proposições provocativas, apresentadas no Quadro 17(4) podem ser consideradas como uma manifestação do poder do *design* apreciativo. Em sua essência, sabe-se que cada uma das proposições pode colocar em

confronto a mentalidade organizacional existente, pode impelir o MPC para adiante e promover os novos tempos, inclusive para que se reconheça a premência de o marco operativo ser elaborado, desafiando o *status quo* como já mencionado anteriormente.

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

**Quadro 17(4):** Proposições Provocativas - o desafio do *status quo* no MPC

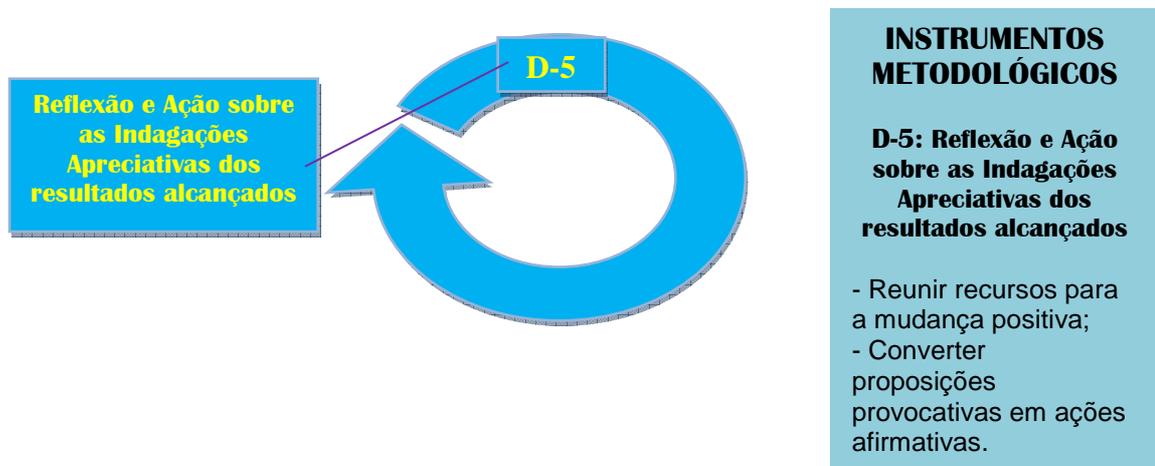
**Fonte:** Elaboração própria

Para tanto, a validação das proposições provocativas é recomendada, junto com a formulação de um plano de ação e respectivos projetos, a mobilização e alocação de recursos para viabilizá-los, a organização de uma agenda de trabalho com os responsáveis pelos

compromissos e pactos assumidos, incluindo o *feedback* dos processos e resultados envidados (JOHNSON; LEAVITT, 2001; ASHFORD; PATKAR, 2001).

No caso do MPC, este leque de atividades integra o cronograma que irá constituir a pauta do III Seminário de Planejamento Estratégico, previsto para abril de 2010, o qual, atualmente consta das discussões postas na mesa das reuniões de cúpula, de que o pesquisador tem participado. Com base no delineamento do Modelo PEP + IA e no *background* de experiências positivas até agora acumulado, trata-se de avançar e concentrar energias para pôr em prática as mudanças gerenciais, organizacionais e institucionais apontadas pelos resultados da Análise SOAR e de seus desdobramentos, que poderão ir desde a concepção estratégica de uma nova missão para o MPC até os desafios da implementação de reforma estrutural e da adoção dos procedimentos estabelecidos em um plano de ação, como já foi frisado.

#### 4.2.5 Passos Previstos para a Próxima Agenda do MPC (D-5)



**Figura 12(4):** Etapa 5 do PEP+IA

Fonte: Elaboração Própria

Cabe dizer que a prática apreciativa irá se institucionalizar com a reflexão destas questões inclusive nos tópicos rotineiros, assim criando espaço para o domínio da capacidade afirmativa implícita no Modelo PEP+IA, fruto de um processo que deverá ter continuidade no âmbito do ciclo que prossegue com o trabalho a ser feito na etapa D-5 (Destiny), prevista para os próximos passos da agenda do MPC. Uma avaliação apreciativa também não deve ser descartada, junto a realização de um *feedback* formativo.

Além dessa perspectiva de um trabalho cíclico, para transformar idéias em práticas do cotidiano organizacional, Ashford e Patkar (2001) sugerem que se tome decisões levando em conta algumas perguntas básicas, ou seja, ‘Quem? O que? Onde? Quando? Como? E Porquê?’, considerando os grandes e pequenos eventos de descobertas apreciativas. Os autores discorrem sobre questões simples, tais como:

- a. Como procedemos com o plano de ação para as nossas visões ou ideais?
- b. Que aspectos das nossas visões pretendemos lidar e quando?
- c. Como priorizamos os vários aspectos das nossas visões?
- d. Quais são as questões de longo, médio e curto prazos?
- e. Quais os aspectos das nossas visões que são atividades simples de realizar e quais não são?
- f. Quais deles exigem uma reflexão e inteligência profunda que orientem a ação para uma direção reta?
- g. Será que existem determinadas visões que requerem uma mudança na estrutura organizacional ou nas funções centrais? (ASHFORD; PATKAR 2001).

Esta parece ser a forma de articulação do estratégico com o operacional do Planejamento Estratégico Participativo e Apreciativo, a ser assimilado pelo MPC nos próximos processos organizacionais, objeto do D-5 (Destiny), o que não foi feito por escapar ao controle do pesquisador, tendo em vista as limitações de tempo e as exigências de maturação do processo e da própria validação do Modelo. Os instrumentos metodológicos e o quadro de atividades foram formulados estão disponíveis para futura aplicação e ajustes.

Até o ponto que se conseguiu chegar, é possível afirmar que está em curso a conscientização de que o tópico afirmativo do MPC, ou seja, o que está no centro da estratégia voltada, significa o alcance da sustentabilidade institucional. Neste caso, a rodada de reflexão já começou a ser realizada, tendo em vista que a cultura apreciativa passou a fazer parte das vivências nascidas com os trabalhos levados a efeito nesta dissertação, cujas conclusões constituem o tema da próxima seção.

## 5 Conclusão

---

O objetivo geral desta dissertação consistiu em delinear o processo de Planejamento Estratégico Participativo realizado no Movimento Pró-Criança (MPC), mediante a utilização da Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa.

Assim sendo, entende-se que, aqui compete não só traçar os produtos desse trabalho, mas também refletir sobre como se fundamentou o delineamento desse referido processo, desenvolvido ao longo de quase dois anos de trabalho. Por outro lado, torna-se necessário reconhecer que os benefícios mútuos alcançados podem ser evidenciados pela forma como se expandiu a rede humana envolvida na pesquisa, podendo-se destacar o protagonismo dos participantes como elemento fundamental do processo que uniu teoria e prática, indo desde a concepção do planejamento até a sua apropriação pelos *stakeholders* do MPC, enriquecida pela realimentação dos laços de parceria forjados com a academia.

Concluindo, pode-se começar fazendo referência ao fato afirmativo de se ter chegado ao delineamento do Planejamento Estratégico Participativo e Apreciativo, representado na Figura 6(3), também denominado de Modelo Integrativo PEP+IA, sendo este um modelo teórico-empírico aplicado à uma organização do Terceiro Setor, cuja causa é intrinsecamente social, o Movimento Pró-Criança (MPC). Com ele, pode-se falar de um trabalho coletivo, influenciado por seus valores, bem como pela autonomia e colaboração de seus integrantes, dedicados à promoção da cidadania de crianças, jovens e adolescentes.

Neste sentido, a discussão em torno de processos participativos no planejamento deve ser demarcada pela precedente experiência já realizada pelo próprio MPC, em 2002, considerada bem-sucedida, mas que precisava ser retomada em novas bases conceituais, fugindo à visão tradicional dominante.

Para tanto, não obstante se tenha procurado destacar questões teóricas que apontassem para esquemas de planejamento estratégico aplicado às organizações que não visam lucro, o foco concentrou-se nos elementos identificados com visões construtivistas e mobilizadoras de pessoas e grupos em torno de um processo dialógico, cuja força primordial residisse na participação e na conversão do conhecimento tácito em ações, projetos e proposições.

No ponto de partida das escolhas feitas na concepção da pesquisa, convém dizer, contou-se com o perfil empreendedor do MPC e também com um contexto favorável lá existente, aberto à introdução de inovações. Porém, o fato de a combinação do Planejamento Estratégico com a Abordagem da Metodologia da Investigação Apreciativa ser considerada

desafiadora do *status quo* e de implicar uma mudança de mentalidade trouxe algumas preocupações iniciais, tais como angariar confiança de todos e poder desenvolver uma pesquisa, cujas limitações não podiam ser subestimadas. Em outras palavras, pode-se citar o impacto do caráter interdependente e complementar dos cinco Ds, e do processo de planejamento em si, pelo fato de não se poder prever a reação dos participantes, ou mesmo o dispêndio de tempo a ser dedicado à revisão e interpretação dos dados, implicando disponibilidade de todos para compartilhar. O tempo também foi uma variável importante quanto a se saber o momento de passar da reflexão para ação e vice-versa. Questões que foram superadas diante de um ambiente acolhedor de trabalho e pela habilidade que se foi adquirindo de fazer a sistematização simultaneamente com a execução, seguida pela troca de informações, seja presencial seja virtualmente. Demoras e esperas tiveram que ser assimiladas e respeitadas.

Sob esse ponto de vista, cabe destacar que os progressos na pesquisa passaram a ser galgados quando se percebeu que a configuração do Modelo Integrativo PEP + IA tinha que ser criada e recriada algumas vezes porque isto estava ligado tanto à investigação como à apreciação, por sua vez vivenciadas em meio a um processo de construção social e submetidas ao fator emocional inerente a este tipo de trabalho, que requer comprometimento e colaboração das pessoas. Como já mencionado, depende-se delas para fazer e experimentar, trocar impressões e propor questões cujas respostas deveriam ser produto das decisões em grupo. Tudo isto, sem perder de vista que o alvo principal é a busca da motivação e da empolgação capazes de conduzir a organização às mudanças positivas e afirmativas.

A palavra intervenção também teve que assumir outro significado, no âmbito da pesquisa-ação realizada, para que se pudesse descobrir e explorar esses potenciais latentes, de modo inclusivo, apelando para sentimentos, imagens, memórias e narrativas de sucesso, apoiadas nas experiências de conquistas já vividas pelo MPC. O desenho e o desenrolar da pesquisa, então, já descritos e analisados nos Capítulos 3 e 4, constituem as expressões desses resultados: de um lado, eles são denotados pela opção metodológica que estruturou o processo de planejamento para além de uma simples seqüência lógica de passos; de outro, pelo impulso dado para que se construísse uma visão compartilhada do futuro, apoiada nas forças da comunidade organizacional, para que, com ela se criasse possibilidades de transformar sonhos em algo concreto.

O modo integrativo encontrado constituiu algo plantado na realidade organizacional, em um plano de trabalho que, mais uma vez, remete ao ciclo dos 5-Ds, demarcado por pactos e acordos para que se viabilize o alcance da sustentabilidade institucional do MPC. O

caminho traçado pelo referido Modelo foi percorrido, exceto no que se refere à articulação do estratégico com o operacional, em termos participativos e apreciativos, por demandar mais tempo e maior discussão sobre os resultados que irão promover a mudança, algo que foge ao controle do pesquisador na atual conjuntura.

Dentre os aspectos centrais dos resultados obtidos, cabe ainda mencionar os procedimentos e aprendizados que se empreendeu com a utilização da análise SOAR, em um ciclo evolutivo que reuniu colaboradores e voluntários do MPC, mobilizados e em torno de dois grandes seminários de planejamento, além das reuniões realizadas com pequenos e grandes grupos, inclusive os de enfoque, até chegar ao Núcleo de Gestão (ou núcleo positivo), que se tornou interlocutor primordial na definição de etapas, revisões e ajustes de conteúdos tanto da pesquisa em si como na hora de montar calendários, escolher locações e recorrer ao uso de recursos interativos. A aderência e contribuição calorosa dos participantes levam a crer que se conseguiu concretizar os desígnios da dissertação.

Sob esse ponto de vista, o trabalho igualmente destaca a obra de educação complementar que caracteriza o modo apreciativo de se apontar as qualidades vitais do MPC, o que certamente irá levá-lo a incorporar as proposições provocativas que tornarão o futuro mais próximo, com a eleição de prioridades a serem colocadas em prática, especialmente àquelas que exigem mudanças imediatas, mesmo que as situações sejam complexas. Por exemplo, as quatro questões temáticas: Transformação Organizacional; Integração Institucional; Transformação Social; e Sustentabilidade Institucional, irão requerer o ingresso do MPC em uma era de aprendizagem e mudança que projeta os próximos cinco anos como um tempo de contínuas inovações que terá pela frente.

É razoável imaginar que uma nova missão a ser definida para o MPC está implícita nesse processo em curso, junto com os ajustes que se replicarão sobre a estrutura e os processos organizacionais, estendendo-se à sua expressão física e funcional. Essa pauta de trabalho deve ser contemplada nos eventos que se avizinham com a continuidade do processo de planejamento, cujo encaminhamento prossegue e não se encerra com a finalização desta pesquisa, que corresponde a um ciclo acadêmico, em vias de ser renovado, já que se trata de um programa de parceria que se vem se fortalecendo ao longo do tempo.

É importante frisar que este trabalho não teve a intenção de ser conclusivo, em particular porque teve várias limitações, tais como:

- O estudo somente foi feito em uma única ONG de médio porte;
- O envolvimento dos *stakeholders*-chave no trabalho limitou-se apenas aos internos do MPC, pelo fato de os *stakeholders* externos constituírem uma rede bastante

ampla e complexa, fator que se considerou estar fora do alcance do pesquisador pela pouca experiência de trabalhar junto às redes interorganizacionais, inclusive no que se refere à acessibilidade a tais atores;

- Não haver tempo disponível para testar a efetividade da aplicação do Modelo Integrativo PEP+IA ao MPC, mediante uma avaliação apreciativa dos resultados esperados, pelo fato de o pesquisador ter vindo de outro país e não mais poder dilatar o prazo máximo de sua permanência no Brasil.

Tanto é que, dentre as sugestões de futuros estudos, apresenta-se como agenda: a) a integralização da etapa D-5, com a conseqüente validação do Modelo Integrativo PEP + IA, que vem sendo aplicado ao MPC e precisa ser objeto de *feedbacks* formativos; e b) a extensão desse desenho de pesquisa para outras organizações do Terceiro Setor, interessadas em incorporar práticas apreciativas em suas perspectivas de transformação e mudança.

Ao pôr termo, o pesquisador reconhece que, sendo o resultado de um estudo que está exposto ao teste quanto à sua validade acadêmica por outros estudiosos e sua utilidade prática em outras organizações, preferencialmente do Terceiro Setor, vem honestamente de coração aberto, aceitar quaisquer contribuições que visam à melhoria do modelo proposto.

## Referências

ABONG. ONGs no Brasil: **Perfil catálogo das associadas à ABONG 2007**. Disponível em <http://www.abong.org.br>. Acesso em 12 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. **Estatuto da Entidade**. Coordenação de Sérgio Haddad. Disponível em: <http://www.abong.org.br>. Acesso em: 13 dez. 2002.

ACOSTA, A.; DOUTHWAITE, B. *Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices*. *ILAC Brief* 6, p. 1-4, July 2005. Disponível em: [http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/52516/2/ILAC\\_Brief06\\_inquiry.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/52516/2/ILAC_Brief06_inquiry.pdf) Acesso em 23 abr. 2009.

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

\_\_\_\_\_. **Breve Mapa do Contexto das ONGs Brasileiras**. Disponível em: <http://www.abong.org.br> Biblioteca – Desenvolvimento Institucional. Acesso em: 20 de jun. 2002.

ASHFORD, G. and PATKAR, S. 2001. *The Positive Path: Using Appreciative Inquiry in Rural Indian Communities*. Winnipeg, Canada: International Institute for Sustainable Development. <http://www.iisd.org/publications/publication.asp?pno=304>). Acesso em 24 out 2010.

BANFIELD, Edward C., *End and Means in planning*. *International Social Science Journal*, v. XI, n. 3, p. 1-8, 1959. Disponível em: <http://www.sims.monash.edu.au/subjects/ims5042/stuff/readings/banfield.pdf> Acesso em 31 jan. 2010

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BARROS, Marcos. **Uma Proposta de Tipologia Organizacional Comparada das Organizações Não-Governamentais**. In Encontro Anual da ANPAD, 26, Anais... Salvador-BA: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002.

BRENNER, L. R. L. **A Metodologia da Investigação Apreciativa sob a Perspectiva de Criação do Conhecimento na Organização: Uma Análise Comparativa**. 107 f. Monografia

(Graduação em Ciência e Gestão da Informação). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

BRYSON, J. M. What to do when stakeholders matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques. **Public Management Review**, v. 6, n. 1, p. 21-53, 2004.

\_\_\_\_\_. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. London: Jossey-Bass, 1991.

\_\_\_\_\_. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

BUSHE, G. R. *Appreciative Inquiry Is Not (Just) About The Positive*. *OD Practitioner*, v. 39, n. 4, p. 30-35, 2007. Disponível em: [http://www.gervasebushe.ca/AI\\_pos.pdf](http://www.gervasebushe.ca/AI_pos.pdf) Acesso em 27 abr. 2009

CALABRESE, R. L. *Building social capital through the use of an appreciative inquiry theoretical perspective in a school and university partnership*. *International Journal of Educational Management*, v. 20, n. 3, p. 173-182, 2006. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldful/itextarticle/pdf/0600200301.pdf> Acesso em 23 set. 2009

CALABRESE, R. L., HUMMEL, C., & MARTIN, T. S. *Learning to appreciate at-risk students: Challenging the beliefs and attitudes of teachers and administrators*. *International Journal of Educational Management*, v. 21, n. 4, p. 275-291, January 2007.

CAMPELO, Sebastião Barreto. **Entrevista dada para o trabalho de conclusão da disciplina: Análise Institucional – PROPAD/UFPE**, nov. 2008

CARDOSO, Ruth. **O Voluntário é Uma espécie Contemporânea de Assistencialismo?** Folha de São Paulo, São Paulo, 17 abril 2000. Caderno Especial – Voluntariado, p. 3.

CARVALHO, Horácio Martins de. **Introdução à Teoria do Planejamento**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1976.

CONCEIÇÃO, R. J.; CABALLERO NUÑEZ, B. E. **Planejamento Participativo e Desenvolvimento Regional Sustentável**. Uma análise do Método Aplicado na Região Metropolitana de Curitiba (RMC). **Anais do Seminário Nacional “Paisagem e Participação”**: práticas no espaço livre público, 2007. Disponível em:

[http://www.usp.br/fau/eventos/paisagemeparticipacao/poderpublico/A03\\_pd\\_rmc.pdf](http://www.usp.br/fau/eventos/paisagemeparticipacao/poderpublico/A03_pd_rmc.pdf) Acesso em 31 ago 2009

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

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D., STAVROS, Jacqueline M., **Manual da Investigação Apreciativa**/David L. Cooperrider, Diana Whitney, Jacqueline M. Stavros; prólogo por Ronal Fry; [tradução Nilza Freire e Celso Roberto Paschoa; revisão técnica Janine Saponara]. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CURY, Thereza Christina Holl. **Elaboração de projetos sociais**. In Gestão de projetos sociais / Célia M. de Ávila (Coordenação). – 3ª ed. rev. – São Paulo : AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. – (Coleção gestores sociais). Disponível em [www.abdl.org.br/.../Elaboracao%20de%20Projetos%20Sociais.pdf](http://www.abdl.org.br/.../Elaboracao%20de%20Projetos%20Sociais.pdf) Acesso em 03 dez. 2009.

DIAS, Cecília de M. **Condições capacitadoras à criação do conhecimento organizacional: o caso do Movimento Pró-Criança**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, 2008.

EDEN, Colin; HUXHAM, Chris. **Pesquisa-ação no estudo das organizações**. In Hardy, Cynthia; CLEGG, Stewart R. e NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções**. v.2. São Paulo, Atlas, 2001.

ELLIOTT, Charles. *Locating the Energy for Change: An Introduction to Appreciative Inquiry*. International Institute For Sustainable Development. Winnipeg, 1999. Disponível em: <http://www.iisd.org/pdf/appreciativeinquiry.pdf> Acesso em 29 nov. 2009.

FERNANDES, Ruben C., **O que é Terceiro Setor**. In IOSHPE, Evelyn Berg (Org). **Terceiro Setor Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

\_\_\_\_\_. **Privado, porém público: O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas do terceiro setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, R. M. e FISCHER, A.L. **O dilema das ONG's**. In: In Encontro Anual da ANPAD, 18, **Anais...**, Curitiba-PR: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1994.

FREITAS, H. e JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: Técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos.** Porto Alegre: La Salle, 2000.

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

\_\_\_\_\_. **A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade.** Currículo sem Fronteiras, v.1, n.1, p. 81-95, Jan/Jun 2001. Disponível em: [www.curriculosemfronteiras.org/vol1iss1articles/gandin.pdf](http://www.curriculosemfronteiras.org/vol1iss1articles/gandin.pdf) Acesso em 31 ago 2009

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades.** Revista de Administração de Empresas: São Paulo, v. 35, n. 2., p. 57-63, 1995. Disponível em: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Am456cbH6q0J:www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392\\_pesquisa\\_qualitativa\\_godoy.pdf+Introdu%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Pesquisa+Qualitativa+e+suas+Possibilidades&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEEESgzdnwpL9IHDBFlvNgMAvGqLVYHCpIa4RRc4bjd8NODFXUXJgJnYiNeOApdydiGbi5So14irmNzafPaQBgTrpDoA2lHBtsOJcaf8DLVsiF2PYS1TB-NvXX1hpdyAx03e77SnIqb6&sig=AHIEtbQVgtxQZCAvbIREsXGW40KDXEskxQ](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Am456cbH6q0J:www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392_pesquisa_qualitativa_godoy.pdf+Introdu%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Pesquisa+Qualitativa+e+suas+Possibilidades&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEEESgzdnwpL9IHDBFlvNgMAvGqLVYHCpIa4RRc4bjd8NODFXUXJgJnYiNeOApdydiGbi5So14irmNzafPaQBgTrpDoA2lHBtsOJcaf8DLVsiF2PYS1TB-NvXX1hpdyAx03e77SnIqb6&sig=AHIEtbQVgtxQZCAvbIREsXGW40KDXEskxQ) Acesso em 31 ago 2009

GRAEML, Filipe Reis. **A Construção de um Arquétipo que Integra a Investigação Apreciativa à Soft Systems Methodology Possibilitando a Gestão Estratégica Sustentável das Cidades.** Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

HUDSON, Mike. **Administrando OTS: o Desafio de Administrar sem Receita.** Tradução: James F. Sunderland Cook; revisão técnica: Luís Carlos Mareje. São Paulo: Makron Books, 1999.

JOHNSON, G.; LEAVITT, W. **Building on success: Transforming organizations through an appreciative inquiry.** Public Personnel Management, v. 30, n. 1, p. 129-136, Spring 2001. Disponível em: <http://pathways-associates.com/about/press/Transforming%20orgs%20thru%20AI.pdf> Acesso em 12 fev. 2010.

KAPLAN, P. **Expanding the Reach of the Appreciative Inquiry Summit with Collaborative Technology.** *AI Practitioner*, p. 37-42, may 2008. Disponível em: [http://www.icohere.com/AIPractitioner2008\\_AISummitTechnology.pdf](http://www.icohere.com/AIPractitioner2008_AISummitTechnology.pdf) Acesso em 31 ago 2009.

KIM, Soonhee. *Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership*. *Public Administration Review*, v. 62, n.2, p. 231-241, March/April 2002.

KISIL, M. **Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária**. In: IOSCHPE, E. B. (org.) 3º Setor desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1997.

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

MARÇON, Denise; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Gestão de organização do Terceiro Setor: um repensar sobre as teorias organizacionais**. In Encontro Anual da ANPAD, 25, *Anais...*, Campinas-SP: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001.

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

MCKENNA, Catherine; DAYKIN, Joanne; MOHR, Bernard J.; SILBERT, Tony. *Strategic Planning with Appreciative Inquiry: Unleashing the Positive Potential to SOAR*. 2007 Innovation Partners International. Disponível em: [http://www.innovationpartners.com/Portals/0/IPI\\_Article\\_StratPlan\\_with\\_AI\\_CM\\_JD\\_BM\\_T\\_S.pdf](http://www.innovationpartners.com/Portals/0/IPI_Article_StratPlan_with_AI_CM_JD_BM_T_S.pdf) Acesso em 30 dez. 2009

MEREGE, Luiz Carlos. **O desafio da sustentabilidade no terceiro setor: o caso das ONG/Aids**. In: BRASIL. Ministério da Saúde. **Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil brasileira**. Brasília: Coordenação Nacional de DST e Aids, 2001.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. London: Sage, 1994.

MIRANDA NETO, João Henrique de. **Avaliação do Processo de Elaboração de um Plano Estratégico**. O caso EMLUR – João Pessoa PB. Mestrado (Administração), Universidade Federal da Paraíba, 2007. Disponível em: [http://bdtd.biblioteca.ufpb.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=302](http://bdtd.biblioteca.ufpb.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=302) Acesso em 12 mai. 2009.

MOHR, Bernard J. *Appreciative Inquiry: Igniting Transformative Action. The Systems Thinker*, v. 12, n. 1, p. 1-5, February 2001. Disponível em: [http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/Bernard\\_article.pdf](http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/Bernard_article.pdf) Acesso em 12 jan. 2010.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão Social: Crítica ao Padrão Emergente de Intervenção Social**. São Paulo: Cortez, 2002.

MORSILLO, J.; FISHER, A. *Appreciative inquiry with youth to create meaningful community projects. The Australian Community Psychologist*, v. 19, n. 1, p. 47-61, May 2007. Disponível em: [www.groups.psychology.org.au/Assets/Files/Morsillo\\_19\(1\).pdf](http://www.groups.psychology.org.au/Assets/Files/Morsillo_19(1).pdf) Acesso em 12 set. 2009.

MOTTA, P. R. **Planejamento Estratégico em Organizações sem fins lucrativos: Considerações sobre dificuldades gerenciais**. In: Vasconcellos Filho, P. E. et alli. **Planejamento empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: I.TC, 1982.

OLIVEIRA, Rezilda R. e SILVA, Geórgia Patrícia. **Planejamento Estratégico no Pró-Criança**. Trabalho apresentado no V Encontro da Extensão da UFPE, 2004.

O'NEILL, Cassandra. *SOAR don't SWOT: Asset Based Strategic Planning. Nonprofit Boards and Governance Review*, p. 1-3, June 13, 2007. Disponível em <http://www.wholonomyconsulting.com/docs/soar-dont-swot.pdf> Acesso em 23 dez. 2009.

PRÓ-CRIANÇA, **Relatório Anual do MPC**, Edição de 2008

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual, Recife, MPC**, Edição de 2007.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual, Recife, MPC**, Edição de 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual, Recife, MPC**, Edição de 2005.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual, Recife, MPC**, Edição de 2004.

ROCHA, R. A.; CARETTA, P. S., **Pesquisa Qualitativa: um desafio à Ciência Social**. In: Encontro Anual da ANPAD, 22, **Anais...** ENANPAD, Foz do Iguaçu – PR: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998.

RODRIGUES, A. L.; ALVES, M. A. *Fairy Tales organizations: Myth and reality in Brazilian Third Sector Organizations*. In: *Annall of 5º Annual Meeting of International*

*Society of Third sector research, 2002, Cape Town, SA. 5<sup>o</sup> Annual Meeting of ISTR. Globalization in the Era of (dis)order, 2002. Disponível em: <http://www.istr.org/conferences/capetown/volume/rodrigues.pdf> Acesso em 12 ago. 2008.*

RODRIGUES, M. C. P. Terceiro Setor: para que serve? **Conjuntura Econômica**, v. 51, n. 1, Jan. 1997.

SALAMON, Lester M. *The Emerging sector: an overview. Baltimore: The Johns Hopkins University, 1994.*

SAMPAIO, C. A. C. **Planejamento, Administração e Pensamento Estratégico**. Revista de Negócios, Blumenau, v.6 n.1, p. 39-48, jan/mar 2001. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/385/360> Acesso em 12 mar. 2009.

SANTOS, Tacila da Costa S. S. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do Gapa-Bahia**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, 2005.

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<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Cortez, Florianópolis; Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SERRAT, Olivier. *Appreciative Inquiry. In: Knowledge solutions: tools, methods, approaches to drive development forward and enhance its effects. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2009. Disponível em: <http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/Knowledge-Solutions-1-38.pdf> Acesso em 22 dez. 2009.*

SHENDELL-FALIK, NANCY; FEINSON, MICHAEL; MOHR, BERNARD J. *Enhancing Patient Safety Improving the Patient Handoff Process Through Appreciative Inquiry, JONA*, v. 37, n. 2, p. 95-104, 2007. Disponível em [http://www.dynamichs.org/articles/operational\\_improvements\\_cs.pdf](http://www.dynamichs.org/articles/operational_improvements_cs.pdf) Acesso em 30 mar. 2010

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

SILVA, Geórgia Patrícia, **Planejamento Estratégico Participativo como Fonte de Capital Social**, Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, 2004.

SILVA, G. P., OLIVEIRA, R. R.. 2004. **Planejamento Estratégico Participativo: fonte de Capital Social**. O Caso do Pró-Criança. In Encontro Anual da ANPAD, 28, **Anais... ENANPAD**, Curitiba – PR: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004.

SILVA, Marcos José Pereira. **Onze passos do planejamento estratégico participativo**. In: Markus Brose (Org) **Metodologia Participativa**. Uma introdução a 20 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001. p.161-176.

SOUTO-MAIOR, Joel. **Planejamento Estratégico Participativo**. Uma Abordagem para Municípios. Disponível em: [http://www.ufcg.edu.br/~cedrus/downloads/planejamento\\_estrategico\\_participativo.rtf](http://www.ufcg.edu.br/~cedrus/downloads/planejamento_estrategico_participativo.rtf). Acesso em: 28 ago. 2006.

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](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd10_17.pdf) Acesso em 31 ago. 2009.

SOUTO-MAIOR, Joel. [et al]. **Planejamento Estratégico Participativo em uma ONG. Estudos Avançados em Administração**. Programa de Pós Graduação – UFPB. João Pessoa: Editora Idéia, 2000.

SOUTO-MAIOR, J. **Planejamento estratégico participativo**. In: anais do 18º ENANPAD, Curitiba, vol. 3 pp 57 à 74, 1994.

STAINSACK, Cristiane. **Cooperação Estratégica em arranjos produtivos locais: a experiência da metodologia Investigação Apreciativa no planejamento do desenvolvimento industrial no Estado do Paraná**. In XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica (ALTEC), **Anais...** 2005. Disponível em: [http://www.ielpr.org.br/apl/uploadAddress/ArtigoInvestiga%C3%A7%C3%A3oApreciativa-Altec%20\(3\)%5B47829%5D.pdf](http://www.ielpr.org.br/apl/uploadAddress/ArtigoInvestiga%C3%A7%C3%A3oApreciativa-Altec%20(3)%5B47829%5D.pdf) Acesso em 23 fev. 2009.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

STAVROS, Jacqueline; COOPERRIDER, David; KELLEY, D. Lynn. *Strategic inquiry appreciative intent: inspiration to SOAR, a new framework for strategic planning*. *AI Practitioner*, p. 10-17, November, 2003. Disponível em: [http://www.positivechange.org/downloads/Strategic\\_Inquiry\\_Appreciative\\_Intent.pdf](http://www.positivechange.org/downloads/Strategic_Inquiry_Appreciative_Intent.pdf) Acesso em 03 dez. 2009.

SUSMAN, G. I.; EVERED, R.D. *An assessment of the scientific merits of action research*. *Administrative Science Quarterly*, v. 23, n. 4, p. 582-603, dec. 1978.

SUTHERLAND, J.; STAVROS, J. *The Heart of Appreciative Strategy*, *AI Practitioner*, p. 1-15, November 2003. Disponível em: [http://www.positivechange.org/downloads/Heart\\_of\\_AI.pdf](http://www.positivechange.org/downloads/Heart_of_AI.pdf) Acesso em 03 set. 2009.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONG: Principais funções gerenciais**. 4ª edição Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2000.

THOMPSON Andrés A. **Do compromisso à Eficiência: Os Caminhos do Terceiro Setor na América Latina**. In: IOSHPE, Evelyn Berg (org) **3º Setor: Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

TOSTES, Andréia Costa. **Avaliação da Sustentabilidade de uma Organização Não-Governamental em suas Dimensões Sóciopolítico, Técnico-Gerencial, Financeira e de Controle Governamental e Social**, Tese Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

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 da Rede Regional América Latina e Caribe da International Society For Third Sector Research Terceiro Setor e Sociedade Civil na América Latina e no Caribe — (Re)Pensando Identidades e Relações Intersetoriais, 8 al 11 nov. 2007, Salvador-BA, Brasil. **Anais...** Organização: ISTR y CIAGS/UFBA.

VALENÇA, A. C. **Mediação: método de investigação apreciativa da ação-na-ação: teoria e prática de consultoria reflexiva**/Antônio Carlos Valença. Recife: Bagaço, 2007, 591p.: il.

VALENÇA, A. C. **SYSMAP – Análise, Formulação e Ações Estratégicas usando Arquétipos Sistêmicos**. In **Anais** do evento Análise, Formulação e Ações Estratégicas Usando Arquétipos Sistêmicos, São Paulo, 2009. Sol – Society of Organizational Learning – BR, Valença & Associados – Aprendizagem Organizacional e a Holon Systemic Solutions. Disponível em: <http://www.estrategiaorganizacional.com.br/?p=home> Acesso em 26 fev. 2010.

VARONA, F. *Todavía es posible soñar: Teoría apreciativa e Cominucioón empresarial*. San José – CA. USA: San Jossé State University, 2003. Disponível em: <HTTP://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/TACOR%2020033.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92p.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WHITNEY, D. and TROSTEN-BLOOM, A. *The Liberation of Power: Exploring how Appreciative Inquiry “Powers Up the People”*. Draft, 2001. Disponível em: <http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/Liberation%20draft.pdf> Acesso em 12 ago. 2009.

WHYTE, D. J.; FOOTE, W.; IRA, H. *Participatory action research as a process and as a goal*. *Human Relations*, v. 46, n. 2, p. 175-193, feb. 1993.

YIN, Robert. *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) *Thousand Oaks: CA: SAGE Publications*, 1994.

## APÊNDICE A. QUADROS DAS ATIVIDADES DE CADA ETAPA DO MODELO INTEGRATIVO PEP+IA

- Exploração/pré-observação da intervenção – D1 – Definição;
- Organização de encontros de sensibilização para apresentar as intenções e os objetivos do trabalho a ser desenvolvido, bem como as abordagens e metodologias a serem adotadas no desenvolvimento da intervenção;
- Marcação de reuniões periódicas para a emergência de *stakeholders* e dos seus interesses, bem como o delineamento dos benefícios mútuos, visando adiante definir os tópicos afirmativos;
- Identificação dos *stakeholders* a serem envolvidos no trabalho, mediante critérios discutidos nas reuniões;
- Constituição de uma pauta para formação e preparação de grupos de enfoque que integrem pessoas e *stakeholders*, com especialidade nas áreas-fim do MPC, aptas para participar na seqüência da aplicação do ciclo dos 5-Ds;
- Constituição de um núcleo de gestão que tem como função identificar temas, discutir e integrar os resultados parcialmente obtidos em cada etapa do processo, visando chegar ao delineamento do planejamento estratégico;
- Elaboração de atas das reuniões, arquivando-as devidamente, pois constituem informações de suporte às atividades a executar posteriormente, já visando as atividades do D-2 – Descoberta, que é a fase na qual a organização aprecia o que tem de melhor, bem como compartilha as experiências exitosas (individual e grupal) como uma possibilidade positiva.

### Quadro A 1: Atividades da Etapa D1

Fonte: Elaboração Própria

- Organização de reuniões e encontros periódicos com os *stakeholders*-chave, planejando as condições necessárias para a realização do Primeiro Seminário de Planejamento;
- Preparação da agenda do Primeiro Seminário de Planejamento;
- Elaboração de conteúdo das perguntas apreciativas a serem utilizadas no evento, retomando o D-2 do ciclo, que visa estimular a descoberta das experiências exitosas, individuais e grupais;
- Implementação do evento previsto, segundo a programação feita, culminando com a apresentação em plenária do Primeiro Seminário para compartilhamento dos resultados do trabalho;
- Motivação e intensificação de diálogos apreciativos no desenvolvimento dos trabalhos, assegurando o foco da intervenção centrada na etapa 2;
- Introdução e aplicação da Análise SOAR, tendo em vista a necessidade de fazer o diagnóstico ambiental e organizacional, com ajustes e registros das conversações, além do uso de notas pessoais do pesquisador;
- Coleta de documentos e informações acerca dos resultados dos trabalhos dos grupos apresentados em plenária, por ocasião da realização do Primeiro Seminário de Planejamento;
- Elaboração do relatório sobre a realização desse evento, descrevendo todas as ocorrências e resultados alcançados na plenária, já visando as atividades do D-3 – Design, fase na qual a organização idealiza sua visão de futuro, podendo questionar sua missão e propósitos tal como ocorre no presente. Envolve a construção coletiva de imagens positivas do futuro.

### Quadro A 2: Atividades da Etapa D2

Fonte: Elaboração Própria

- Organização de reuniões e encontros para dar continuidade ao trabalho, retomando a etapa do ciclo dos 5-Ds;
- Preparação da agenda do Segundo Seminário de Planejamento: Repassar todas as informações e resultados obtidos no Primeiro Seminário;
- Motivação e intensificação de diálogos apreciativos sobre os tópicos a serem discutidos e assegurar o foco da intervenção centrada na etapa 3;
- Elaboração de conteúdo das questões generativas a serem utilizadas no Segundo Seminário para criar a visão de resultados que se está querendo;
- Constituição de uma pauta para mobilização dos grupos formados para retomar o ciclo dos 5-Ds;
- Implementação do evento previsto, cumprindo a programação do dia com a apresentação em plenária do Segundo Seminário para compartilhamento dos resultados do trabalho;
- Elaboração do relatório sobre a realização desse evento, descrevendo todas as ocorrências e resultados alcançados na plenária, já visando as atividades do D-4 – Design, fase na qual a organização Cria os Propósitos Apreciativos, visando o Delineamento das Dimensões Organizacionais do PEP-Apreciativo e o Estabelecimento do Marco operativo, que na sua implementação, gerará as Indagações Apreciativas dos resultados alcançados e dos indicadores do impacto.

### **Quadro A 3: Atividades da Etapa D3**

**Fonte:** Elaboração Própria

### **Quadro de atividades: D4**

- Organização de reuniões e encontros para dar continuidade ao trabalho, retomando a etapa do ciclo dos 5-Ds;
- Criação e formalização do Núcleo Positivo de Gestão e funcionamento do MPC, congregando os *stakeholders*-chave da Cúpula, convidados a discutir as proposições provocativas que serão objeto do Terceiro Seminário de Planejamento, alinhando os resultados obtidos nas etapas anteriores;
- Tendo as proposições provocativas formuladas, A Cúpula parte para a discussão sobre a formulação das Dimensões Organizacionais do PEP-Apreciativo que envolve repensar a estrutura de funcionamento da organização, as políticas e procedimentos e alavancar a transformação desejada, estabelecer as funções, responsabilidades e relações de acordo com os projetos bem como elaborar os indicadores de impacto;
- Registrar todas as informações e resultados alcançados durante a reunião de Cúpula;
- Intensificar reuniões de cúpula para (re)definir a missão, visão de futuro, bem como (re)desenhar a estrutura organizacional adequada para viabilizar a implementação do planejamento estratégico delineado;
- Organizar um Seminário para consolidar o conteúdo do PEP-Apreciativo delineado e aprovação em plenária.

### **Quadro A 4: Atividades da Etapa D4**

**Fonte:** Elaboração Própria

**Quadro de atividades: D5**

- Definir estratégias de execução do PEP-Apreciativo;
- Estabelecer metas e objetivos de curto e médio prazos para implementar as estratégias, detalhando em planos de ação especificamente para cada área-chave;
- Mobilizar e alocar recursos necessários, respectivamente a cada projeto e área de atuação;
- Monitorar e avaliar apreciativamente, tanto no desenvolvimento das atividades bem como na aplicação adequada dos recursos;
- Obter *feedback* apreciativos que ajudam a fazer os reajustes necessárias;
- Incentivar condições orientadas para a institucionalização do PEP-Apreciativo no MPC;
- Incentivar a reflexão da ação na ação, visando a geração conhecimento e aprendizado;
- Incentivar todos os stakeholders para fornecer informações de *feedback* apreciativos, que visam a retroalimentação do processo ou do sistema de funcionamento da entidade como um todo.

**Quadro A 5: Atividades da Etapa D5**

Fonte: Elaboração Própria

## APÊNDICE B. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DE PERNAMBUCO ATRIBUI DIPLOMA E “MEDALHA LEÃO DO NORTE”



**Figura B.1:** Dr. Sebastião B. Campelo é atribuído Diploma e Medalha Leão do Norte

Fonte: Movimento Pró-Criança (2009) disponível em: <http://www.movimentoprocrianca.org.br/>.  
Acesso em: 11 mar 2010.



**Figura B.2:** Ambiente de Homenagem no Salão da Assembléia Legislativa de Pernambuco

Fonte: Movimento Pró-Criança (2009) disponível em: <http://www.movimentoprocrianca.org.br/>.  
Acesso em: 11 mar 2010.

## APÊNDICE C. AS TRÊS UNIDADES DO MPC



**Figura C. 1:** Sede Principal do MPC, onde funciona também a Unidade dos Coelhos  
**Fonte:** Elaboração Própria



**Figura C. 2:** Edifício da Unidade do Recife Antigo  
**Fonte:** Elaboração Própria



**Figura E. 3:** Edifício da Unidade de Piedade  
**Fonte:** Elaboração Própria

## APÊNDICE D

Entrevistado s/e Integrantes dos Grupos	PERGUNTAS APRECIATIVAS						
	Atração para o MPC	O que mais valoriza			A Realização mais Maravilhosa. Como? Que fatores organizacionais influenciaram?	Promoção da sustentabilidade	3 Desejos para garantir a sustentabilidade
		Em si mesmo	Na natureza do que faz	No MPC			
<b>Dr. Paulo Barbosa - Vice-Diretor Presidente</b>	O objetivo e a missão da instituição.	Experiência e dedicação	Capacidade e habilidades gerenciais.	Possibilidade de realizar o bem comum.	Implantação e desenvolvimento de programa de apoio à micro e pequenas empresas. - Não. - Trabalho em equipe.	Apoio da sociedade (Colaboradores e patrocinadores)	Capacitar os gestores nas diversas áreas técnicas e administrativas
<b>Adriana Paiva - Gestora da Unidade de Piedade</b>	A Convite da orientadora, entrevistada pelo MPC, entrou como estagiária, além da atração pessoal pela missão institucional do MPC.	Qualidade de diplomacia e disponibilidade	O compromisso, disciplina, empenho e motivação	O compromisso social que o MPC exerce diante dos seus beneficiários	-Combate à dengue; Capacitação Solidária; Projeto Encaminhamento ao Fundo de Amparo ao Trabalhador; Projeto Encaminhamento ao COMDICA; Etc... -Trabalho em Equipe. - Liderança e Trabalho em equipe	Desenvolver mais técnicas de mobilização de Recursos e Promover mais Campanhas	Fortalecer: <b>1.</b> As Campanhas CLAREAR e REGAR; <b>2.</b> Os projetos com grandes empresas: Infraero, Chesf , Celpe entre outras; <b>3.</b> Outros financiadores que disponibilizem editais para apresentações de projetos sócio-cultural, esportivo educacionais entre outros.
<b>Fany Veloso - Gestora da Unidade dos Coelhos</b>	A idéia de trabalhar com crianças em situação de rua dentro da linha cristã, lançada pelo Arcebispo da época.	A fé cristã	A paciência e disponibilidade para ouvi o próximo	Os Valores devotados pelo MPC- A honestidade	Ajudar resolver a situação da mãe de um dos beneficiários do MPC, vítima de violência, por seu próprio companheiro, denunciar o denunciar o fato e separar-se do agressor, após dias de intervenção. Tal fato foi motivo de grande alegria, pois vi uma vida surgir novamente na alma daquela mãe, que já tinha um olhar cabisbaixo. -Foi com o mérito de toda uma equipe. - O trabalho em equipe, sobretudo articulações para encaminhamentos de caso.	A divulgação, o reconhecimento da instituição e as campanhas de arrecadação de doações.	<b>1.</b> Realizaria eventos atrativos para as famílias dos funcionários, buscando sensibilização e apoio nas suas ações de doações pessoais junto a instituição. <b>2.</b> Realizaria mais eventos onde as três unidades do MPC estivessem reunidas, para transmitir a idéia de integração a todos que fazem o MPC. <b>3.</b> Promoveria eventos destinados aos voluntários da instituição para fomentar o desejo de doação no MPC.
<b>Rosa Campelo - Gestora da Unidade do</b>	Foi intimada a ser voluntária, com a promessa de que seria por poucos meses. Mas,	Criativa, boa administradora em crises - Persistência – é	Excelente artista e produtora, mas, ainda não sabe	É formadora de opinião, mas pela insistência com que	Projeto Prevenção Da Violência Sexual Entre Jovens Através Do Mamulengo. - Não. É mérito de trabalho em	A transparência e ética na aplicação dos recursos recebidos de doações de pessoas físicas-, o que	<b>1.</b> Aumentar o número de voluntários nas 03 unidades, e manter o número de beneficiários. No caso de

<b>Recife Antigo</b>	se sensibilizou com a situação de miséria e abandono das crianças que participavam das aulas de mamulengo e foi ficando, ficando, sem ajuda de custo nenhuma para o trabalho. Depois de 3 meses, só recebia vale-transportes para chegar e trabalhar dentro das favelas.	objetiva e transparente nas emoções e nos atos administrativo;	se será boa gestora.	denuncio e repito à exaustão das opiniões contra a falta de ética, de cooperação e planejamento de gestão, do que por qualquer outra qualidade de oratória.	equipe. Apenas defendi-brilantemente- junto ao patrocinador para conseguir a renovação do contrato, cancelado por falhas graves na prestação de contas. - Pela sensibilização com a estória de vida de um dos alunos da favela Entra-a-pulso, que contou, através do mamulengo, a estória trágica que estava em curso, na família dele, e sem perceber que tudo era realidade, a tempo de tentar intervir e evitar o assassinato e/ou prisão de toda a família pela polícia. Decidiu defender, então, um projeto que identificasse casos mórbidos no histórico familiar, que passavam despercebidos pelas entrevistadoras do MPC, na inscrição dos alunos.	gera muita credibilidade e solidariedade da parte da sociedade Pernambucana. -A tolerância religiosa é um fator importante. -A Força da Oração	expansão dos atendimentos, atuaria nas cidades que possuem tráfico de seres humanos, e que, por causa desta atuação criminoso, traz a Recife crianças aliciadas para o tráfico de crack e prostituição infantil: Limoeiro, Abreu e Lima, Camaragibe, Escada, etc; <b>2.</b> Demitir funcionários anti-éticos que praticaram atos vergonhosos; <b>3.</b> Estabelecer planejamento em excelência de gestão e RSA em todas as unidades, para evitar gastos inúteis,(tempo dinheiro e energia elétrica) e sobretudo em comemorativos.
<b>Patrícia Maria da Cruz Assessora do Vice Diretor Presidente</b>	Entrei como estagiária voluntária no setor Psicossocial (O que me atraiu foi poder ter a experiência da prática profissional) trabalhei junto às crianças no ser e conviver que é a parte atuante da Psicologia, ligada diretamente as crianças.	Paciência.	O reconhecimento e a Valorização do Potencial do outro.	O profissionalismo	No meu voluntariado, percebi a necessidade de trabalhar questões sobre higiene e saúde de forma geral para as crianças..., Esse projeto foi elaborado e executado de forma muito satisfatória. - De forma alguma, muitas pessoas participaram de forma positiva para que tudo tivesse um bom resultado, desde a elaboração até a execução propriamente dita. - O trabalho em equipe é fundamental.	Os colaboradores	Fazer um trabalho internamente com todas as pessoas que estão desenvolvendo alguma atividade no MPC, buscando nesse trabalho a integração e o espírito de equipe que deve reger todo o MPC, para que assim se possa de forma conjunta pensar sobre formas para gerar a sustentabilidade.
<b>GRUPO DE APOIO À QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL</b>  <b>Luciana Alves</b>	A convite de Viviane da Fonte Neves, -Prof. de Artes Plásticas. Conheceu o MPC e Adriana, e começou a trabalhar como professora, porque a proposta era nova, interessante e desafiadora.	A vontade de ver tudo crescendo, mudando e melhorando na minha vida e na vida dos jovens que fazem parte do MPC. Assim, a característica	O animo de se envolver numa causa digna; O desejo de ajudar e ampliar os horizontes dos beneficiários do MPC era algo vivo e muito desejado	A Razão de ser do MPC- A Missão, Visão e Valores da Instituição	*Como professora de informática;* Como coordenadora pedagógica; * Como coordenadora pedagógica;*Apoio ao Proj.Jovem Artesão. - Com apoio de toda uma equipe. - Liderança e Trabalho em Equipe.	Os projetos são a mola propulsora do andamento dos cursos oferecidos; A promover mais Campanhas de Captação de Recursos.	<b>1.</b> Formar uma equipe voltada EXCLUSIVAMENTE para planejar Projetos. <b>2.</b> Fortalecer e ampliar as campanhas (Regar/Clarear). Divulgar na mídia essas campanhas. <b>3.</b> Fazer parceria com as escolas das redes públicas. Ofereceríamos dentro das escolas, atividades que

		(qualidade) principal em mim e a de ação.	por todos.				completassem ou melhorassem a grade curricular.
<b>Luciene Pontes</b>	Voluntária a pedido do Sr. Sebastião Campello; foi proponente de um projeto na área de Cultura; tem contribuído das mais diversas maneiras para fortalecer o trabalho do MPC.	Liderança, persistência, convicção, facilidade de proposição de estratégias e planejamentos a médio e longo prazo.	A constante oportunidade de fazer a diferença na qualidade de vida dos beneficiários do MPC	Seriedade, capacidade de realizar e a dedicação dos que fazem o MPC.	1.O Projeto Faço Arte com Quem Sabe; 2.O Programa de Formação do Jovem Artesão. - Foi graças a equipe que vem trabalhando com seriedade. - Liderança, trabalho em equipe e/ou cultura, mais o aceite da Instituição e de todos, de abrigar uma idéia e transformá-la em verdade.	A preocupação constante da Diretoria de captar recursos para que a Instituição se fortaleça, o empenho de algumas pessoas em acreditar que os projetos e parceiros são fundamentais para a concretização dos sonhos.	1.A formação de equipe de profissionais com função exclusiva a elaboração de projetos e captação de recursos para realizá-los; 2. A criação de mais cursos profissionalizantes nas 03 unidades; 3. Um Programa de Esportes nas unidades dos Coelho e Piedade
<b>GRUPO DE APOIO PSICOSSOCIAL</b>  <b>Marisa Cruz</b>	Foi convidada a desenvolver um trabalho voluntário nos coelhos através de uma amiga Assistente social, depois de 03 meses surgiu em Piedade uma vaga na minha função na qual estou até hoje.	O amor á causa do MPC.	A disponibilidade .	Em relação ao setor : É nota 8 para o entrosamento intersetorial, e na unidade onde trabalha pelo respeito que o setor tem diante dos demais profissionais: Nota 9,5.	Tem um caso ao qual uma criança de apenas 12 anos conseguiu entender que ela era a única responsável pela vida de sua mãe e hoje aos 19 anos a tem como a pessoa mais importante de sua vida. - A forma como se envolve no processo e a maneira de falar seja aconselhando ou dando broncas criou-se um vínculo de carinho e amor que até hoje se faz presente. - O respeito às diferenças no trabalho em equipe além da credibilidade facilita o trabalho.	A credibilidade do Diretor-Presidente junto á sociedade pernambucana e de certa forma também alguns frutos que por si só dão seus depoimento fortalecendo o trabalho.	1.Contratar profissionais extremamente comprometidos dentro do perfil de trabalho social, caso contrário, o trabalho fica fragilizado. 2.Harmonia entre os setores fato que facilitaria o bom desenvolvimento das atividades; 3.O MPC visto como sendo uma única instituição. (Integração Institucional)
<b>Marta Espanha</b>	-Trabalhou com Antonio Vicente na Prefeitura do Recife onde ele comentava da sua experiência no MPC e que contribuía para o desenvolvimento das atividades no Programa Morador de Rua; -Convidada a participar do Programa Vida Nova que precisava de 01 assistente social, foi selecionada começou a	- A garra e vontade de fazer bem feito em tudo o que propõe realizar - A certeza de exercer a profissão de forma satisfatória e rica de experiência na vida pessoal e principalmente	A flexibilidade de exercer diversas funções, compreendendo o a diferença que cabe em cada função.	A oportunidade que MPC oferece permite demonstrar as competências.	Estar a frente da gestão formando uma união entre os funcionários das diversas áreas. - Paciência e escuta para entender cada funcionário, e incentivá-los a continuar na luta de cada dia. - Acreditar no trabalho em equipe.	A competência de cada um, ao realizar o seu trabalho, a garra da equipe quando exerce sua função e principalmente a fé em Deus que podemos mudar o mundo para melhor com todas as dificuldades no nosso país. Está diante de um grupo com vontade de lutar me enche de vontade de nunca desistir.	1.Divulgação – mesmo sendo conhecido nossa obra ainda é pouco divulgada tornando assim difícil a credibilidade na hora das doações. 2.Uniformizar – somos um único MPC, porém ainda somos diferentes, com dificuldades diferentes, fardamentos diferentes até mesmo na mesma unidade. 3.Crescimento – precisamos aumentar a quantidade de cursos, oportunidades de

	trabalhar no MPC	profissional de Assistente Social, Coordenadora Pedagógica e Gestora interina.					profissionalização entre os jovens e mais esportes e brincadeiras para nossas crianças.
<b>Renata Paulino</b>	A Convite de uma Psicóloga voluntária da Unidade dos Coelho para trabalhar como voluntária na Unidade de Piedade (1998).	Honestidade	Proporcionar às pessoas a oportunidade de obter conhecimentos, esclarecimentos, se apropriar de seus direitos e deveres e principalmente se sentirem cuidadas.	O envolvimento dos funcionários. Acredito que os profissionais que trabalham na instituição, o fazem por amor e dedicação ao social e não unicamente por causa da questão financeira. As pessoas se dedicam ao que realizam.	A idéia de dar no final de ano presentes aos apoiadores, parceiros e voluntários. Conversei com a equipe e com a professora de artes Ana Paula, aceitou a idéia e confeccionou objetos de artesanato com motivos natalinos e demos junto com um cartão de natal, nos próximos anos os presentes passaram a ser confeccionados pelos alunos de artes e depois pelos alunos do Projeto Jovem Artesão. A Idéia ficou sendo feita anualmente por todas as unidades. - Com certeza o trabalho em equipe, vontade de realizar algo em que acreditávamos ser importante e o apoio das gestoras. - Da Liderança	Acredito que nestes últimos anos, tem sido a Campanha CLAREAR, acredito que se hoje acabasse, a instituição passaria por uma grande crise financeira.	Deveríamos ter uma lojinha nas unidades onde fossem expostos Souvenir com a marca da instituição, assim como outras instituições fazem, além disto, expor os produtos confeccionados pelos alunos de artes e serigrafia. Quando houvesse oportunidade expor em eventos e em Hall de empresas parceiras para que pudessem ser vendidos (gerando renda) e promover divulgação da instituição.
<b>GRUPO DE APOIO À EDUCAÇÃO INFANTO-JUVENIL</b>  <b>Paula Fransinette</b>	O que atraiu a trabalhar no MPC foi à própria missão da instituição que visa contribuir para a melhoria de vida e conquista de cidadania de crianças e adolescentes em situação de risco ou abandono	A perseverança	O compromisso	A dedicação	A realização minha mais valiosa no Movimento Pró-Criança foi a coordenação da comissão do Prêmio das Crianças do Mundo 2009 – Heróis da Década. Nele estimulamos que os beneficiários se tornassem protagonistas na ação; - a participação de muitos profissionais, inclusive dos próprios beneficiários; - comprometimento na ação foi determinante para contagiar os membros da equipe.	Sistemicamente, a sustentabilidade o MPC embasa nos 4 pilares de empreendimento sustentável, sendo eles: ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito. - O compromisso dos profissionais; -As campanhas Clarear e Regar.	<b>1.</b> As campanhas Regar e Clarear vem apresentando um caminho possível para sustentabilidade. <b>2.</b> A doação é creditada nas milhares de faturas dessas empresas, tendo ao longo dos anos um número irrelevante de desistentes. <b>3.</b> Deve estender essa ação a outras empresas, como por exemplo, de telefonia móvel e fixa.
<b>Vera Beltrão</b>	Vim participar de uma seleção para pedagoga, na verdade não conhecia o trabalho do MPC, me	Empenho, dedicação e comprometimento.	Dedicar-se ao MPC pela concretização de sua missão é	Disciplina, determinação e credibilidade, sem esses	As melhorias que estão acontecendo na Unidade durante esses períodos de gerência. - Todo trabalho é exercido em	-O fator educativo e psicossocial; -As Campanhas CLAREAR e REGAR	<b>1.</b> Ampliar cursos, em função do trabalho de interdisciplinaridade com outros cursos sendo agregado o

	identifiquei, pois sou apreciadora de todo tipo de arte e unir educação e arte deixa-me muito realizada.		um chamamento	elementos não alcançaria um bom resultado.	equipe, então todos os sucessos é atribuído ao mérito da equipe. - Liderança, e espírito de equipe e a cultura e valores do MPC		trabalho ficaria mais rico. <b>2.</b> Violão (Mais um instrumento melódico acrescentaria a harmonia do grupo) <b>3.</b> Teatro (Seria interessante para enriquecer nas apresentações, com postura e expressões)
--	--	--	---------------	--	--	--	---

**Quadro D.1:** Descobertas Apreciativas

**Fonte:** Elaboração própria

## APÊNDICE E. APRESENTAÇÕES ARTÍSTICAS NA ABERTURA II SEMINÁRIO



**Figura E.1:** Dança Tradicional anima a abertura do II Seminário  
**Fonte:** Elaboração Própria



**Figura E.2:** Dança de Capoeira marca a abertura do II Seminário  
**Fonte:** Elaboração Própria

## APÊNDICE F. FOTOS DO II SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



**Figura F.1:** O Diretor Presidente abre oficialmente o II Seminário  
**Fonte:** Elaboração Própria



**Figura F.2:** Participando o II Seminário de Planejamento  
**Fonte:** Elaboração Própria



**Figura F.3:** Preparativos para o II Seminário  
**Fonte:** Elaboração Própria

## APÊNDICE G. COMPARTILHAMENTO DOS RESULTADOS NA PLENÁRIA DO II SEMINÁRIO



**Figura G.1:** Grupo de Apoio à Gestão

Fonte: Elaboração própria



**Figura G.2:** Grupo de Apoio à Qualificação Profissional

Fonte: Elaboração Própria



**Figura G.3:** Grupo de Apoio à Educação Infantil-Juvenil

Fonte: Elaboração Própria.



**Figura G.4:** O grupo de Apoio Psicossocial

Fonte: Elaboração Própria