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

Sabrina de Melo Cabral

Transformação Organizacional Generativa: A Investigação Apreciativa Para Além do Positivo

Recife, 2015

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 tese 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 tese: Transformação Organizacional Generativa: A Investigação Apreciativa para além do Positivo

Nome da Autora: Sabrina de Melo Cabral

Data da aprovação:

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ■

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 2015

Assinatura da autora

Sabrina de Melo Cabral

Transformação Organizacional Generativa: A Investigação Apreciativa para Além do Positivo

Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira, Dr.ª

Tese apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Doutor em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2015

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

C117t Cabral, Sabrina de Melo
Transformação organizacional generativa: a investigação apreciativa para além do positivo / Sabrina de Melo Cabral. - Recife : O Autor, 2015.
243 folhas : il. 30 cm.

Orientadora: Profª. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira.
Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015.
Inclui referências e apêndices.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Mudança (Filosofia). 3. Inovação tecnológica. 4. Grupos de transformação. I. Oliveira, Rezilda Rodrigues (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2016 –006)

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

Transformação organizacional generativa: a investigação apreciativa para além do positivo

Sabrina de Melo Cabral

A Tese foi submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco em 19 de dezembro de 2014, recebeu a menção Em Exigência e foi aprovada em 13 de outubro de 2015.

Banca Examinadora:

Profa. Rezilda Rodrigues Oliveira, Doutora, UFPE (orientadora)

Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior, Doutor, UFPE (examinador interno)

Profa. Lílian Soares Outtes Wanderley, Doutora, UFPE (examinadora interna)

Prof. Diogo Henrique Helal, Doutor, UFPB (examinador externo)

Profa. Ângela Cristina Rocha de Souza, Doutora, UFRPE (examinadora externa)

Ao meu pai (*in memoriam*), Gerson, por todo o amor e pelo dom da vida.

À minha mãe, Flávia, por sua dedicação, doação e incentivo.

Ao meu esposo, Alexandre, pelo apoio e amor ao longo da caminhada.

À minha filha, Sofia, por dar vida e significado a minha existência.

Agradecimentos

À Rezilda Oliveira, minha orientadora, por sua generosidade, competência e por ter acreditado na minha capacidade. Obrigada pela amizade, confiança e pela disponibilidade com que me orientou em todas as etapas necessárias. Muito obrigada por todo apoio durante esta difícil e sinuosa trajetória. Ao colega de grupo de pesquisa sobre Investigação Apreciativa, Álvaro Jardim, pelo apoio desde a coleta de dados até a defesa final da tese.

Às funcionárias do PROPAD, pela dedicação e acompanhamento, em especial a Irani, Tatiana, Lívia, Conceição e Ângela. Aos professores do PROPAD, em especial à Prof.ª Lílian Outtes e ao Prof. Bruno Campelo, pelas orientações e esclarecimentos. Aos professores da banca da defesa da tese: Profa. Ângela Rocha, Prof. Diogo Helal, à Prof.ª Lílian Outtes e ao Prof. Fernando Paiva, por todas as reflexões e contribuições, tanto para o ensaio teórico, quanto para o projeto, além das observações decisivas para o avanço e concretização desta tese.

Ao Diretor Administrativo, Helder Falcão, e ao Gerente da Coordenadoria de Planejamento Empresarial, Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação da CHESF, Jocílio Tavares, por acreditarem na pesquisa e permitirem que a mesma pudesse ser realizada nesta empresa. Ao Assessor da Coordenadoria de Planejamento Empresarial, Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D+I) da CHESF, William Ramires, pela disponibilidade e entusiasmo, que muito colaborou para o bom andamento da pesquisa de campo.

Aos que fazem o Grupo Gestor de P&D+I da CHESF, pela disponibilidade e motivação com que participaram da Investigação Apreciativa e sem os quais a pesquisa não teria sido possível: meus agradecimentos a Samuel Gustavo, Rodrigo Fonseca, Ana Anjos, Cássia Silva e Selma Dourado. Agradeço imensamente ao Secretário Geral da CHESF, Valencio Guedes Pereira, por dar uma aula sobre a evolução da Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação na CHESF, além de compartilhar histórias ricas e cheias de vida sobre a companhia.

Aos colegas do Departamento de Gestão Pública (DGP) da UFPB por terem me apoiado, quando mais precisei, e consentido meu afastamento, por dois anos, para terminar a tese: Maria Daniela, Flávio Perazzo, Yluska Magalhães, Maurício Sardá, Marco Acco, Nayana Ruth, Éfrem Filho, Lizandra Serafim, Hélio Ramos, James Vieira, Geraldo Magela, Juliana Fernandes, Joseneide e Vanderson Carneiro. Agradecimento especial aos Professores Fernando Torres e Roberto Mendoza, por terem assumido as minhas disciplinas. A todos do

CTDR/UFPB, em especial aos professores Ana Luíza Braga, Kettelin Arbos, José Marcelino, João Andrade e Carlo Bellini, meu muito obrigada pelo apoio!

Aos meus colegas da Turma 7 do doutorado, por dividirem sucessos e desafios. Agradecimento especial a Rosivaldo, que sempre esteve disponível a compartilhar artigos científicos, antes inacessíveis; ao querido Moises, "um leão por dia", como sempre dizia, e à Vera Lúcia pelas palavras de incentivo. Agradeço aos colegas da disciplina de Seminário de Tese, em especial à Andrezza Marianna pelos esclarecimentos sobre investigação apreciativa. A Roberto Guerra e à minha amiga Bárbara Bastos, por todo apoio e exemplo de superação! Agradeço ao representante dos doutorandos Silvio de Paula, pela sensibilidade e empatia!

Às amigas de sempre Cecília Castelo Branco; Andréa Macêdo, Rebeca Cabral e Gabi Cabral por todo o apoio moral, além de ajudarem com as transcrições. Ao amigo Eduardo Oliveira, por ter me ajudado com o desenho da tese. Ao amigo Cláudio Inoue e ao primo Adejardo, pelas palavras de incentivo durante toda a minha trajetória no doutorado. Às amigas Luciana Simões, Cris Bezerra, Juliana Araújo, Cecília Dias, Bárbara Franca, Márcia Ebraim, Carol Ramalho e Paula Barreto, por me ajudarem a ter um olhar mais generativo!

Agradeço aos meus pais, Gerson (*in memoriam*) e Flávia. À minha mãe, minha eterna educadora, por me mostrar as regras, exemplo de retidão, moralidade e amor. Ao meu pai, por desconstruir as minhas "certezas" e ter me inspirado a ver a realidade por um outro ângulo.

Ao meu esposo Alexandre, com amor, pelo exemplo de paciência e fé, do apoio nos momentos difíceis, além do incentivo para que eu concluísse esta tese. Agradeço à minha filha Sofia, que trouxe ainda mais amor para a minha vida, fonte de inspiração e de motivação.

“No trânsito para o futuro, o maior desafio estará na consciência da tecnologia como insuficiente ao êxito: robotizar, automatizar ou informatizar serão passos importantes, mas o sucesso dependerá de novos modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas. As dimensões humanas e sociais serão valorizadas a um nível antes desconhecido. Na inovação empresarial, valores como a produtividade e qualidade não mais serão tratados a qualquer preço. Não se inovará um sistema produtivo desconsiderando injustiças sociais, esgotabilidade de recursos naturais, ou em desatenção ao desenvolvimento individual ou à espiritualidade humana. Seria construir um sistema tão injusto quanto vulnerável. A aceleração da mudança com a transformação da vida das pessoas pode ser vista com otimismo. A história administrativa pode estar sendo reescrita segundo novos valores e direcionada a um destino mais justo. ”

Paulo Roberto Motta

Resumo

Objetiva-se compreender como a transformação organizacional pode ser caracterizada como generativa para além do positivo delineado pela Investigação Apreciativa. O referencial apresenta conteúdos interdisciplinares que abordam temáticas tais como: mudança e transformação organizacional; investigação apreciativa, generatividade organizacional e capacidade dinâmica de inovação. A abordagem metodológica, de natureza qualitativa, focalizou o caso do Grupo Gestor de Pesquisa e Desenvolvimento (GGP&D+I) da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF), como objeto de estudo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas apreciativas, observações de campo e pesquisa documental, obtidos por meio do modelo de 5-D (1-D *Definition*, 2-D *Discovery*, 3-D *Dream*, 4-D *Design* e 5-D *Destiny*), que integra teoria e campo empírico, no âmbito da pesquisa colaborativa. Adotou-se um esquema descritivo-interpretativo para análise e validação dos dados, de modo participativo e interativo. Os resultados indicam que a transformação organizacional é generativa quando permite que o potencial de realização organizacional contribua para provocar a capacidade dinâmica da inovação, derivando para a inovabilidade, como valor público. Conclui-se que o processo generativo propicia conhecimento reflexivo (sabedoria) acerca da transformação organizacional, cujas dimensões abarcam desde o individual e o grupal até o organizacional, repercutindo junto à sociedade, mediante a mutualidade de benefícios, cujo valor público deve ser avaliado, por ressaltar a criatividade ainda inexplorada; a inovação social e o espírito empreendedor, numa busca colaborativa para superar as tensões da mudança e expandir as bases apreciativas que lhe dão sustentação.

Palavras-chave: Generatividade. Investigação Apreciativa. Transformação Organizacional. Grupo Gestor de P&D+I e Capacidade Dinâmica de Inovação.

Abstract

The objective is to understand how organizational transformation can be characterized as generative beyond the positive outlined by the Appreciative Inquiry. The reference presents interdisciplinary contents that address topics such as organizational change and transformation; appreciative inquiry, organizational generativity and dynamic capacity for innovation. The methodological approach of a qualitative nature, focused on the case of R & D Management Group (GGP&D+I) Hydroelectric Company of San Francisco (CHESF), as an object of study. Data were collected through appreciative interviews, field observations and documentary research, obtained through the model of 5-D (1-D Definition, 2-D Discovery, 3-D Dream, 4-D Design and 5-D Destiny), which integrates theory and empirical field. We adopted a descriptive-interpretative scheme for analysis and validation of data, participatory and interactive mode. The results indicated that the organizational transformation is when allows the generative potential of organizational embodiment contributes to cause dynamic capability innovation, deriving for inovability as public value. It follows that the generative process provides reflective knowledge (wisdom) about organizational transformation, whose dimensions include from the individual and the group to the organizational, reflecting in society through the mutuality of benefits, whose public value should be assessed on the emphasize creativity unexplored; social innovation and entrepreneurship in a collaborative quest to overcome the stresses of change and expand appreciative bases that support it.

Keywords: Generativity. Appreciative Inquiry. Organizational Transformation. Group Manager of Research and Development and Innovation Dynamic Capacity.

Lista de Figuras

Figura 1 (2) Ciclo de 5-D 49

Figura 2 (2) Modelo de IA W-Holístico 61

Figura 3 (2) Modelo de processo de inovação 79

Figura 4 (2) Desencadeamento lógico da generatividade 109

Figura 5 (3) Tópico afirmativo adotado na pesquisa 120

Figura 6 (3) Metáfora das categorias interpretativas do discurso positivo 131

Figura 7 (4) Projeto de desenvolvimento de marcadores de microssatélites para espécies nativas de ictiofauna do rio São Francisco: estratégicos para a genética e conservação 155

Figura 8 (4) Projeto aeronave não tripulada autônoma para inspeção de linha de transmissão 158

Figura 9 (4) Projeto central fotovoltáica da plataforma solar em Petrolina 3MWp 159

Figura 10 (4) Modelo de gestão da inovação da CHESF 172

Figura 11 (4) Equação da inovabilidade na CHESF 173

Lista de Quadros

Quadro 1 (2) Principais etapas na formação do setor elétrico brasileiro 37
Quadro 2 (2) Paradigmas para a análise das mudanças organizacionais 43
Quadro 3 (2) Visões adotadas neste estudo 53
Quadro 4 (2) Paradigmas de mudança organizacional e suas implicações práticas 87
Quadro 5 (2) Comparações entre construtivismo e o construcionismo social 101
Quadro 6 (3) Desenho da generativo da pesquisa 126
Quadro 7 (3) Triangulação generativa aplicada nesta pesquisa 128
Quadro 8 (3) Pesquisas sobre P&D da CHESF 129
Quadro 9 (3) Categorias do discurso positivo 132
Quadro 10 (4) Servidores do GGP&D / 2013 137
Quadro 11 (4) Servidores do GGP&D+I / 2014 138
Quadro 12 (4) Cronograma das entrevistas individuais e aplicação do ciclo 5-D foco no apreciativo e generativo 140
Quadro 13 (4) Proposições provocativas e seus significantes para o GGP&D+I da CHESF 166

Lista de Abreviaturas e Siglas

ANAO – *Australian National Audit Office*

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

CELPE – Companhia Energética de Pernambuco

CESAR – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife

C&T– Ciência e Tecnologia

CHESF – Companhia Hidro Elétrica do São Francisco

CPP – Coordenadoria de Planejamento Empresarial, Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

ELETROBRAS – Centrais Elétricas Brasileiras

GGP&D+I – Grupo Gestor de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

IA – Investigação Apreciativa

OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development*

PCR – Prefeitura da Cidade do Recife

PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

P&D – Pesquisa Científica e Desenvolvimento Tecnológico

P&D+I – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

POS – Positive Organizacional Scholarship

PROPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração

PTSE – Plano de Transformação e Fortalecimento do Sistema ELETROBRAS

SAP – Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados

SEB – Setor Elétrico Brasileiro

SOP – Sabedoria Organizacional Positiva

SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

TO – Teoria Organizacional

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

Sumário

1 Introdução 16
1.1 Contexto da pesquisa 17
1.2 Questão da pesquisa 27
1.3 Objetivos 28
1.3.1 Objetivo geral 28
1.3.2 Objetivos específicos 28
1.4 Justificativas 29
1.5 Estrutura da Tese 33
2 Referencial teórico 36
2.1 Ambiente de atuação da CHESF 36
2.2 Investigação Apreciativa (IA) 41
2.2.1 Ciclo de 5-D e o Núcleo Positivo 48
2.2.2 Fundamentos ontológicos e epistemológicos da IA 52
2.3 Desenvolvimento Organizacional e IA: o que a IA ensina sobre mudança planejada para a inovação 55
2.4 Mudança Organizacional e Investigação Apreciativa 67
2.4.1 Ambiente de inovação e generatividade 71
2.4.2 Capacidade Dinâmica de ação para a Inovação e a Transformação Generativa 76
2.4.3 Novos sentidos da transformação organizacional a partir da IA 81
2.4.4 IA vista como um novo compromisso ideológico no campo organizacional 87
2.4.5 IA vista como uma reinterpretação da realidade 100
2.4.6 Lógica da generatividade organizacional na perspectiva apreciativa 103
3 Caminho metodológico 111
3.1 Delineamento da pesquisa 111
3.2 Desenho Generativo da Pesquisa e IA 115
3.2.1 Descritores temáticos aplicados ao ciclo de 5-D 118
3.2.2 1-D Definição 122
3.2.3 2-D Descoberta 123
3.2.4 3-D Sonho 123
3.2.5 4-D Projeto 124
3.2.6 5-D Destino 125
3.3 Procedimentos Metodológicos Adotados 129
4 Análise e discussão dos Resultados 133
4.1 Contextualização da Pesquisa junto ao GGP&D+I da CHESF 133
4.2 Aplicação da pesquisa colaborativa ao GGP&D+I da CHESF 138
4.2.1 D1 Definição: compreender a Transformação Organizacional para além do positivo 139
4.2.2 D 2 Descoberta: conexão com o todo 149
4.2.3 D 3 Sonho: alcance do mais alto propósito 160
4.2.4 D 4 Planejamento: exploração da profunda criatividade 165
4.2.5 D 5 Destino: valores da generatividade em ação 170
4.2.6 Transformação e Generatividade na CHESF 177
5 Conclusões 185
6 Referências 195
APÊNDICE A: Guia da pesquisa colaborativa: entrevistas e roteiro das oficinas 228
APÊNDICE B: Telas de apresentação da pesquisa para o GGP&D+I da CHESF 239
APÊNDICE C: Registro fotográfico da pesquisa junto ao GGP&D+I da CHESF 242
APÊNDICE D: Termo de consentimento livre e esclarecido 243

1 Introdução

Esta tese tem como objetivo compreender como a transformação organizacional pode ser caracterizada como generativa para além do positivo delineado pela Investigação Apreciativa (IA). O *locus* do estudo teve lugar no ambiente de inovação da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF), uma das subsidiárias das Centrais Elétricas Brasileiras (ELETROBRAS).

Para alcançar o objetivo ora traçado, a tese se fundamenta nas seguintes contribuições teóricas: abordagem da IA (BUSHE, 2013; GERGEN; GERGEN, 2010; MARUJO; NETO, 2011; COOPERIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; ZANDEE, 2013; BARROS-POSE, 2013); mudança e transformação organizacional (VAN DE VEN; POOLE, 1995; MOTTA, 1997; AUSTIN; BARTUNEK, 2012; CARLSEN; DUTTON, 2011; DUTTON; GLYNN; SPREITZER, 2005; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; BUSHE, 2013); ambiente de inovação e generatividade (VAN DE VEN, 1986; NEELY; HILL, 1998; TEECE, 2007; DÁVILA, 2012; LASZLO; COOPERRIDER, 2007; BARROS-POSE, 2013) e generatividade organizacional (COOPERRIDER et al, 2013; BUSHE, 2007, 2013).

No campo empírico de sua aplicação, o tema sugere discutir questões de sustentabilidade, tais como a segurança energética, que estão a introduzir maiores níveis de complexidade no processo de tomada de decisão estratégica e muitas vezes têm implicações de longo prazo para as organizações da área de energia, por exemplo. Com base na IA, foi ampliado o olhar sobre a transformação organizacional, para além do positivo, por meio de conhecimento reflexivo; repercutindo junto à sociedade mediante a mutualidade de benefícios, cujo valor público pode e deve ser avaliado, segundo o prisma apreciativo e generativo (COOPERRIDER et al, 2013; LASZLO; COOPERRIDER, 2007).

Em termos mais específicos, dada a natureza da organização estudada, procurou-se estabelecer um contexto de pesquisa que permitisse discorrer sobre processos de inovação patrocinados pelo setor público, não apenas pelo advento das políticas públicas, que lhe dá apoio institucional, mas também pela forma como as organizações os acolhem e implementam, com a obtenção de desempenho positivo, como é o caso da CHESF.

Por se tratar de uma organização pública, há que se considerar suas peculiaridades, coadunadas com os estudos organizacionais que tratam de transformação no sentido mais contemporâneo definido na literatura, em que desponta o trabalho de Motta (1997). Paulo Roberto Motta é considerado um autor clássico na área de administração pública (MARTINS,

2007), sendo consagrado por seus textos na Revista de Administração Pública (RAP), como o seu artigo intitulado “Administração para o desenvolvimento: a disciplina em busca da relevância” (MOTTA, 1972); “Modernização administrativa: propostas alternativas para o Estado latino-americano” (MOTTA, 1987) ou “Participação e descentralização administrativa: lições de experiências brasileiras” (MOTTA, 1994), este último dentro da temática de descentralização como uma alternativa de mudança, no período em que o autor foi o Vice-diretor da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Um dos mais recentes artigos do autor refere-se ao estado da arte da gestão pública, numa perspectiva contemporânea, seus dilemas e paradoxos. Mas muito mais que isso, “uma busca de relevância e de novos conhecimentos para a solução de problemas práticos” (MOTTA, 2013, p. 82).

Por fim, a obra mais utilizada, tanto no referencial teórico desta pesquisa quanto nas análises, foi a de Motta (1997) intitulada “Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar”, considerada por Vieira (2003) como sendo uma publicação de referência na área de mudança organizacional, “Isto porque há muito não se tem uma boa publicação em língua portuguesa sobre o tema. Se não me falha a memória, desde a publicação de Transformação Organizacional, de Paulo Roberto Motta” (VIEIRA, 2003, p. 215).

Contudo, neste trabalho chama-se a atenção para a transformação organizacional, com foco na inovação, pela lente dos estudos apreciativos que se interligam buscando mostrar que o positivo e o generativo podem demandar questões de pesquisa, como se defende nesta tese de doutorado, cujo contexto é delineado na próxima seção.

1.1 O Contexto da pesquisa

A Lei da Inovação, nº 10.973, de 2004, surge, como um meio de regulação e incentivo aos investimentos em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D+I), fruto de uma necessidade pública, de um investimento social que se perpetue no tempo (DANTAS; XAVIER; GUIMARÃES, 2013). A lei da inovação foi um marco na regulamentação dos investimentos das empresas públicas brasileiras na área de P&D+I, merecendo abordagens como a realizada neste trabalho.

O apoio do governo federal brasileiro à inovação vem impulsionando o debate sobre o desenvolvimento de ações inovativas. A regulamentação constitui um passo importante, mas

pensar em mudança no setor público como um processo de aprendizagem vai além de uma objetivação. O desenvolvimento da capacidade de um sistema para a mudança está baseado na colaboração entre as pessoas (FULLAN, 2001), pois a administração dinâmica deve se fundamentar no reconhecimento dos anseios que movem os indivíduos e os grupos nas organizações (FOLLET, 1918). Numa visão apreciativa, o foco está na criação de motores generativos que impulsionem a mudança, tomando como exemplo a IA, para que se possa ampliar e ressignificar o sentido da inovação como valor organizacional para além do positivo.

O apoio institucional para o setor de inovação pode ser entendido como prioritário não só pelo aspecto legal, mas pelo incentivo ao desenvolvimento de tecnologias e de ambientes de aprendizagem interativos e inovativos, bem como pela construção de redes de apoio interinstitucionais, reunindo universidades, órgãos de apoio e institutos de pesquisa nacionais e internacionais beneficiados com alto volume de recursos (DANTAS; XAVIER; GUIMARÃES, 2013). No caso das empresas públicas, torna-se preciso ir além da condição material dada ao fomento de inovações, pois é relevante pensar na sustentabilidade das inovações, uma vez que o financiamento é um aspecto, porém, não sendo a única fonte de viabilidade.

Estudos acadêmicos sobre institucionalização, escala e sustentabilidade das inovações são feitos há várias décadas, mas, em todos os casos, há grandes desafios que perduram dentro das organizações. Por essa razão, vários esforços estão sendo empreendidos no sentido de orientar uma mudança sistêmica para transformar as instituições tradicionais em organizações de aprendizagem, por meio de inovações, alavancando recursos, formando novas parcerias e gerando novas entidades de apoio (SHERRY, 2002).

O Estado, enquanto gestor dos interesses da coletividade, tem papel fundamental na prestação de serviços adequados aos cidadãos (MADEIRA, 2008). Além disso, as organizações públicas devem atender às expectativas dos seus *stakeholders* (FREEMAN, 1984). Conforme a orientação adotada nesta tese, a delimitação temática recai na discussão que focaliza a questão das possibilidades de promover a inovação, tanto com o objetivo de aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelo governo, quanto com a revisão de paradigmas associados aos modelos patrimonial e burocrático de administração pública, já que se deu consequência à introdução do gerencialismo. Com este, por sua vez, foram adotadas reformas na estrutura, nos processos e na cultura das organizações públicas (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Os adeptos da lógica do industrialismo concordam que as sociedades em desenvolvimento tendem a assimilar estruturas e padrões das sociedades mais avançadas, independentemente de suas características culturais ou sistema político (RODRIGUES; SÁ, 1984). Contudo, numa sociedade pós-industrial que ainda não rompeu os laços com a modernidade e onde existem ilhas de pós-modernidade, as reações adversas aos processos de mudança organizacional não são derivadas apenas das ações dos que têm interesse em defender ou modificar o *status quo*. O comportamento organizacional é construído por memórias, sentimentos e valores imersos num contexto social mais amplo, que faz parte de uma sociedade igualmente em transformação, com suas convergências, antagonismos e contradições.

Olhando de fora, as organizações públicas são um objeto de aprendizagem rico e complexo, são instâncias de produção de bens e conhecimentos (PRESTES MOTTA, 2001). A burocracia pública não é mais um traço do governo, mas faz parte do processo governamental. As organizações públicas afetam o desenvolvimento e implementação de políticas públicas e influenciam a geração de valores na sociedade (DENHARDT, 2012).

Neste contexto, vive-se um período de instabilidade material, cultural e moral, expresso na forma de crises nos diversos âmbitos da vida, o que suscita pensar em mudanças, repensar hábitos e padrões de comportamentos. As mudanças organizacionais, resultantes de sistemas científicos e filosóficos inovadores que se entrelaçam, são complexas e levam algum tempo para acontecer. Tais mudanças não são radicais porque o mundo das organizações não é movido exclusivamente por uma lógica pragmática, determinística, objetiva e impessoal (HOFSTEDE, 2001). Muito ao contrário, pode-se dizer.

A Alemanha, por exemplo, vive uma verdadeira revolução energética que pode ser resumida na palavra "*energiewende*", que significa virada energética. Desde a década de 1980, a virada energética foi impulsionada pela crise do petróleo, pelo movimento antinuclear e, após o acidente nuclear de Fukushima, em 2011, pelas ações envolvendo a sociedade e as políticas públicas do governo ganharam mais força. De certo, uma avaliação contínua dos benefícios e dos riscos da ciência poderia ser denominada como uma nova forma democrática de governança. Nesta, a participação democrática da sociedade é fundamental para o direcionamento dos investimentos na área de ciência, tecnologia e inovação (BIJKER, 2005).

A possibilidade de mudança nas organizações públicas toma destaque no Brasil com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), considerado como principal elemento impulsionador da transformação organizacional. A cultura organizacional, antes

apenas baseada em valores burocráticos, segundo a proposta desse Plano, deveria submeter-se a mudanças que fossem capazes de transformá-la em uma cultura gerencial (BRASIL, 1995). Ao se examinar esse novo *design* da administração pública, verifica-se:

> Quanto ao ator governo, em particular, o objetivo último da reconceituação e do novo *design* da administração pública é ensejar que os serviços requeridos pelos cidadãos lhe sejam prestados por sensibilidade e por correspondência a seus mais legítimos anseios. É essa a diferença principal entre a administração pública passada e a administração que a cidadania de hoje está a reclamar (HEIDEMANN, 2009, p. 17).

Em face da emergência de novas formas de articulação na relação setor público-sociedade, deve-se acolher as múltiplas possibilidades de interpretação acerca dessas mudanças, sobretudo por parte dos *stakeholders* envolvidos nesse contexto social e organizacional, sendo a cultura um dos meios pelos quais se evidencia que crenças e valores eles compartilham. Sob esse aspecto, o novo paradigma da gestão pública está embasado no construtivismo social, segundo o qual o ser humano estaria livre do determinismo para poder inovar e recriar-se (FRIEDMANN, 1996).

Um dos aspectos a ser considerado nos processos de mudança organizacional é a questão da cultura organizacional que, durante muito tempo, foi vista como um fator interveniente na introdução de uma tecnologia ou de uma nova racionalidade administrativa. A questão cultural deveria ser analisada na transferência tecnológica de um meio para outro. As controvérsias resumiam-se a saber se a racionalidade administrativa seria transferível para contextos sociais distintos. Apesar dos vários argumentos sobre a possibilidade de mudança da cultura organizacional, três correntes foram identificadas: 1) a que aceitava a possibilidade de transferência e desprezava valores culturais; 2) a que via a racionalidade moderna como intransferível por ser contaminada de valores das sociedades onde se originava e 3) a que via a tecnologia administrativa como transferível, desde que ajustada às condições da cultura local. Esta última corrente foi a responsável por estudar os aspectos da cultura que interferiam na inovação organizacional (PRESTES MOTTA, 2001).

Nas décadas de 1980 e 1990, os estudos organizacionais tiveram a cultura como um dos tópicos mais estudados (FREITAS, 1991). Não obstante existisse relativa base de dados de pesquisas sobre cultura, além do fato de os indivíduos serem a pedra angular de todas as mudanças nas organizações, vale dizer que poucos estudos focaram a introdução de mudanças planejadas no ambiente organizacional, com o objetivo de ampliar a criatividade e a performance associadas à inovação (PHARAON; BURNS, 2010).

Por outro lado, a mudança organizacional também pode se disseminar pelo macroambiente, motivada por fatores ativadores como: inovação tecnológica e social; tendências macroeconômicas e mudanças legais, entre outros. Na sociedade do conhecimento, a inovação é um valor estratégico imerso no ambiente orgânico, dinâmico e complexo (FOX; KING, 2002; FRIEDMANN, 1996), guiado muitas vezes por imagens do futuro (HEAD, 2000).

Segundo o princípio da antecipação de Head (2000), a imagem do futuro condiciona o comportamento dos indivíduos na organização. É interessante registrar que uma imagem positiva do futuro pode gerar uma atitude positiva nas interações sociais, transformando, de forma construtiva, a realidade organizacional. Esta visão metafórica da organização como um "ente heliotrópico" reforça a tese de que uma imagem positiva, criada e transmitida pelo discurso, constitui um sistema apreciativo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Inclusive, como abordado mais adiante, a discussão básica que constitui o pano de fundo deste trabalho, posta nesta Introdução, constitui o tema fundamental quando se trata de uma proposição consistente de ir além do positivo delineado pela IA.

Com isso, abre-se caminho para discorrer sobre as múltiplas possibilidades de construção de uma visão positiva e generativa acerca da inovação, a partir da abordagem de temas que lhe são inerentes, porém, olhando-os pelo "outro lado". Isto é, demarca-se o espaço dedicado ao estudo organizacional nesta tese, dando-se preferência a uma visão cognitivista e orgânica. Entende-se existir grande possibilidade positiva e generativa, em face da mudança planejada no ambiente organizacional, com o objetivo de legitimar a inovação como um valor organizacional, no sentido de ampliar e ressignificar o processo de mudança com base na IA, que oferece ao pesquisador a oportunidade de se concentrar na perspectiva positiva de análise, a qual recebe aportes que elegem a criatividade e a generatividade como pontos fortes e primordiais para uma mudança inovativa nas organizações. Neste sentido, nas palavras de Cooperrider e Whitney (2006, p. 7), a "Investigação Apreciativa é uma abordagem complexa criada para melhorar as coisas. Não podemos ignorar os problemas, precisamos apenas abordá-los pelo outro lado". Sobre como melhorar as coisas de forma generativa, para além do positivo, com base na organização do conhecimento, pode-se fazer a seguinte citação:

> Descobri como é vão lutar apenas contra o erro, pois este renasce incessantemente de princípios de pensamento não abrangidos pela consciência polémica [*sic*]. Compreendi como era vão provar apenas ao nível do fenómeno: a sua mensagem é reabsorvida rapidamente nos mecanismos de esquecimento relativos à autodefesa do sistema de ideias ameaçado. Compreendi que não havia esperanças na simples refutação: só um novo fundamento pode arruinar o antigo. Por isso, penso que o problema crucial é o do princípio organizador do conhecimento, e que o que é vital

> hoje não é apenas aprender, não é apenas reaprender, não é apenas desaprender, mas sim reorganizar o nosso sistema mental para reaprender a aprender (MORIN, 1977, p. 24).

Sendo assim, a tônica adotada nesta tese, então, consiste em estabelecer a compreensão do próprio contexto organizacional e do sentido que os indivíduos atribuem ao seu trabalho na organização, em termos das fontes de positividade e generatividade, esta última ainda oculta, e que podem ser desvendadas quando se instaura uma agenda de inovação e mudança transformacional, da qual a inovação constitui parte intrínseca da reflexão. Tem-se consciência, entretanto, de que os limites estão postos conforme o ente estatal objeto da discussão junto com o pressuposto de que semelhante reflexividade aponta também para a figura da construção de um serviço público em transformação, cujos aspectos positivos possam ser evidenciados em termos de valores como criatividade e generatividade, que prosperam em organizações nas quais a estratégia, a cultura, a estrutura e os recursos estejam alinhados para produzir novas fontes de energia e de resultados.

Deste modo, vale lembrar que as próprias teorias tradicionais da administração pública já tinham como marco o critério da eficiência, que é central no modelo burocrático (SECCHI, 2013) e tem se mantido, ao longo do tempo, como um valor escolhido entre um conjunto mais amplo de variáveis. Mas é bom ressaltar que avanços nos modelos organizacionais indicam que valores como equidade e participação, propostos pela chamada Administração Pública Gerencial, hoje também são eleitos ao se identificar qualidades como responsividade e envolvimento para que a máquina estatal possa funcionar (DENHARDT, 2012). A visão é de que “o propósito da administração pública é a redução do sofrimento econômico, social e psíquico e a melhoria das oportunidades de vida para quem está dentro e fora da organização” (LAPORTE, 1971 *apud* DENHARDT, 2012, p. 154).

Percebe-se que, de forma abrangente, em um contexto de Estado democrático, deve-se também pensar no envolvimento contínuo da gestão pública com os cidadãos, pois, como argumenta Evans (2013), a ênfase no papel dos cidadãos na formulação e execução de políticas deve ser vista como um método importante para gerar legitimidade e senso de apropriação das intervenções governamentais, as quais constituem uma condição para o progresso social, a ser alcançado na medida em que as organizações públicas adquirirem habilidades para se adaptar e absorver novas formas de conhecimento. Com isso, o autor aponta que, entretanto, existe ainda uma longa jornada a ser percorrida para que a inovação seja vista como um valor púbico nas entidades estatais (EVANS, 2013), ainda mais distante uma inovação generativa ou transformacional.

É compreensível, então, dizer que o eixo básico do trabalho possa abarcar a temática da IA no quadro teórico de referência que trate do ambiente de inovação e de como as mudanças ocorrem de forma planejada ou não, embora se pense no processo de desenvolvimento como base para determinar as contribuições que possam ser dadas a essa discussão. A seu favor, pode-se atentar para o fato de que momentos de mudanças não só podem trazer avanços, mas também retrocessos conservadores. Neste ponto, com a intenção de ir adiante e não retroagir defende-se o poder paradigmático da visão apreciativa, que dá respaldo ao empoderamento de pessoas, grupos e organizações como impulso capaz de fazer com que alcancem o propósito transformacional, graças à mobilização de tais envolvidos em torno do compromisso assumido para tornar concreto aquilo que deles é requerido no *design* organizacional (BUSHE, 2007). Entretanto, há um desafio adicional como visto mais adiante, o de abordar a questão da generatividade que ultrapassa crenças básicas da própria IA.

Antes de progredir na direção ora traçada, cabe informar que o marco lógico desta Tese toma como referência a agenda de estudos realizados pelo núcleo de pesquisa sobre IA, liderado pela Dr.ª. Rezilda Rodrigues Oliveira, que envolve uma estratégia de pesquisa voltada para organizações públicas, dentre as quais já se produziu trabalhos de pós-graduação ao focalizar entidades tais como: Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF) e Prefeitura da Cidade do Recife (PCR)[1], por exemplo, além de organizações do terceiro setor e instituições de ensino[2]. Os vários estudos estão contribuindo para a institucionalização teórico-empírica da IA, cuja implementação requer aplicação do ciclo de 5-D[3] como sustentáculo para a construção social da realidade, por meio de processos generativos, em que se explora o uso da linguagem para moldar os resultados desejados, de modo que se possa criar ou gerar um determinado caminho a ser seguido. Como explicado por Bushe (2007), torna-se preciso cultivar elementos de transformação, também chamados de generativos, os quais devem ser vistos como algo que vai além do positivo, para que forneçam subsídios ao surgimento de novas maneiras de ser, com a utilização de metáforas, imagens e teorias que auxiliem a escolha das melhores alternativas para a ação.

Desta forma, o conceito da teoria generativa também passa a dar uma contribuição para se compreender a IA, por sua capacidade de ação e transformação (GERGEN, 1978). Generatividade, para Bushe (2013), corresponde à criação de novas imagens, metáforas,

[1] Ver as seguintes referências: Gouveia (2011), Santos (2011) e Almeida (2013).
[2] Ver as seguintes referências: Oliveira (2012), Sobral (2013), Campos (2010) e Lins (2011).
[3] A integração entre teoria e metodologia ocorre por meio do ciclo de 5-D, como será abordado na seção 3.2.1.

representações físicas por parte das pessoas, em um contexto que conjuga duas condições: 1) tais pessoas mudam seu modo de pensar à medida em têm acesso a novas alternativas e a novos cursos de ações; e 2) quando imagens convincentes são projetadas em suas mentes acerca de como dar consecução às suas ideias. Para o autor, isto acontece por meio de processos e capacidades que ajudam as pessoas a interpretarem coisas anteriormente conhecidas como novas.

Neste sentido, a discussão sobre generatividade foi antecipada por Gergen (1978), ao colocá-la no âmbito de uma ciência social que teoriza acerca da

> capacidade de desafiar os pressupostos norteadores da cultura, para levantar questões fundamentais sobre a vida social, assim como para promover a ressignificação do que é tido como certo e, assim, fornecer novas alternativas de ação social (GERGEN, 1978, p. 1346).

As condições para que isto possa acontecer são observadas nas contribuições dadas pela IA à constituição de um contexto compartilhado de conhecimento voltado para a forma afirmativa do futuro de uma organização. Toma-se também como referência um dos trabalhos realizados pelo núcleo de pesquisas sobre IA da UFPE, em que Sauer (2013) se deteve no entendimento mais aprofundado da realidade de uma empresa familiar em interface com o processo de compartilhamento de conhecimento, por meio de ferramentais identificados com as alternativas de criação generativa propostas pelos teóricos da IA, diante do processo sucessório vivido pela organização estudada.

Os resultados da pesquisa reforçam a importância da aplicação da abordagem da IA, por esta ser mais holística que as abordagens tradicionais utilizadas nos estudos organizacionais, aos quais se espera incorporar respostas interdisciplinares e um novo olhar para os temas aqui debatidos. Um exemplo disso tem a ver com a pesquisa realizada por Almeida (2013), em sua tese de doutorado, que levantou e analisou o núcleo positivo do Grupo Gestor de P&D+I (GGP&D+I) da CHESF, eleito também como objeto de estudo desta tese sob a abordagem da IA, que serve para reforçar a importância das possibilidades positivas trazidas para a gestão do conhecimento organizacional e o entendimento de uma cultura da inovação, em tempos de transformação. Aliás, esta é a questão que guia este trabalho já que as referências a um ente estatal decorrem da pretensão de avançar sobre o tema em questão, embora aqui não se esteja lidando ou reproduzindo as mesmas questões, posto que se vislumbra expandir as bases apreciativas já abordadas.

Deste modo, cabe chamar atenção para a interligação da IA com os aportes teóricos que envolvem a cultura organizacional, em torno do foco positivo que emerge do papel da

liderança transformacional, da projeção de imagens positivas de futuro, da aprendizagem organizacional e por uma construção social da realidade em que todos são protagonistas desse processo. Espera-se, então, mostrar que o enfoque está sendo presidido pela insurgência de novas possibilidades de se estudar as contribuições que a IA pode trazer para o fomento à transformação cultural em entidades estatais, notadamente àquela que foi focalizada no estudo de Almeida (2013), justamente por se ter identificado que esse precedente é favorável ao tipo de abordagem que trata de mecanismos de intervenção, inovação e mudança estratégica, cuja interdisciplinaridade deve ser destacada, notadamente ao se inserir a generatividade como ingrediente essencial ao potencial científico que ainda se pode explorar.

Seguindo essa linha de pensamento, entende-se que o objetivo de uma organização pública é transformar as forças dos indivíduos em soluções para atender às necessidades legítimas da sociedade, trazendo benefícios mútuos para todos os envolvidos. Nela se produz conhecimento que pode favorecer a mudança, se houver identificação do indivíduo com o seu trabalho e com a organização da qual faz parte, a qual atua em um contexto institucional mais amplo e em transformação.

A identidade é o conjunto de elementos que, numa determinada circunstância e momento histórico, um determinado grupo escolhe para se definir ou se representar. No entanto, apesar da relevância desta temática, os estudos sobre cultura organizacional no serviço público pouco ou quase nada têm explorado acerca do universo simbólico dos diferentes significados que compõem uma organização (BARBOSA, 1996), em sua ambiência social.

Os dados levantados por Silva e Fadul (2010) reforçam a tese de que apenas pequena parte das pesquisas se concentrou em analisar especificamente a mudança cultural, ensejando a ideia de que há uma lacuna a ser preenchida nesta área do conhecimento sobre cultura nas organizações públicas. Ainda para os autores, após terem feito a pesquisa, pode-se compreender que a lógica da cultura organizacional do setor público passa necessariamente pela compreensão de sua historicidade. Isto indica a necessidade de construção de uma comunidade de discurso de cultura organizacional, que leve em conta as especificidades das organizações públicas, no sentido de possibilitar a construção de um campo teórico próprio, sobretudo em interface com os momentos de mudança tanto interna quanto externa.

Tanto é assim que procede a argumentação de Silva e Vergara (2003). Os autores comentam, acerca dos processos de mudança organizacional, que pouca atenção foi dada aos significados atribuídos às mudanças pelos indivíduos nelas envolvidos ou a elas sujeitos. O

construto desta tese, então, procura levar em conta essa questão dos significados, além de avançar no entendimento da abordagem apreciativa e a sua contribuição para a transformação organizacional, o que pode ser justificado pelo fato de a IA ser uma abordagem com foco no construcionismo social, no interacionismo simbólico nas imagens de futuro e no interpretacionismo.

A IA foi introduzida como uma abordagem centrada no que dá vida a organização e na pesquisa-ação. Trata-se de uma perspectiva relacional, construcionista social, por meio de processos de investigação de valorização do que dá vida à organização, que pode possibilitar uma transformação generativa capaz de impulsionar a inovação transformacional. De acordo com Zandee (2013), os processos generativos possuem duas instâncias principais de interrelação com a instância apreciativa:

1) Busca colaborativa de mudança construtiva;
2) Criação do conhecimento teórico que se aplica a determinadas situações empíricas porque provoca a transformação organizacional e social para além do positivo.

A presente tese se apresenta como uma discussão para o progresso das pesquisas qualitativas, visando ampliar os horizontes da aplicação da IA e suas contribuições para as instituições do serviço público que promovem a inovação e, ao implementá-la, passam por verdadeiras metamorfoses, incitando a curiosidade acadêmica.

No caso da CHESF, cuja abordagem é feita na próxima seção, espera-se deixar explícito o porquê do interesse em torná-la objeto de estudo, não obstante as menções já feitas anteriormente. Inclusive, na referida seção se estabelece o contorno do trabalho e também se formula a questão de pesquisa de tese.

Desta forma, a temática da IA é abordada de acordo com esse quadro de referência, no contexto da transformação organizacional, principalmente tal como ela pode ser discutida em termos de generatividade, considerada um elemento necessário para se compreender e impulsionar a transformação organizacional. Porém, não obstante ser necessário, muito mais importante é questionar: que características a transformação organizacional pode assumir em um dado ambiente de inovação (como o observado neste estudo), ao se desencadear a lógica da generatividade, para além do positivo?

Assim sendo, buscando apoio no arsenal explicativo aqui referenciado, espera-se obter respostas que tragam contribuição tanto teóricas como empíricas, concernentes à tese ora apresentada, cuja questão da pesquisa será apresentada em seguida.

1.2 Questão da pesquisa

A formulação da questão da pesquisa nesta tese tem como antecedentes o trabalho desenvolvido por Almeida (2013) em que se tomou como foco a análise das características do núcleo positivo do grupo gestor de P&D no ambiente de conhecimento da CHESF. Em verdade, tratou-se de uma tese defendida pelo autor, na qual ao estudar o grupo gestor de P&D da CHESF, concluiu que o eixo central aponta para a construção de uma cultura de inovação na empresa, favorecida por elementos facilitadores identificados com suas habilidades, características pessoais e valores compartilhados pelo referido grupo gestor (ALMEIDA, 2013).

Ao abordar o núcleo positivo do grupo gestor de P&D da CHESF, Almeida (2013) encontrou respaldo teórico em Whitney e Trostem-Bloom (2003), sugestivo de achados relativos ao que é próprio do que dá vida e energia à organização, cujo funcionamento passa a ser impulsionado pelo conjunto de conhecimentos e capacidades do que ela faz de melhor. Para Almeida (2013), este seria o ponto de partida para a transformação positiva da organização.

Concorda-se com este argumento. Entretanto, como nesta tese adota-se uma linha de questionamento generativa, recorre-se a Bushe (2007) para validar não só os pontos fortes do núcleo positivo estudado, mas também para amplificar esse potencial, considerando que o grupo gestor de P&D da CHESF muito ainda tem a ser explorado.

Nas palavras de Bushe (2007; 2013), pode-se ligar a energia do núcleo positivo a qualquer agenda de mudança que possa ser pensada ao se mobilizar a organização para a inovação. Dessa maneira, defende-se que é necessário contar com um dado repositório de conhecimento capaz de revelar como recorrer às forças da organização “CHESF” para que esta avance mais em sua trajetória rumo à inovação, posto que esse movimento, por definição, apoia-se no núcleo positivo, que foi identificado por Almeida (2013). Mesmo assim, pergunta-se o que é preciso para criar um impacto transformacional, para além do positivo, o que requer alcançar estruturas e instituições sociais que ajudem a viabilizar as novas opções para a ação e a criação de valor para dar eficácia a seus resultados.

Para tanto, nesta tese há o propósito de pesquisar o que está faltando ao se abordar a questão da transformação organizacional, cujo estudo constitua uma contribuição teórica e empírica relevante. Assim, sabendo-se que o olhar apreciativo indica oportunidades de exploração contínua do que há de melhor na organização compete questionar: O que seria a

transformação organizacional com características generativas? O que significa ir além do positivo? Para ambas as questões espera-se obter elementos da literatura e do próprio estudo do núcleo positivo do GGP&D+I da CHESF, que permitam configurar, “de outra forma”, a sua capacidade de ver a generatividade como àquela que conecta o poder transformacional de tal núcleo e o possibilita ir além na concretização da inovação.

Neste sentido, trata-se de evidenciar algo ainda maior a ser encontrado no ambiente onde se opera a inovação com suas particularidades próprias de um processo em construção promovido por seu núcleo positivo em constante transformação organizacional. Nesta última, indica-se existir o *locus* onde se pode identificar a lógica da generatividade em ação, por ser descoberta, comprovada e validada. Mas, como tornar isto factível? Este constitui o desafio desta tese, que consiste em compreender como a transformação organizacional pode ser delineada como generativa, para além do positivo, por meio da IA? O pressuposto é de que o desenho de pesquisa se aplica ao contexto teórico e empírico de um dado ambiente de inovação já encontrado na CHESF. Isto é, precisamente, saber o que impeliu a emergência de respostas quanto à potencialização da capacidade generativa do conhecimento organizacional, cujos resultados são apresentados neste trabalho.

Porém, por ser uma tese, cumpre demonstrar que a IA pode ser abordada não só por meio do que realmente significa a possibilidade, mas também porque ela requer domínio do pensamento generativo para exprimir a capacidade de transformação da organização e de criação de valor em sua atuação. Deste modo, formula-se o objetivo geral desta tese.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Compreender como a transformação organizacional pode ser caracterizada como generativa para além do positivo delineado pela Investigação Apreciativa.

1.3.2 Objetivos específicos

a) Caracterizar a transformação organizacional identificada em um dado ambiente de inovação onde a generatividade possa ser evidenciada além do positivo em termos teóricos;
b) Delinear a generatividade aplicada a um contexto de transformação organizacional vivenciado no âmbito do setor público, em que sua criação de valor ocorre em um dado ambiente de inovação;
c) Focalizar o generativo como impulsionador da transformação organizacional para além do positivo, associada aos impactos e à eficácia de seus resultados em um dado contexto da realidade observada.

Os estudos na perspectiva teórica interpretacionista, a qual se remete a IA, concentram-se no entendimento da dinâmica da microestrutura, no sentido de que a IA se concentra na transformação do ser humano e da organização em direção a um ambiente de aprendizagem afirmativa (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009) e generativa (GERGEN, 1978) em detrimento da macroestrutura. Porém, as tensões entre o elemento humano, a organização e a sociedade fazem parte do conteúdo deste trabalho, pois a questão da inovação requer um entendimento tanto da macroestrutura como da microestrutura, no âmbito de sistemas nacionais de inovação, e das novas tecnologias para que haja um melhor engajamento com a mudança social (FINE, 2005), ao lado da percepção ontológica de que na origem de tudo, encontra-se o diálogo generativo para se levantar adiante o empreendimento bem sucedido, nascido de crenças, valores e atitudes capazes de produzir o fruto desejado (STAVROS; COOPERRIDER; KELLEY, 2003). Além disso, a contribuição teórica sobre sistemas nacionais de inovação e novas tecnologias foram construídos na pesquisa de mestrado da autora (CABRAL, 2009), a qual integrou revisão bibliográfica desta tese e contribuiu de forma significativa para a continuidade da pesquisa sobre o tema. Para inovar, em termos generativos, é preciso que as pessoas compartilhem valores na organização, que tragam benefícios para todos e a sociedade.

1.4 Justificativas

O tema da transformação para a inovação no setor público é tema de alta relevância e visa impulsionar a administração pública a assumir novos padrões comportamentais e a se posicionar de maneira mais assertiva em busca de melhor desempenho (QUEIROZ;

CKAGNAZAROFF, 2010), embora ainda haja uma longa jornada a ser percorrida para que a inovação seja vista como um valor púbico nas entidades estatais (EVANS, 2013). Entende-se que existem questões urgentes a serem tratadas e há forte pressão para que sejam pensadas soluções imediatas para determinados serviços públicos. A sociedade espera uma administração pública melhor, para o atendimento mais adequado às demandas sociais e muito fortemente pelo uso eficiente e transparente dos recursos públicos (MOTTA, 2013).

A temática da eficiência, por meio da capacidade de ação, na administração pública evoluiu por meio da implementação de práticas democráticas. Porém, sabe-se que a criação de instituições sólidas e responsáveis de apoio ao Estado, por si só, não seria suficiente para que a administração pública se tornasse eficiente e eficaz. O estudo da administração pública deve considerar as peculiaridades e contexto, logo uma visão mais abrangente e holística (MOTTA, 2013). Admite-se, então, que há necessidade de abordar questões como o compromisso dos gestores públicos com valores essenciais para uma ética universal de gestão com equidade, eficiência e eficácia (DENHARDT, 2012), flexibilidade e autonomia para introduzir bônus por desempenho e foco no resultado, por exemplo, (MOTTA, 2013).

Um ponto relevante para discussão gira em torno da implementação de práticas gerenciais, advindas da iniciativa privada, em organizações públicas. Há entendimento que as empresas privadas recebem pressões de mercado e passam por revoluções tecnológicas e, por esses motivos, para sobreviverem, mobilizam-se mais fortemente no sentido de capacidade de ação. Já as organizações públicas, por terem a obrigação de seguimento de leis e normas não podem ser facilmente alteradas, dependendo de consensos políticos para a introdução de novidades. Os incentivos à iniciativa, capacidade de ação, ao empreendedorismo, encontram obstáculos. (MOTTA, 2013).

Com o intuito de trazer uma maior reflexão acerca de uma organização pública alinhada com os interesses dos cidadãos, no sentido mais amplo, visando resultados mais qualitativos que envolvam questões mais amplas acerca do desenvolvimento humanístico nas organizações e trazendo à baila a interdependência entre inovação e capacidade dinâmica de ação, emerge a proposta de transformação organizacional generativa no serviço público, cuja abordagem tanto tem natureza teórica como empírica que lhe dá sustentação.

Sendo assim, a temática da transformação organizacional é muito estudada, complexa, confusa e de muitas contradições, sendo que as teorias e modelos de mudança também não possuem limites claros e definidos (LIMA; BRESSAN, 2003; MOTTA, 1997; SALES, LIMA; TANURE, 2013). Por esse motivo, as possibilidades positivas de inovar na área são

consideradas como necessárias, haja vista a relevância do tema. Contudo, são poucos os estudos que abordem a temática da inovação no serviço público (LIMA; VARGAS, 2012), como também ainda são poucos os estudos aprofundados sobre transformação organizacional, sobretudo com a tipificação apreciativa e, principalmente generativa.

Assume-se, desta forma, o desafio de introduzir a implementação de temática inédita no Brasil, pois este trabalho pretende compreender a transformação organizacional como generativa, qualificando-a para além do aspecto positivo delineado pela IA. Vale ressaltar que o tema "generatividade organizacional" foi cunhado por Cooperrider *et al* (2013) e, até mesmo na literatura internacional, esta é uma abordagem nova e experimental. Contudo, faz-se necessária uma vez que é preciso buscar, de forma inovativa e empreendedora, abordagens que contribuam para integrar as dimensões políticas e administrativas no mesmo espaço de decisão e superar as dificuldades relacionadas à ineficiência da gestão pública, além da eficácia dos resultados das ações que promove.

Como ultrapassar os obstáculos e construir organizações públicas com capacidade de ação, democráticas e orientadas aos anseios dos cidadãos, além de serem funcionais, capazes de produzir consenso e apoio político. Este é o desafio assumido pela transformação organizacional por meio da abordagem da IA com foco na generatividade. A qual potencializa o desenvolvimento organizacional cooperativo, possibilitando inovações organizacionais capazes de transpor o *status quo* prático e normativo.

Quanto à abordagem da IA, utilizada na presente tese, inexistem estudos que tenham aplicado a IA à temática da transformação organizacional generativa. Os trabalhos acadêmicos têm focado a aplicação da IA nas áreas de educação (CAMPOS, 2010), gestão do conhecimento na empresa familiar (SAUER, 2013), relação consultor-cliente (OLIVEIRA, 2010), planejamento estratégico (ARAÚJO, 2010; LINS, 2011; OLIVEIRA, 2012; NARDOTO, 2013; SOBRAL, 2013), gestão pública no âmbito regional (GOUVEIA, 2011), governança local (SANTOS, 2011) e comunicação (DUTRA, 2010). Entretanto, cabe ressaltar o trabalho desenvolvido por Almeida (2013) sobre a "Investigação Apreciativa integrada às práticas de Gestão do Conhecimento em P&D no Setor Elétrico Brasileiro" com foco na gestão do conhecimento (ALMEIDA, 2013). Baseado nestes estudos anteriores sobre IA, esta pesquisa busca oferecer uma contribuição original ao se relacionar teoria, método, tema e objeto estudado, aplicados a um contexto concreto, no caso da CHESF, com o foco na generatividade, conforme apresentado ao longo da tese.

A IA como estratégia metodológica, além de ser adequada é relevante aos estudos

organizacionais. Outro argumento para a adoção da IA é pelo fato de o fenômeno a ser estudado ser complexo, exigindo um nível maior de detalhamento das relações dentro da organização, a interpretação dos fatos está ligada ao contexto público e a abordagem favorece o uso de diferentes técnicas de coleta de dados, de forma cooperativa (CORNWALL; JEWKES, 1995).

A título de justificativa empírica, a essência da atuação da CHESF na área de inovação, envolve ações de responsabilidade ambiental, social e econômica, pois a CHESF é publicamente reconhecida por sua gestão eficiente, seu compromisso com o meio ambiente e seu incentivo à pesquisa e à inovação, entre outros temas como pode ser observado no seu Relatório de Sustentabilidade do ano de 2012 (CHESF, 2012). Isto também pode ser observado pelos projetos por ela desenvolvidos, como exemplo:

1) Plataforma de Valorização Energética de Resíduos;
2) Desenvolvimento de Marcadores de Microssatélites para Espécies Nativas de Ictiofauna do Rio São Francisco;
3) Central fotovoltaica de Plataforma Solar de Petrolina.

O GGP&D+I da CHESF é gestor da construção de projetos coletivos, do desenvolvimento de redes de cooperação para projetos, da imaginação de um futuro melhor, além de apreender sonhos e mudar realidades.

Dessa forma, a escolha da CHESF para este estudo de caso se justifica devido à sua relevância na área de inovação. Mais que isso, por sua abrangência ao integrar inovação e mutualidade de benefícios para toda a sociedade (COOPERRIDER *et al*, 2013). A valorização da inovação se dá por meio, dentre outros fatores, da melhoria da qualidade de vida e bem-estar da sociedade, pela contribuição com a inclusão social e desenvolvimento de um meio ambiente sustentável. Sendo estas características adequadas ao fenômeno que estudado. Além disso, a CHESF passa por um momento de transformação organizacional:

> A CHESF faz parte do grupo Eletrobrás que vem empreendendo uma transformação organizacional. Quatro grandes diretrizes integram esta mudança, sendo denominados também como vetores de atuação: o aperfeiçoamento da governança corporativa, a reorientação dos negócios de distribuição, a reformulação institucional da *holding* e a reorganização do modelo de gestão empresarial. Em março de 2008, a Eletrobrás deu início ao Plano de Transformação e Fortalecimento do Sistema Eletrobrás (PTSE) como forma de materializar as diretrizes e implementar uma nova visão de futuro, alinhada ao novo ambiente institucional do setor. O último dos quatro Vetores de Atuação abrange o fortalecimento e o aprimoramento dos modelos de gestão de P&D e inovação do grupo Eletrobrás (ELETROBRAS, 2012).

A tática de gestão dos projetos de P&D abraçada pelo Grupo Gestor de P&D+I (GGP&D+I) da CHESF tem migrado, nos últimos anos, de um planejamento mais rigoroso,

baseado nas diretrizes de seleção de temas de pesquisa impostas pela ANEEL para um planejamento mais flexível, priorizando a ampliação de projetos mais relacionados às necessidades estratégicas da organização e que também reflitam as necessidades planejadas para a inclusão de um ciclo completo da cadeia de inovação (ALMEIDA, 2013).

Este estudo teve como base de dados secundários a pesquisa realizada por Almeida (2013), também efetivada no ambiente de P&D da CHESF, do qual a autora da tese fez parte desde a etapa da coleta dos dados, como pesquisadora colaboradora. Um dos motivos da interação entre as pesquisas se justifica pelo fato de os referidos pesquisadores integrarem a mesma equipe de estudos sobre IA do PROPAD da UFPE.

Portanto, tanto a pesquisa realizada por Almeida (2013) quanto a que se refere este trabalho integram o grupo de pesquisa sobre IA da UFPE, liderado pela Profa. Rezilda Rodrigues Oliveira. Apesar de compartilhar o mesmo *locus* da pesquisa realizada por Almeida (2013), esta tese tem objetivo geral e específico diverso do apresentado pelo trabalho anterior. O objeto da tese de Almeida (2013) foi identificar as propriedades de excelência do Núcleo Positivo do grupo gestor de P&D no ambiente de gestão do conhecimento da CHESF. Vale ressaltar a importância dada à continuidade da linha de pesquisa a qual os referidos pesquisadores fazem parte. Dito isso, na próxima seção apresenta a estrutura desta tese.

1.5 Estrutura da Tese

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro, ao qual está inserida esta seção de estrutura da tese, refere-se à introdução, na qual foi apresentado o contexto da pesquisa correspondente ao ambiente organizacional da CHESF, mais especificamente ao ambiente de inovação, pesquisa e desenvolvimento da companhia, por meio do Grupo Gestor de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (GGP&D+I). Fazem parte deste capítulo de Introdução, tanto o objetivo geral, quanto os objetivos específicos da tese, bem como os principais argumentos que justificaram a realização da pesquisa aqui apresentada.

O Capítulo 2 refere-se ao Referencial Teórico, no qual estão expostos os principais conceitos teóricos que serviram de fundamentação para a pesquisa realizada, destacando-se os conceitos: Investigação Apreciativa (IA); Fundamentos ontológicos e epistemológicos da IA, Desenvolvimento Organizacional (DO) e IA, Mudança Organizacional e IA, Ambiente de Inovação e Generatividade, Capacidade de Ação para a Inovação, Novos Sentidos da

Mudança Organizacional a partir da IA e, por fim, a Lógica da Generatividade Organizacional e a Perspectiva Apreciativa. O Capítulo 2 foi concluído com o detalhamento sobre o conceito de generatividade, em seguida, a conceituação acerca da generatividade organizacional, assim como sobre a lógica da generatividade organizacional na perspectiva apreciativa.

No Capítulo 3 foi descrito o caminho metodológico, o delineamento da pesquisa que permitiu o alcance dos objetivos propostos, a estratégia da pesquisa, os procedimentos metodológicos e a triangulação utilizada, assim como os procedimentos metodológicos para a análise dos dados no contexto de inovação, pesquisa e desenvolvimento na CHESF. Vale salientar que além da descrição do desenho de estudo adotado foram apresentados os detalhes da aplicação da abordagem da IA, bem como os aspectos relacionados à coleta e análise dos dados, integrados e produzidos sob a forma de pesquisa-colaborativa.

O Capítulo 4, de análise e discussão dos resultados, tem início com a caracterização do Grupo Gestor de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (GGP&D+I) da CHESF. Na sequência, segue a aplicação da pesquisa colaborativa ao GGP&D+I da CHESF. Os dados obtidos com a aplicação do ciclo generativo da IA, na organização estudada, foram analisados e discutidos nesta seção, para que fosse possível responder aos objetivos da pesquisa, assim como se chegar aos resultados deste trabalho.

O Capítulo 5, de conclusão, traz as principais defesas e argumentações afirmadas pela pesquisadora, depois de decorridas todas as etapas de desenvolvimento das ideias centrais da tese, que giram em torno do entendimento da lógica generativa, no âmbito de uma IA w-holística, por meio da qual se reflete acerca da aplicação do ciclo 5-D generativo, assim como o estudo reflexivo e analítico comparativo com o ciclo 5-D apreciativo, no ambiente de inovação.

O entendimento acerca da lógica generativa na organização estudada contribui para impulsionar o que há de mais generativo, em termos de capacidade para a ação na organização, assim como para que haja um novo sentido, um novo olhar, sobre como abordar a questão da inovação visando uma mudança organizacional planejada, ou seja, o desenvolvimento organizacional, cujo núcleo positivo gira em torno da capacidade de inovação, no caso da CHESF, sendo os colaboradores do GGP&D+I os animadores do processo organizacional de fortalecimento da cultura de inovação.

Os achados desta pesquisa apontam para o reconhecimento das características da generatividade organizacional como fundamentais no processo de transformação organizacional. Considera-se que os aspectos generativos explorados vão além dos

fundamentos positivos delineados pela IA, justamente porque a transformação organizacional em ambiente de inovação, em termos teóricos e empíricos, foram estudados neste trabalho, no contexto do serviço público e puderam ser observados em uma de suas organizações, que se torna exemplar acerca do que se propõe ser a criação de valor público. Uma organização pública pode potencializar a sua transformação organizacional quando foca nos aspectos generativos. Por meio da generatividade organizacional é possível identificar o impulso necessário para que a inovação aconteça, mais que isso, há orientação para o alcance de resultados mais significativos, visando alcançar mutualidade de benefícios entre a organização e a sociedade (COOPERRIDER *et al*, 2013), gerando, dessa forma, valor público. Ainda no capítulo 5 foram feitas considerações acerca das ações para novas pesquisas a serem realizadas, as quais contribuiriam para o aprofundamento dos temas aqui estudados.

2 Referencial teórico

Esta seção apresenta o referencial teórico desta tese. Inicialmente será abordado o ambiente de atuação da CHESF, na sequência a abordagem da IA; o ciclo de 5-D e o núcleo positivo, além de alguns esclarecimentos acerca das visões ontológicas e epistemológicas adotadas para o entendimento da construção de uma futura tese de doutorado. A partir deste entendimento, discorre-se sobre a IA e se estabelece conexões com a transformação organizacional, segundo o paradigma apreciativo e generativo, para além do positivo.

2.1 Ambiente de atuação da CHESF

A discussão estabelecida neste capítulo parte da importância que tem o setor elétrico para a economia do país. Pois, é possível imaginar a vida sem energia elétrica? A demanda por energia elétrica vem crescendo, de tal forma, que esta é cada vez mais necessária à organização da vida dos cidadãos. Sua exploração comercial teve início no século XIX nos EUA e na Europa e seu consumo só faz crescer. É de extrema importância a questão energética para a sociedade e estudar a formação e a estruturação do campo é muito relevante para se compreender a atual configuração deste (GOMES; VIEIRA, 2009).

Segundo Borges (2011), o Brasil possui um potencial hidrelétrico que pode ser considerado como estando entre um dos maiores do mundo. Essa riqueza hídrica possibilitou a implantação de projetos arrojados de geração de energia elétrica por meio do aproveitamento de vales fluviais inteiros, por exemplo. Contudo, é importante ressaltar que o ambiente do setor elétrico está imerso num campo e apresenta dimensões econômicas, sociais e ambientais, indissociáveis, que interagem a partir de um panorama político. Dessa forma, o ambiente da administração pública do setor elétrico é responsável por desenvolver políticas públicas impulsionadoras do crescimento econômico e da melhoria das condições de vida da população (BORGES, 2011).

O setor elétrico pode ser entendido como uma "organização social formada de relações sistêmicas que envolvem o processo de transformação da energia primária até a utilização final por tipo de consumidor". Sendo que as relações do sistema, no processo de transformação, são estabelecidas por seus componentes, quais sejam: geração, transmissão e

distribuição (BORGES, 2011). Dito isso, vale ressaltar que a energia elétrica surgiu no Brasil em 1880 e, para melhor ilustrar as principais etapas da formação do setor elétrico brasileiro, segue quadro evolutivo neste início de século, conforme Quadro 1(2):

Quadro 1(2) - Principais etapas na formação do setor elétrico brasileiro.

Período	Principais Eventos
1880 - 1930	Monopólio privado – primórdios do uso da energia elétrica no Brasil, com a implantação dos primeiros empreendimentos nacionais e estrangeiros, dominados a partir da década de 1920 pelas empresas de capital estrangeiro. Corresponde ao período da República Velha.
1931-45	Presença do Estado – o Estado elabora as primeiras regulamentações no setor, com destaque para a implantação do código de Águas, em 1934. A aceleração do desenvolvimento econômico brasileiro corresponde a um aumento da demanda de energia que não tem contrapartida em investimentos. Corresponde ao governo Getúlio Vargas, responsável pela criação da CHESF, em 1945.
1946-62	Estado indutor - com a queda de Vargas, é estabelecida uma maior participação do Estado no setor elétrico, com aumento dos investimentos púbicos, especialmente nas concessionárias estaduais. Criação da ELETROBRAS em 1962.
1963-79	Modelo estatal – a ELETROBRÁS é a empresa indutora do processo de nacionalização e estatização do setor elétrico, efetuando grandes investimentos. É consolidado um novo modelo institucional que atingiu seu ápice em 1979.
1980-92	Crise institucional – com a crise econômica se agravando, o crescimento do setor elétrico é afetado. E 1992, a inadimplência é generalizada e o modelo estatal é questionado.
1993- 2002	Modelo híbrido – promulgada a Lei nº 8.631/93, que equaciona os débitos. Começam as mudanças institucionais no setor elétrico brasileiro. Ao final de 2002, a geração e a transmissão de energia eram majoritariamente, de empresas estatais e a distribuição era principalmente privada.

Fonte: GOMES; VIEIRA (2009, p. 300).

A partir de 1920, as empresas Light e Amforp dominam o mercado de energia elétrica, já nas décadas de 30 e 40, houve a presença do Estado sob o governo de Getúlio Vargas. Nesse período, a atuação passou a ser nacional em detrimento dos interesses regionais. O que culminou, em 1931, "com a retirada da competência dos municípios para autorizar a exploração hidráulica que passava a ser uma concessão da união" (GOMES; VIEIRA, 2009, p. 303). Contudo, "No âmbito federal, foi criada em 1945 a primeira empresa estatal federal de geração de energia elétrica, a CHESF, para atender à demanda da região Nordeste, uma região crítica de oferta de energia" (GOMES; VIEIRA, 2009, p. 304). Foi criado também o Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica (CNAEE) que ficou com a responsabilidade de conduzir todos os assuntos relativos ao setor elétrico (GOMES; VIEIRA, 2009). Ainda sobre a criação da CHESF:

> Sem embargo, a criação da CHESF significava a emergência de um interesse autônomo distanciado dos métodos tradicionais com que era tratada a problemática da seca pelo Estado. A inovação divergia das clássicas opções pela engenharia hidráulica, associando-se aos conceitos e idéias [sic] de planejamento econômico que começavam a penetrar nas esferas profissionais e governamentais brasileiras nos anos 40 e 50. A mudança de orientação podia ser percebida em termos da injeção de mais substância econômica na ação do Estado, denotando a intenção de desenvolver a capacitação administrativa e institucional na implementação de suas políticas

> públicas. Do ponto de vista da capacidade organizacional, o empreendimento da usina hidrelétrica de Paulo Afonso, tinha um significado simbólico por se constituir, na década de 50, a maior obra jamais realizada pela engenharia nacional (CMEB, 1988:152). Para sua consecução, a CHESF teve que lutar para conseguir o apoio de instituições financeiras internacionais, não obstante contar com recursos da União, dos Estados e Municípios, e da população que subscrevera a compra de suas ações. Seria o financiamento obtido no Banco Mundial que lograria à empresa obter credibilidade em relação à opinião pública brasileira e atestaria sua eficiência técnica e econômica, bem como sua capacidade de gerar recursos para o pagamento dos empréstimos contraídos. Note-se que o contexto inicial de atuação da CHESF se dava numa economia em marcha lenta, agravada pelo processo de franca estagnação observado no Nordeste, de modo que o desafio posto à sua frente se constituía em um dos mais difíceis vividos pelo Estado brasileiro (OLIVEIRA, 2001, p. 05).

A CHESF tem muita relevância para o sistema hidroelétrico brasileiro sendo a subsidiária mais lucrativa das empresas que compõem o sistema ELETROBRAS. Com mais de 60 anos de atuação, a CHESF "é uma das maiores e mais importantes empresas do setor elétrico brasileiro, sendo responsável pela produção, transporte e comercialização de energia elétrica" (PINTO; OLIVEIRA, 2004, p. 132).

Em 1962 foram criadas as Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (ELETROBRAS) com o objetivo de controlar a CHESF e FURNAS (segunda empresa de energia elétrica que forneceria para o sul e sudeste). Dessa forma, com o surgimento da ELETROBRAS, um novo período despontou, contando com o apoio político e econômico do regime militar de 1964, apoiado por recursos financeiros externos, emerge o "milagre brasileiro" que resultou na nacionalização do setor elétrico com a compra das grandes empresas do setor como a Amforp e a Light (GOMES; VIEIRA, 2009).

Em seu primeiro ciclo de vida, que tem lugar no período 1948-1961, o papel exercido pelos atores organizacionais da CHESF era de agentes de mudança regional e integrantes de um projeto de modernização e desenvolvimento nacional (lidando com as tensões da implantação da infraestrutura básica no Nordeste), ou eram identificados como verdadeiros heróis, graças ao domínio do desconhecido, da natureza e da tecnologia, bem como por sua luta em condições adversas (OLIVEIRA, 2001).

O surgimento da ELETROBRAS foi um marco histórico no setor elétrico e teve apoio político e econômico do regime militar (1964 - 1985). Entre 1963 e 1979, o modelo estatal foi ampliado devido ao grande volume de recursos financeiros vindos do exterior, e que contemplaram diversas ações, como a estatização das empresas de energia elétrica, como a compra da Light. Sendo os principais atores do campo as empresas do sistema Eletrobrás, o MME/MF, e a ELETROBRAS. A ELETROBRAS, nessa época, era constituída por CHESF, Furnas, Eletrosul e Eletronorte. Sendo que "cada uma das empresas geradoras de energia tinha seus próprios interesses que muitas vezes divergia da controladora" e as empresas de

distribuição estaduais com seus próprios interesses e influência, muitas vezes contrários aos do governo federal, questionavam a equalização tarifária e o modelo institucional, por exemplo, (GOMES; VIEIRA, 2009).

A crise institucional do setor elétrico se deu no período de 1980 – 1992 como consequência da crise do petróleo de 1973 e 1979, que culminou com a reversão do crescimento econômico nacional. Já na década de 80 houve a promoção de fóruns de debates com o objetivo de dialogar sobre um novo modelo institucional. Porém, este novo modelo, só emergiu na década de 90, com a promulgação da Lei nº 8.631/93, considerada grande marco histórico do setor elétrico por direcionar a condução da supressão da equalização das tarifas e delimitar as condições necessárias para a liquidação dos débitos dos agentes do setor, por exemplo (GOMES; VIEIRA, 2009). Sobre o modelo híbrido adotado pelo governo brasileiro, segue:

> Em 1995, foi editada a Lei das Concessões, que estabeleceu diversos critérios para a concessão de serviços públicos, inclusive de energia elétrica, que, a partir dessa data, deverão ser concedidos por meio de licitação. Essa legislação e a posterior deram origem à desnacionalização dos setores de infraestrutura, entre os quais o setor elétrico. As privatizações começaram pela Escelsa, no Espírito Santo, em 1995, prosseguindo em 1996, com a venda da Light e da Cerj, no Rio de Janeiro, ano em que foi criado o órgão regulador do setor, a Aneel, apesar do novo modelo setorial proposto pelo MME ainda não estar concluído. Com as privatizações já iniciadas, o governo começou a implantar um conjunto de medidas que alteraram profundamente o setor elétrico, como a criação de ONS, que tinha a finalidade de realizar a operação interligada dos sistemas elétricos nacionais, a transferência do órgão financiador do setor elétrico da Eletrobrás para o BNDES, a transferência do planejamento setorial da Eletrobrás para o MME e a inclusão da Eletrobrás e de suas empresas controladas no Programa Nacional de Desestatização (PND) (GOMES; VIEIRA, 2009, p. 313).

O modelo híbrido foi inspirado pelas mudanças no ambiente internacional das empresas do setor elétrico que antes da década de 90 operavam em mercados protegidos por monopólios regionais. Este cenário sofreu profundas transformações, por meio de reformas regulatórias, com o objetivo de impulsionar a introdução da competição no setor pela abertura do mercado. Esse exemplo, baseado na crença do aumento da eficiência, redução de custos e introdução da competição (PINTO; OLIVEIRA, 2004), foi proposto pelo britânico Stephen Littlechild, promovendo a privatização das empresas do setor elétrico britânico, batizado de *British Model*. Esse modelo proporcionou várias fusões e aquisições entre empresas em nível mundial. Tais práticas foram questionadas, quanto aos seus benefícios em menos de uma década (BOSQUETTI *et al*, 2005).

No contexto nacional, a década de 90 foi marcada pela estabilização da moeda e pela abertura do mercado nacional à concorrência internacional, objetivando a redução do

endividamento e o reposicionamento do governo como formulador de políticas e regulador do setor. Além disso, o perfil nacional de mercados protegidos por monopólios regionais foi alterado pela referida Lei nº. 8.631. Em seguida, "foram criados dois novos agentes, o Produtor Independente de Energia e o Consumidor Livre". "Em 1998, são criados o Mercado Atacadista de Energia – MAE e o Operador Nacional do Sistema – ONS", para assumir funções de responsabilidade da ELETROBRAS. O ano de 2003 foi marcado pela interrupção das privatizações de empresas do setor elétrico, sendo a última privatização a da CELPE (Companhia Energética de Pernambuco), em 2000 (BOSQUETTI *et al*, 2005). Os pressupostos básicos adotados pelo governo brasileiro para a reestruturação do setor foram:

> Ampliação da eficiência do setor; melhor alocação de recursos por meio da atração de grupos privados; garantia de recursos necessários à expansão; desvertizalização do setor nos segmentos de geração, transmissão e distribuição; introdução da competição na geração e comercialização de energia; e finalmente, mas não menos importante, redução da dívida pública (PINTO; OLIVEIRA, 2004, p. 136).

As mudanças profundas no setor elétrico caracterizaram um contexto de desinstitucionalização do setor, alterações duradouras e mudanças radicais em tecnologias e legislação. Tais impactos afetaram a CHESF e seu novo desenho institucional. Um grande desafio foi evidenciado por meio da introdução de novos agentes regulatórios e de regras tarifárias, representações do empenho dos atores do setor elétrico em proferir maior qualidade nos serviços prestados à sociedade, além de buscar alternativas sustentáveis tendo em vista aspectos sociais e ambientais (ALMEIDA, 2008).

Uma das possibilidades para que houvesse uma melhoria qualitativa das atividades do setor elétrico nacional foi o investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), com o objetivo de buscar soluções aos desafios existentes e visando impulsionar inovações no setor. Para tanto, foi promulgada a Lei nº 9.991, de 23 de julho de 2000, evidenciando o estímulo à pesquisa cientifica e desenvolvimento tecnológico no setor elétrico.

O processo de inovação ocorre a todo tempo e em sua maior parte é influenciado por vários fatores. Emerge por meio de mudanças sucessivas, o que caracteriza sua complexidade. A inovação não ocorre de forma isolada. Para que ocorra é necessário haver interação entre pessoas e instituições, para ganho e desenvolvimento de vários tipos de conhecimento, informação e outros recursos. As instituições envolvidas nessa rede de relações podem ser fornecedores, produtores, competidores, universidades, institutos de pesquisa, bancos de financiamento, escola, governo, enfim, todos envolvidos e influenciando algo novo (EDQUIST, 1997).

As atividades de P&D visam à promoção da criatividade, do empreendedorismo com o objetivo de gerar soluções criativas, novas aplicações e utilidades. Os investimentos em P&D visam aumentar o conhecimento organizacional, assim como sistematizar a atividade de pesquisa. Os resultados das pesquisas podem ter caráter inovador ou não. Contudo, pode-se dizer que os investimentos em P&D potencializam e promovem a inovação (ALMEIDA, 2008).

As atividades de P&D+I no setor elétrico tiveram início a partir de 1997, com o intuito de gerar conhecimento para solucionar os desafios enfrentados pelo setor. Sendo a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) uma forte aliada da inovação, por ter como uma de suas competências o estímulo às atividades de P&D no setor elétrico (ALMEIDA, 2008). Neste trabalho, o foco recaiu nas inovações advindas das atividades de P&D+I desenvolvidas na CHESF, sob a perspectiva tanto positiva como generativa, cuja literatura embasa o cerne da tese, em que se toma como referência a IA.

2.2 Investigação Apreciativa (IA)

A visão apreciativa da realidade é um convite à imaginação e contribui para uma mudança positiva da organização, construída em um contexto de aprendizagem e colaboração, junto com a postura de superação dos aspectos problemáticos e críticos que podem ser invocados no funcionamento organizacional. Ao se deter nas abordagens positivas, o olhar recai em uma dinâmica proativa e de incremento dos pontos fortes capazes de levar a organização adiante. Mais do que isso, segundo Bushe (2013; 2007), ao foco da IA incorpora-se o tema da generatividade, cujo propósito está direcionado para novas formas de ver o mundo ou de compreender e construir estruturas e instituições sociais capazes de desenvolver novas opções de ação.

Sendo assim, fala-se de uma abordagem afirmativa à mudança, rumo a uma evolução constante, mais adequada à realidade do século XXI. Para tanto, torna-se preciso tomar como referência a acepção trazida pela ciência social positiva, introduzida junto com uma metodologia que tem como fundamento a ideia de construção social da realidade. Neste sentido, o tema se integra a um avanço importante em se tratando da pesquisa-ação, sobretudo na última década, podendo ser considerado como um legado advindo de Maslow, quando este versa sobre o que aqui se denomina ciência social positiva, associada ao construcionismo

social e respaldada na metáfora narrativa, além de outras formas relacionais de conhecimento e linguagem, que constituem as bases de sustentação da teoria generativa (WHITE, 1996; BUSHE, 2001; GERGEN, 1996).

É com esse intuito, de capturar a ideia e o significado da generatividade, que se recorre ao referencial aqui utilizado, cujos fundamentos podem mostrar como a apreciação contribui para se expandir e reunir os recursos necessários à motivação, criação, superação de desafios e alcance da transformação, imbuídos da busca pela excelência dos sistemas organizacionais.

> A investigação apreciativa é uma busca cooperativa, co-evolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia. Envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 19).

Pode-se dizer que a IA vem se tornando uma permanente fonte de inspiração generativa. Passou de uma "teoria paradigmática fundamentada" para um processo de mudança organizacional, para em seguida ser considerada uma abordagem para o uso de ferramentas de desenvolvimento organizacional e seu impacto nas organizações (BUSHE, 2001). Para o autor, a IA é uma teoria emergente que dá suporte à pesquisa humanisticamente orientada, por meio da aprendizagem generativa e pelo uso de metáforas organizacionais.

O primeiro passo para se compreender a filosofia da IA conduz ao entendimento do paradigma com que essa se identifica, segundo o qual a organização deve ser vista não como a solução de "problemas", mas sim como uma solução a ser adotada. Tal mudança de foco na literatura acerca das organizações implica, como percebido por Morin (1977), aceitar a mudança de paradigma que, dadas as proporções, pode causar um colapso de toda a estrutura de ideias, pois o paradigma efetua a determinação e a conceituação das operações lógicas, base das categorias cognitivas e do controle sobre elas. Dessa forma, para se entender mudanças é preciso entender o paradigma. Segundo Sousa e Paiva Jr. (2012), a crise do paradigma moderno pode ser entendida como resultado do progresso perseguido pela própria modernidade, fato gerador de transtornos que abalaram o reducionismo mecanicista. Ainda sobre mudança paradigmática, o campo de estudos organizacionais passou a ser estudado em contextos mais amplos, nos quais o social, o filosófico e o histórico têm coexistido sem definir fronteiras entre si, o que também é confirmado nos estudos realizados por Motta e Vasconcelos (2006).

Tendo como alicerce as narrativas históricas da organização, cabe tomá-las como peças centrais dos estudos acerca da IA, que partem da realidade existente, construída

socialmente, para ter acesso às nascentes organizacionais de aprendizagem, inspiração e interpretação da vida institucional (REED, 2007; MARUJO *et al*., 2007).

Por pressuposto, a lente apreciativa muda completamente o foco de análise do objeto de uma pesquisa, ao tentar evidenciar o lado positivo e o que há de melhor nas organizações, de modo a explorar a capacidade de inovação organizacional. Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) estabelecem um contraste entre o que consideram dois paradigmas: de um lado, tem-se a visão tradicionalmente utilizada nas teorias organizacionais enquanto que, de outro, aponta-se para a visão apreciativa. Comparativamente, o Quadro 2(2) põe em contraponto ambas as concepções paradigmáticas, chamando-se atenção para aquela com que se trabalha nesta tese.

Quadro 2(2) – Paradigmas para a análise das mudanças organizacionais.

PARADGIMA 1 **Solução de Problemas**	**PARADGIMA 2** **Investigação Apreciativa**
"Necessidade sentida" Identificação do Problema	Apreciando (Valorizando o Melhor que Existe)
↓	↓
Análise das causas	Visualizando "O que Pode Ser"
↓	↓
Análise das possíveis soluções	Dialogando "O que Deveria Ser"
↓	↓
Planejamento de Ação (Tratamento)	Inovando "O que Será"
↓	
Organizar é um problema a ser solucionado.	*Organizar é um mistério (capacidade infinita) a ser aceito*

Fonte: Cooperrider, Whitney; Stavros (2009, p. 34).

A mudança do paradigma 1, associado à tradicional solução de problemas, em relação ao paradigma 2, que fundamenta a IA, requer não apenas atentar para o potencial de mudança positiva, mas também para a esperada construção de comprometimento sólido por meio de interações sociais significativas. A mudança positiva pode ser entendida como:

> Qualquer forma de mudança na organização, reforma ou planejamento que se inicie com uma investigação compreensiva, análise e diálogo acerca do núcleo positivo de uma organização que envolva pessoas de interesses diversos e depois vincule esse conhecimento à agenda e às prioridades de mudança estratégica da organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 13).

A IA foi criada pelo professor da *Case Western University* (Estados Unidos), David L. Cooperrider, em meados da década de 1980. O alicerce do construto apreciativo está lastreado na teoria afirmativa da organização, sob influência dos movimentos da psicologia positiva,

originários do início deste século, em decorrência das ideias advindas do construcionismo social e da mudança positiva, ativada com intervenções sistêmicas e comunicacionais nas organizações (MARUJO *et al*, 2007). Cinco princípios da IA alicerçam as questões defendidas por Cooperrider e Whitney (2006), como se pode observar:

a) Princípio Construtivista: as organizações devem ser vistas como orgânicas, pois, tanto o conhecimento humano como o destino organizacional estão entrelaçados; nossas crenças se transformam em artefatos reais, materiais; a maneira com a qual agimos e o caminho que trilhamos nos aproxima da mudança; a realidade é subjetiva e socialmente construída por meio da linguagem que usamos e pelas conversas que temos;
b) Princípio da Simultaneidade: o processo de mudança se inicia nos questionamentos realizados na aplicação da IA. O questionamento em si já é uma intervenção, o que gera mudanças;
c) Princípio Poético: as organizações não são máquinas e sim um livro aberto, constantemente em construção sobre passado, presente e futuro; a história organizacional está constantemente sendo coproduzida; o passado, o presente e o futuro organizacional estão entrelaçados e são recursos de aprendizagem, inspiração e interpretação;
d) Princípio Antecipatório: o futuro positivo desejado é antecipado nas imagens positivas que são criadas; nosso comportamento presente é influenciado pelo futuro que antecipamos;
e) Princípio Positivo: as perguntas positivas levam a mudanças positivas; ressalta a utilidade do efeito positivo para a construção do relacionamento entre as pessoas, para apoiar e sustentar os processos de mudança. Cooperrider e Sekerka (2006) asseguram que o Princípio Positivo da IA fortalece relacionamentos e aumenta as emoções positivas que são generativas. Eles argumentam que a elevação de emoções positivas é uma etapa fundamental no processo de mudança. Bushe (2011) aponta para estudos que mostram como os sentimentos positivos levam as pessoas a serem mais flexíveis, criativas, integradoras, abertas a informações e eficientes nas suas ideias. As pessoas que experimentam efeito positivo são mais resilientes e capazes de lidar com a adversidade ocasional, têm uma maior preferência por variedade, aceitam uma gama mais ampla de opções de comportamento (FREDRICKSON, 2001; 2004).

Como sugerido pela teoria, a IA busca valorar o que há de melhor no ambiente organizacional, dando ênfase às forças, aos sucessos e aos potenciais passados e presentes da organização, desta forma unindo o que lhe dá vida, por meio da exploração e da descoberta. Reforçando a abordagem afirmativa como base para a mudança de cultura, (COOPERRIDER;

WHITNEY, 2006), a IA auxilia a organização em termos de criação de imagens compartilhadas do futuro, bem como as formas pelas quais este será alcançado.

O foco principal da visão socioconstrutivista adotada pela IA (MARUJO *et al*., 2007) é a valorização da linguagem como representação (GERGEN; GERGEN, 2006). No socioconstrutivismo, segundo Vygotsky (1991; 2002), o entendimento em relação à natureza humana se dá por meio da análise do desenvolvimento sociocultural dos indivíduos imersos no ambiente cultural. Para tanto, o papel da linguagem como ideia central e uma "ferramenta cultural" são suficientes para transformar os caminhos do desenvolvimento, trazendo sentido e significado. Ou seja, falar racionalmente é falar de acordo com as convenções de uma cultura.

A associação da IA com a aprendizagem organizacional pode ser percebida por meio da adoção da metáfora da "organização que aprende" e da metacognição organizacional que vai além da cognição, faculdade de conhecer o próprio ato de conhecer, conscientizar, analisar, avaliar como se conhece. É pensar sobre o conhecimento organizacional e como acontecem as mudanças e transformações no interior das organizações, imersos em ambientes de cultura e interação social, no modo apreciativo. Para Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a IA pode ser descrita da seguinte forma:

> A IA envolve a arte e a prática de formular perguntas que fortaleçam a capacidade do sistema de assimilar, prever e realçar o potencial positivo. A investigação é mobilizada através da criação da pergunta positiva incondicional, que sempre envolve centenas de milhares de pessoas. As intervenções da IA focalizam-se na velocidade da imaginação e inovação – vez de diagnósticos negativos, críticos e espiralados geralmente usados nas organizações. Os modelos de descoberta, sonho, planejamento e futuro vinculam a energia do núcleo positivo às mudanças que jamais se pensou que fossem possíveis (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 19).

A essência da IA apoia-se na premissa de que toda organização tem algo que funciona bem e esta força, se for potencializada, pode tornar-se o ponto de partida para a geração da mudança positiva com o objetivo de promover inovações nos acordos e nos processos sociais organizacionais. Esta pode ser criada por meio da participação em [...] "diálogos, compartilhamento de histórias sobre conquistas passadas e presentes, bens, potenciais inexplorados, inovações, pontos fortes, pensamentos elevados, oportunidades" (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 19).

Como ferramenta teórica de análise organizacional, esse tipo de enfoque remete à atenção aos grupos informais e às pessoas, assim como feito por Follet (1918). Questiona-se o *status quo* para a transformação e o empoderamento e ação coletiva. Supõe-se também a

existência de uma relação imutável entre o processo de investigação e seu conteúdo (GERGEN; GERGEN, 2006).

A IA está fundamentada em três vertentes de pensamento: 1) Construcionismo Social; 2) Teoria das Imagens do Futuro e 3) Investigação Qualitativa (MARUJO *et al*, 2007). No embasamento teórico da IA, elas estão interligadas, o sociocontrucionismo, um de seus fundamentos e ideia defendida nesta tese, vem a ser identificado com a que ressalta a construção social da realidade por meio da linguagem (GERGEN; GERGEN, 2006) e dos processos apreciativos e generativos (ZANDEE, 2013). Em paralelo, também, ganham força as bases teóricas que apregoam existir um poder nas pessoas de imaginar o futuro, de criar imagens positivas, geradoras de esperanças e expectativas que influenciam o comportamento do indivíduo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Nessa linha de pensamento, McClintock (2004), por sua vez, esclarece que, como a IA toma como princípio o construcionismo social, é quase certo que aquilo que se procura é o que se vai encontrar, e o lugar aonde se pensa que está indo é o lugar onde se irá chegar. Entretanto, como se trata de uma abordagem ampla da vida institucional, os encaminhamentos podem também perseguir múltiplos eixos, caso se pretenda adotar a lógica da construção compartilhada de significados (GERGEN; GERGEN, 2010). O ponto comum refere-se à identificação dos ativos existentes, ao invés de focalizar os passivos (o que é deficitário) da organização (COOPERRIDER, WHITNEY; STAVROS, 2009). A busca da IA gira em torno daquilo que dá vida aos sistemas, sobretudo por ser orientada pela ideia de que os sistemas humanos são criados e imaginados por quem participa deles.

Neste contexto, a narrativa histórica constitui um dos elementos a serem explorados, quando se pretende descrever, com certa ênfase as realizações de um grupo ou dos líderes organizacionais, em termos generativos. No estudo da IA, uma das concepções diz respeito justamente à procura de conhecimento e de uma teoria da ação coletiva intencional, que possam ser projetadas para ajudar a desenvolver a visão normativa e da vontade de um grupo, organização ou sociedade como um todo (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009; BUSHE, 1995).

Note-se que, para Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), conhecimento e destino organizacional estão interligados, como apontado pelos autores, que indicam a existência da metacognição afirmativa, mediada por imagens antecipatórias, valores, planos, intenções, crenças e afins consistentes com as expectativas e ações empreendidas pelas organizações.

Neste ponto se insere a metáfora da organização polifônica (GERGEN; WHITNEY, 1996), na qual o foco não se concentra nas falas individuais, mas naquelas falas que surgem nos processos relacionais, perceptíveis na narrativa dos *stakeholders*, para que o discurso adquira o seu significado de expressão da história organizacional. A IA instiga o surgimento de metáforas generativas, em busca de respostas que fundamentem como se dá a saga organizacional, que não só se inspira na memória das pessoas, mas também lhe confere uma profundidade histórica (THATCHENKERY; UPADHYAYA, 1996; CLARK, 1972).

Com isto, tem-se a análise do processo histórico fundada na origem e evolução do Desenvolvimento Organizacional (DO), auxiliado pela via do construcionismo social. Neste sentido, a IA constitui uma prática altamente transformativa, ao assumir que as organizações são culturas vivas (GERGEN; GERGEN; BARRETT, 2004). Como uma forma de cultura viva, as narrativas históricas e teorias governam o que é tomado como verdadeiro ou válido pelos membros da organização, sem falar que situa a pessoa e o seu papel nesse processo, podendo legitimar seu lugar na história da organização e nos seus próprios desígnios. Sob esse prisma, cada contador de histórias torna-se uma das partes interessadas na continuidade e na história da organização. A cada contador de histórias pode ser dada oportunidade de contribuir generativamente para a organização.

Porém, em uma organização cuja cultura seja normativamente racional pode ser que haja limitação no uso dessa estratégia, seja porque as pessoas podem tanto preferir silenciar como não se envolver na projeção de perspectivas para o futuro, com amparo no enfoque proposto pela IA, pois seu espírito e aplicação de seu ferramental precisam contar com a adesão dos participantes a esse contexto de produção de sentido (SPINK, 2010).

Em suma, a IA, por sua natureza teórica e metodológica, permite apreender que princípios básicos fundamentam ou traduzem aspectos centrais da mudança organizacional, a qual também se constitui parte integrante do estudo. Particularmente, naquela circunstância em que a força potencializadora da mudança pode ser estimada pela intensidade, energia e crença na geração de um futuro melhor. O pressuposto é de que as imagens positivas do futuro não apenas atuam como um barômetro, mas também promovem ativamente os pensamentos e oportunidades, transportados para atos, gestos e atitudes concretos (COOPERRIDER; WITHNEY, 2006).

As narrativas históricas sobre o melhor do passado contribuem para a compreensão dos processos de mudança cultural e dos conceitos generativos que fluirão dos esquemas interpretativos de análise, que serão úteis para se fugir da tendência de montar uma cadeia

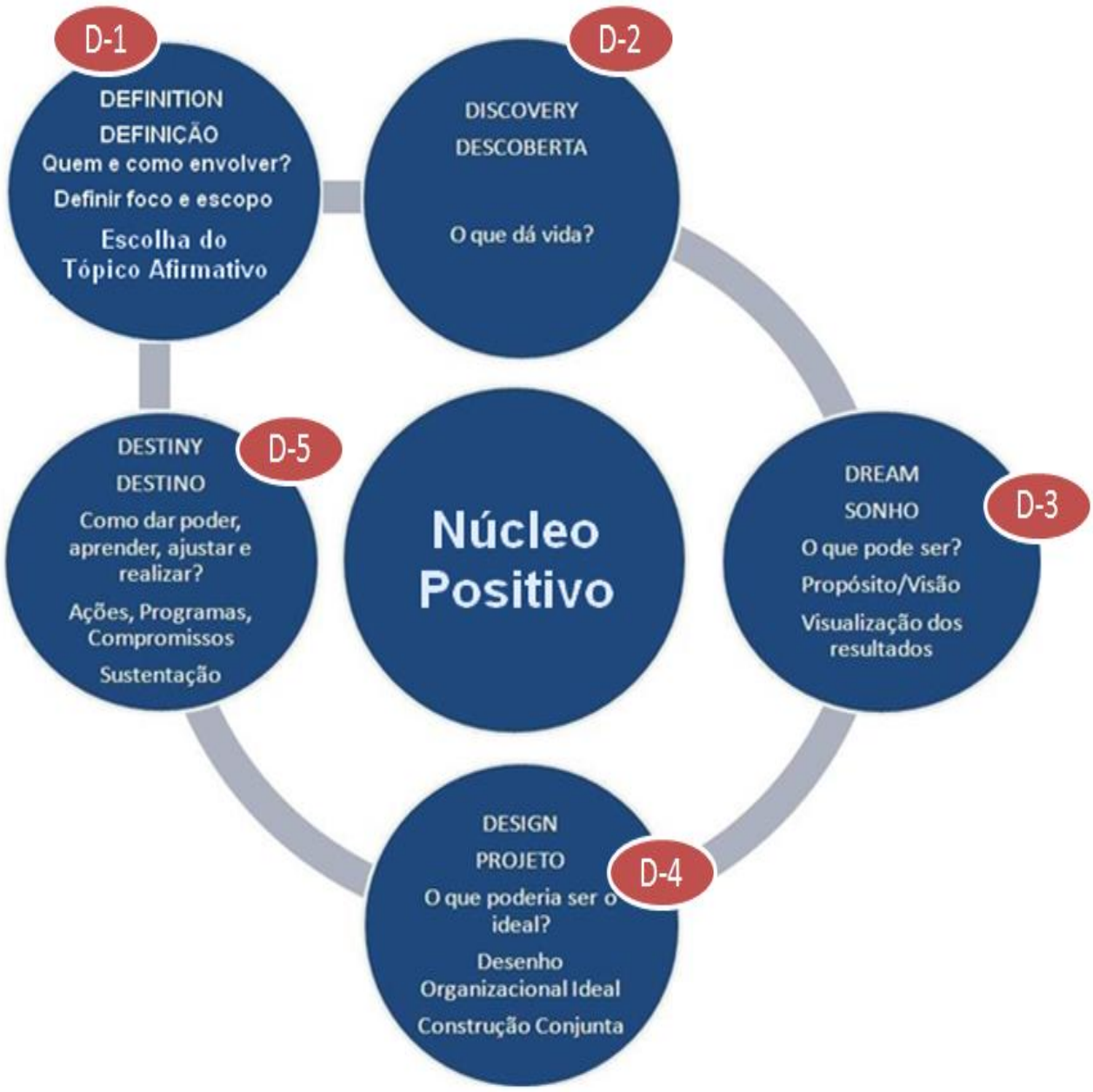
linear de eventos, plausível de acontecer em estudos de trajetória. Tem-se em vista as etapas nas quais se buscará traçar a emergência da generatividade, além da abordagem de um conjunto distintivo de experiências afetivas, ações compartilhadas e tarefas interpretativas. Seguem na próxima seção maiores esclarecimentos acerca do ciclo de 5-D e do núcleo positivo.

2.2.1 Ciclo 5 - D e o Núcleo Positivo

A IA propõe um caminho delineado pelo ciclo de 5-D (1-D - *Definition*, 2-D - *Discovery*, 3-D - *Dream*, 4-D - *Design* e 5-D - *Destiny*), em cujo traçado se deve estar pronto para lidar com a improvisação e para permitir a criação colaborativa. O ciclo de 5-D permite que se desenvolva o processo básico do IA,[4] que começa com o 1-D - *Definition* (Definição), no qual se estabelece o foco e o escopo do trabalho bem como as diretrizes da investigação e quem nela será envolvido; se avança com observações baseadas em dados recolhidos por meio de entrevistas apreciativas ou ao se contar histórias acerca da descoberta do melhor que existe e o que dá vida (generatividade), isto é, o 2-D - *Discovery* (Descoberta), junto com um exercício colaborativo e articulado de visualização de resultados do trabalho, projetos ou planos acerca do que pode ser, isto é, o 3-D - *Dream* (Sonho), cuja abordagem generativa dos elementos compõe o projeto a ser executado, considerando o que poderia ser o ideal, delineado mediante construção conjunta, isto é, o 4-D - *Design* (Desenho ou Projeto), seguida pela implementação e sustentação do que irá ser, ou seja, o 5-D - *Destiny* (Destino) (OLIVEIRA; ARAÚJO, 2010; BUSHE, 1998). Na Figura 1(2), ilustra-se desenho do ciclo de 5-D, cuja demarcação prossegue adiante.

[4] Inicialmente, o ciclo era conhecido como ciclo de 4-D. Porém, os trabalhos realizados pelo núcleo de pesquisa sobre IA (da UFPE), adotam o ciclo de 5-D. Ver Almeida (2013).

Figura 1(2): Ciclo de 5-D.



Fonte: Adaptado de Mohr (2001), Cooperrider e Whitney (2006) e Oliveira e Araújo (2010).

O núcleo positivo, segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), pode ser entendido como um dos maiores recursos da vida organizacional. Pode também ser reconhecido como o foco impulsionador no terreno das mudanças do ambiente de trabalho. Um dos argumentos dos autores é que os sistemas humanos crescem em direção ao foco de suas investigações, portanto, a propensão a mais forte e sustentável quando meios e fins estão relacionados de uma forma positiva. Para que o núcleo positivo seja a propriedade do grupo, mais explícita de todas, é preciso que seja liberado o espírito humano para a construção

consciente de um futuro melhor (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Ainda sobre o núcleo positivo, para os autores:

> No processo de intervenção de seu núcleo positivo, uma organização fortalece sua sabedoria coletiva, constrói energia e flexibilidade à mudança, e expande sua capacidade para atingir resultados extraordinários. Chamamos isso de processo de mapeamento do núcleo positivo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 11).

A IA busca trabalhar com a conscientização do núcleo positivo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Levando-se em consideração que o ciclo de 5-D é uma ferramenta da IA, vale ressaltar que o núcleo positivo se situa no centro dele e é o começo e o fim da investigação. É aí que a organização tem a possibilidade de mudar a sua história. Após o entendimento do que seja o núcleo positivo da IA, segue-se na sequência a escolha do Tópico Afirmativo, o qual representa o que a organização escolhe para chamar a atenção de todos, para dar consequência ao processo generativo, fruto das definições do que as pessoas querem fazer e que se ajustam de acordo com a sinergia obtida (1-D1). De certa maneira, este é um momento que trata da definição acerca da inovação ou da adoção de pactos em torno das coisas certas a serem feitas ou de como produzir coisas que tenham valor para uma coletividade. Ainda sobre o tópico afirmativo, este se concentra no ponto de partida do ciclo de 5-D´s e alavanca todo o processo de IA e da generatividade.

Por definição, a generatividade expressa aquilo que pode contribuir para a vida, sendo que sua ausência pode ser interpretada como um sentimento de estagnação ou a percepção de que não se tem mais como contribuir para a expansão do ciclo vital (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011). No caso desta tese, o objetivo gira em torno da compreensão de como a transformação organizacional pode ser caracterizada como generativa para além do positivo delineado pela investigação apreciativa.

Em conexão com o passo inicial, na fase da Descoberta (2-D - *Discovery*), os participantes refletem e discutem sobre o que de melhor existe em relação ao objeto da investigação, do que pode ser o "núcleo positivo" e seus efeitos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2001), em que é feita uma tentativa de catalogar os pontos fortes da organização (LUDEMA *et al*., 2003). Nesta etapa, os participantes da IA podem ser entrevistados sobre suas melhores experiências.

Durante a fase do Sonho (3-D - *Dream*), os participantes são convidados a imaginar o seu grupo, organização ou comunidade em seu melhor momento. É feita uma tentativa para identificar as aspirações comuns dos membros do sistema. Procura-se simbolizar isso de alguma forma. Entretanto, a percepção e o grau de clareza sobre o sonho comum variam de

pessoa para pessoa e de grupo para grupo. A fase do Sonho (3-D - *Dream*) muitas vezes resulta em algo mais simbólico, como uma representação gráfica de uma ideia, que é propriamente uma declaração de missão (BUSHE, 2011).

O Desenho ou Projeto (4-D - *Design*) se revela como um sonho comum, em que os participantes são convidados a elaborar propostas concretas para o novo estado organizacional (BUSHE, 2011). Esta etapa foi inicialmente chamada por Cooperrider e Srivastva (1987) de "proposições provocativas", como um termo generativo que pode ser associado às imagens de futuro. O projeto (4-D – *Design*) pode ser entendido como o processo social para a construção e identificação de categorias, com o objetivo de organizar e criar ideias em torno de propostas de mudança, muitas vezes chamado de declarações de possibilidade ou declarações a serem transformadas em projeto (WATKINS; MOHR 2003). Muitas vezes, os participantes se reúnem em pequenos grupos para desenvolver propostas específicas (BROWN, 2010).

O Destino (5-D - *Destiny*), antes interpretado como Entrega (*Delivery*), foi alterado por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), depois que eles descobriram a associação entre as imagens tradicionais de implementação e a gestão da mudança. Os ajustes foram feitos para suplantar as queixas mais comuns sobre a implementação desta etapa da IA considerando que, enquanto a energia de mudança é alta após a fase de projeto, a implementação pode ser muito irregular (BUSHE, 2011).

O fato é que a maioria dos estudos de caso da IA tem focalizado a questão da mudança transformacional, como se pode observar na literatura sobre esta temática (BARRETT; FRY, 2005; BARROS; COOPERRIDER, 2000; BUSHE; KASSAN, 2005; BARRETT; NYHOF, 2001; BRIGHT et al 2013). O envolvimento produzido pela IA tem sido valorizado como elemento central para a mudança bem-sucedida (BUSHE; 2011; COOPERRIDER; SEKERKA, 2006). Este termo, mudança transformacional, foi adotado como o mais recomendado para as pesquisas que utilizam a IA (WEISBORD *apud* DeTOMBE; STULHER, 1999).

Em artigo seminal, Cooperrider e Srivastva (1987) abordam os principais argumentos que dão suporte à IA. O primeiro argumento é o de que a abordagem de resolução de problemas, nos primórdios, era o que dominava a pesquisa-ação, já como ferramenta para a inovação social, porém, não obtinha bons resultados, o que às vezes parecia ser contraproducente. Em segundo lugar, eles entenderam que as organizações foram melhor visualizadas como sendo realidades socialmente construídas, e certas crenças compartilhadas pelos membros da organização limitavam a generatividade necessária para que houvesse

mudanças e solução das questões organizacionais. Além disso, as abordagens de resolução de problemas tinham a mesma probabilidade de criar mais dos mesmos problemas que se destinavam a resolver. Em terceiro lugar, foi observado que a força mais importante para a mudança consistia na emergência de novas ideias. Assim, com base nessa constatação, os autores criticaram a falta de novas ideias geradas pela pesquisa-ação convencional, de maneira que passaram a propor que a IA seria a mais provável para criar novas ideias, imagens e teorias capazes de levar às inovações sociais (BUSHE, 2011).

Neste ponto da tese, ante a exposição ora apresentada, a próxima seção busca trazer elementos que compõem os fundamentos ontológicos e epistemológicos da IA, para que se tenha uma visão mais assertiva acerca das construções teóricas que alicerçam esta abordagem.

2.2.2 Fundamentos ontológicos e epistemológicos da IA

Com o objetivo de transcender o dualismo empirismo versus racionalismo, Gergen e Gergen (2010) sugerem uma proposta epistemológica para a utilização da IA, baseada no interpretativismo, na hermenêutica e no construcionismo social. O cerne da discussão reside no pressuposto de que a criação de sentido pode ser observada por meio das atividades colaborativas em que o diálogo constitui o principal modo de discurso, em diferentes níveis de complexidade e de incertezas, posto que não depende apenas da pessoa, mas também daqueles que a rodeiam. Entretanto, em termos de generatividade, é necessário admitir que "os contrastes, tensões e incertezas não intimidam, uma vez que a tentativa de estabelecer uma verdade definitiva, uma lógica fundante, um código de valores ou uma lista de práticas seria algo absolutamente contrário ao desenvolvimento das ideias defendidas pelos construcionistas sociais" (GERGEN; GERGEN, 2010, p. 18). O que implica saber lidar com o fato de que há vozes que falam outras línguas em uma investigação compartilhada, constituindo uma maneira de pensar e refletir juntos, que dá margem a diferentes interpretações e ao manejo das diversidades de modo que a criação é conjunta, todos são coautores da realidade. Assim, tem-se que dominar a interpretação dos fenômenos envolvidos, em que se enfoca o ponto de vista do sentido/significado das pessoas estudadas (MARUJO *et al*., 2007).

Como a IA é sustentada por uma filosofia social construcionista (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009), cabe assinalar à natureza qualitativa da abordagem a qual está associada e que aponta para os sugestivos processos interpretativos e hermenêuticos que a cercam. Essa

é a base epistemológica do paradigma apreciativo desenvolvido por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), que inspira a literatura sobre o assunto.

O que dá vida às organizações são as pessoas que se dispõem a participar de conversações, dado que as construções sociais acontecem no interior e no entorno das organizações. Para tanto, nesse prisma teórico, torna-se importante deixar claro o quadro de visões ontológicas e epistemológicas, com suas abordagens e polo metodológicos, utilizados nesta tese com o objetivo de mostrar a unidade as visões adotadas nesta discussão, apresentadas no Quadro 3(2).

Quadro 3(2): Visões adotadas neste estudo.

Ontologia	Realidade construída socialmente
Epistemologia	Paradigma construtivista interpretativista
Abordagem	Qualitativa

Fonte: elaborado pela autora.

No interpretativismo, o discurso é ontologicamente visto como artefato de intercâmbio e da construção social, típica da interação social, cujo foco situa-se para além do dualismo empirista e racionalista. Em verdade, a IA coloca uma série de proposições que não se enquadram numa visão positivista da ciência, que toma a realidade como um dado objetivo, com o aditivo da neutralidade, cujo imperativo é claramente questionado no campo das ciências sociais (GUBA; LINCOLN, 1989).

Neste sentido, a adoção da lente construcionista envolve a apreensão da realidade em sua dualidade e paradoxos, em que o objetivo e o subjetivo convivem de forma ambígua, de sorte que um processo de negociação social conduz à mudança. Há negociação na realidade que é construída socialmente (BERGER; LUCKMANN, 2005), segundo modos partilhados e negociados de conversação ao longo do tempo. Assim sendo, interligam-se a linguagem, pensamento (modelos mentais) e ação, que permitem a interpretação de um número de possíveis realidades que podem resultar do que foi negociado, com propósitos comuns de mudança, que transcorre em meio a um equilíbrio dinâmico com caráter instável (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

Como indicado pela literatura, o paradigma interpretacionista constitui a busca da superação do objetivismo funcionalista dos anos 1980 e 1990 (VERGARA; CALDAS, 2005). O interpretativismo surge na década de 1970 e questiona o objetivismo arraigado na doutrina

funcionalista. Enquanto vertente crítica, combate sua conivência com a regulação e a manutenção da ordem social ou mesmo a falta de engajamento em prol da mudança social. Para os autores, a aplicação do interacionismo na análise organizacional emerge como forma de criar um contraponto ao entendimento funcionalista, em que as organizações são objetos tangíveis, concretos e objetivos.

Do ponto de vista interpretativo, as organizações seriam processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em grupo, os quais podem ser encontrados segundo várias formas, devido às diferentes interpretações individuais e negociações permanentes no clima organizacional e mudança de contextos sociais.

Burrell e Morgan (2005) veem o positivismo e o idealismo como pontos de um *continuum* cujas características são respectivamente uma abordagem objetiva e uma subjetiva às ciências sociais. Pesquisas empíricas de cunho subjetivista contemplam a visão de mundo dos sujeitos, definem amostras intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade, com dados obtidos por meio de técnicas pouco estruturadas, aos quais se aplica a análise de cunho interpretativo. Os resultados obtidos não são generalizáveis (BURRELL; MORGAN, 2005).

Para a fenomenologia, a existência humana é interpretativa. Há que se buscar a essência do objeto, ou seja, os atributos sem os quais ele não pode ser identificado. Para tanto, procura-se compreender e interpretar os produtos da mente humana, que constroem o mundo social e cultural (BURRELL; MORGAN, 2005; MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

É no escopo da fenomenologia que se encontram duas escolas do pensamento cujos pressupostos são bastante utilizados nos estudos organizacionais: a etnometodologia e o interacionismo simbólico. Na etnometodologia, as bases teóricas advêm das ideias de Schutz e Garfinkel (ETZRODT, 2013). Busca-se descobrir como e o que as pessoas fazem na vida diária. A modificação do ambiente e a busca de teorização não são preocupações desses estudos (HAGUETTE, 1992). Como o foco desta tese transita no espaço da transformação organizacional em um ambiente de inovação, não caberia o uso da etnometodologia, mas sim o do interacionismo simbólico como escola de pensamento a ser adotada, pois no interacionismo simbólico sublinha-se o aspecto subjetivo do comportamento humano presente no grupo social, tendo como princípio fundamental a proposição de que as pessoas existem em ação.

A questão relacionada com a ordem negociada aparece como forma de destacar o papel da interação e dos contextos nos quais ocorrem as ações de mudança, que são

construções fenomenológicas (DENZIN, 1997). O interacionismo simbólico focaliza o contexto social em que os indivíduos se integram, empregando uma variedade de práticas para manter definições particulares do mundo onde realidades e fatos são criações sociais.

Sobre este aspecto, justifica-se a adoção das visões enunciadas no Quadro 2(2) e discutidas nesta tese, haja vista a construção aqui adotada, no sentido de entender a importância e influência de um dado contexto, ou seja, a transformação organizacional, por meio da abordagem generativa e apreciativa, em um campo empírico reservado às organizações públicas imersas em um ambiente de inovação, onde se cria valor social, como objeto de estudo.

A procura das origens do ser humano, a busca de uma genealogia que situe o homem no espaço e no tempo faz parte do universo simbólico de todos os povos, como mostra a universalidade das construções dos "mitos de origem". As origens comuns facilitam as aproximações e as cisões entre grupos e indivíduos (OLIVEIRA, 1990). A organização não existe isolada, nem independente do espaço; ao contrário, ambos são indissociáveis (SANTOS, 2006). Por este motivo, em um estudo como o desta tese, torna-se preciso contextualizar o ambiente do serviço público, condição necessária para se compreender o cenário de inovação no setor público, apesar de se entender que este ambiente pode até predeterminar algumas ações sociais, porém não as determinar.

A este contorno que ora se delineia espera-se poder desenvolver a noção de que a IA está intrinsecamente ligada à ideia de motor generativo que valoriza o melhor na organização a ser focalizada. Com isso, deseja-se contribuir, de forma significativa, para o processo apreciativo e generativo como uma força propulsora da transformação organizacional. Prossegue-se, então, com o assunto, visando a um melhor entendimento do tema, colocando-se a IA em evidência, começando por questionar o que esta última traz como ensinamento sobre a mudança organizacional. Como discutido na próxima seção, o desenvolvimento organizacional requer não só processos de construção de significado compartilhado, mas também que esses sejam generativos para que haja a renovação contínua da organização.

2.3 Desenvolvimento organizacional e a investigação apreciativa: o que a IA ensina sobre mudança organizacional planejada para a inovação

Dentre as construções teóricas advindas das ideias de Lewin, na década de 1950, uma delas afirma: “não há nada tão prático quanto uma boa teoria” (LEWIN, 1951, p. 169). No campo do desenvolvimento organizacional (DO), tal questão encontra absoluto respaldo ao enfatizar tanto a prática quanto o quadro teórico da mudança organizacional planejada, cujo enfoque mostra que tanto as iniciativas de DO como as soluções práticas dos problemas organizacionais podem contribuir academicamente (PASMORE; FRIEDLANDER, 1982; RAPOPORT, 1970 *apud* BORMAN *et al*., 2003).

Pesquisas sobre desenvolvimento e mudança organizacional (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999; PORRAS; ROBERTSON, 1992; WEICK; QUINN, 1999) têm apresentado contribuições acadêmicas importantes para o entendimento de algumas variáveis, como: planejamento para a mudança, processo de mudança organizacional, assim como o grau da mudança. Neste sentido, cabe fazer referências tanto aos estudos mais tradicionais quanto aos mais recentes acerca do assunto uma vez que é importante discorrer sobre o estado da arte do campo e suas implicações para o tipo de conhecimento necessário aos praticantes e acadêmicos (BORMAN *et al.*, 2003).

O DO destaca-se por concentrar seu foco primário de atenção na implementação dos ideais humanísticos no ambiente de trabalho, o que inclui o desenvolvimento pessoal, as competências interpessoais, a participação, o comprometimento, a satisfação e o trabalho democrático (MIRVIS, 1997; 2006).

Em alguma escala, a perspectiva está no ambiente organizacional no qual os negócios operam e alavancam o alcance dos objetivos estratégicos (BUNKER; ALBAN, 1997; CHURCH; WACLAWSKI, 1999; AUSTIN; BARTUNEK, 2012). Porém, no início, mirava-se o indivíduo e o grupo (WHETTEN; GOAFREY, 1998), avançando para análises da formação de grupos de trabalho e de outros subgrupos organizacionais e a mudança cultural na organização (CAMERON; QUINN, 1999). Nestes termos, o DO enquadra-se dentre as abordagens que privilegiam os aspectos humanísticos, ao se deter sobre o que as pessoas fazem nas organizações e não na estratégia e metas da organização.

Assim, Church e Waclawski (1999) definem DO como o processo de promoção positiva, humanisticamente orientada. Humanístico porque significa que a mudança é para melhorar a condição das pessoas nas organizações. No entanto, há distinções importantes entre conhecimento prático e conhecimento acadêmico sobre DO e outros tipos de mudança planejada.

Os estudos sobre DO salientam aspectos como o processo de mudança organizacional e os tipos de intervenção para lidar com a mudança. Estas facetas constituem dois diferentes campos de atuação: um mais associado aos estudos escritos por acadêmicos do desenvolvimento organizacional e outro associado aos escritos por praticantes (AUSTIN; BARTUNEK, 2012). Como afirma Bennis (1966), há diferença entre *"theories of change" e "theories of changing"*. As primeiras atentam para questões de como e porque as mudanças ocorrem. As segundas tentam responder as questões de como gerar mudança e guiam esse foco para uma conclusão bem-sucedida.

Porras e Robertson (1992) descrevem a teoria do processo de mudança de modo a denotar a dinâmica própria desse processo, que envolve múltiplas variáveis no "*accomplishment*" do planejamento da mudança.

Já Austin e Bartunek (2012), baseados nos estudos de Van de Ven e Poole (1995), tentam ampliar o entendimento das teorias do processo de mudança e da teoria da implementação. Os autores notaram que os escritores acadêmicos tendem a discursar sobre as teorias do processo de mudança, enquanto os praticantes focam seus escritos sobre a teoria da implementação. Uma diferença entre eles é que a teoria da implementação não faz explicitamente as conexões. Ao que parece, há interação entre esses dois tipos de teorias, apesar de haver um espaço intelectual acadêmico separado para eles. Entretanto, as teorias emergem dos mesmos campos acadêmicos como a psicologia, a sociologia, a economia e a antropologia.

A pesquisa de Van de Ven e Poole (1995), após revisão de 200 artigos sobre mudança, identificou quatro escolas representadas por quatro "tipos ideais puros", de longa tradição intelectual, que abordaram sobre as teorias da mudança, quais sejam: a "vida útil" ou "Ciclo de vida" (*Life Cycle*); a "evolutiva" (*Evolution*) a "dialética" (*Dialetic*) e a "teleológica" (*Teleology*). Em cada uma dessas escolas foram identificados seus processos específicos; quem foram os pioneiros; a progressão de eventos; os mecanismos generativos e as condições em que são suscetíveis a operar. Tais escolas são distinguidas por seus mecanismos generativos (VAN DE VEN; POOLE, 1995) ou motores generativos (AUSTIN; BARTUNEK, 2012).

Van de Ven e Poole (1995) sugerem que a maioria das teorias da mudança podem ser entendidas por um motor ou numa combinação de motores. Estes motores, como é o caso da IA, contribuem para a aprendizagem organizacional e para a "desordem" no sentido de força

generativa para a mudança e institucionalização de inovações em ambiente de P&D, por exemplo.

O motor generativo pode contribuir de forma significativa para o DO, por meio da integração das contribuições da Sabedoria Organizacional Positiva (SOP) ou *Positive Organizacional Scholarship* (POS), em inglês, cujos precursores são Carlsen e Dutton (2011); Dutton, Glynn e Spreitzer (2005) e Dutton e Golden-Biddle (2012). Além disso, também se deve incluir a abordagem da IA (COOPERRIDER *et al.,* 2000), por sua forma de ampliar o entendimento do que se entende por DO e os fundamentos que o compõem.

Para explicar o conceito de organização positiva, Cameron *et al* (2003) criaram um modelo, em analogia à teoria X e teoria Y, no qual existem duas realidades organizacionais "ideais" e opostas. Em uma realidade há "ganância, manipulação e desconfiança; e na outra há apreciação, colaboração e significado" (CAMERON *et al.,* 2003). Por sua vez, a organização positiva reconhece essas duas realidades, porém, enfatiza a realidade organizacional positiva. A natureza da "positividade" deste conceito inclui referências a processos de elevação, excelência, força humana, resiliência, vitalidade e significação (CAMERON; BRIGTH; CAZA, 2004; CAMERON; DUTTON; QUINN, 2003).

O DO é constituído por uma série de abordagens de intervenção na mudança organizacional (CUMMINGS; WORLEY, 2005). Nesse contexto, a IA aparece como uma abordagem que se baseia nos sucessos anteriores, na projeção de futuro, no melhor do passado, na fonte de aprendizado e de energia para o crescimento organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Porém, até certo tempo atrás, pesquisas formais sobre os efeitos e contingências da IA eram limitadas (BURK, 2001).

O DO pode ser conceituado como o "processo de mudança planejada e de melhoria de uma organização por meio da aplicação de conhecimentos científicos comportamentais" (GRIFFIN; MOORHEAD, 2012). Além de estimular a mudança organizacional planejada, o DO tem orientação sociopsicológica, ou seja, reúne elementos para combinar mudanças em nível individual, grupal, intergrupal e organizacional, bem como pode visar a um objetivo organizacional específico. Vale salientar a sua importância aos efeitos produzidos na organização como um todo (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Destarte, desde a década de 1980, com os primeiros estudos de Cooperrider, baseando-se nos bons resultados de suas pesquisas na área de psicologia positiva, chegou-se à emergência da IA. Tanto é que a justaposição dos conceitos de generatividade e linguagem

positiva contribuiu para a formação do construto da IA (BUSHE, 2010), embora o segundo sentido pareça ter prevalecido.

Acerca da evolução da IA, Barros-Pose (2013) afirma que as dimensões positivas de uma organização são aquelas que permitem acessar pontos fortes e envolver seus membros em processos de mudança, em torno de um núcleo positivo (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 1987, 2009). A IA, por meio da valorização da energia positiva da organização, envolve e motiva os membros, em todos os níveis organizacionais, a criarem, de forma conjunta, uma imagem compartilhada do futuro, de forma encorajadora e inspiradora (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 1987). Esta abordagem incentiva as organizações a incluírem todos os interessados no futuro da organização, além de provocar emoções positivas. Os princípios construtivistas adotados pela IA enfatizam o diálogo e a construção de relações como elemento chave dos processos de mudança (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 1987; BARROS-POSE, 2013).

Desde as suas origens, a IA evoluiu rapidamente, desenvolvendo, a partir de um paradigma positivo para a análise e mudança nas organizações, um processo que promove o florescimento organizacional generativo. Barros-Pose (2013) fez a revisão da evolução da IA e identificou quatro estágios, pelos quais a IA veio evoluindo e adquiriu a forma atual. A cada nova fase da evolução, pode-se observar uma ressignificação das fases anteriores, porém não uma substituição destas. As novas fases compõem um ciclo de expansão do entendimento da IA e a incorporação de aspectos voltados a sustentabilidade, a visão holística a IA e às novas formas de fazer conexões (BARROS-POSE, 2013). A descrição das fases evolutivas da IA, segue o caminho ora apresentado:

1) A IA começou, no final da década de 80, como uma abordagem baseada nos pontos fortes para a mudança, com o intuito de ajudar as organizações a mudarem o diálogo baseado no déficit para uma possibilidade positiva de busca. Nesta primeira fase, a forma característica de intervenção da IA foi fazer perguntas positivas para desenhar as possibilidades positivas;

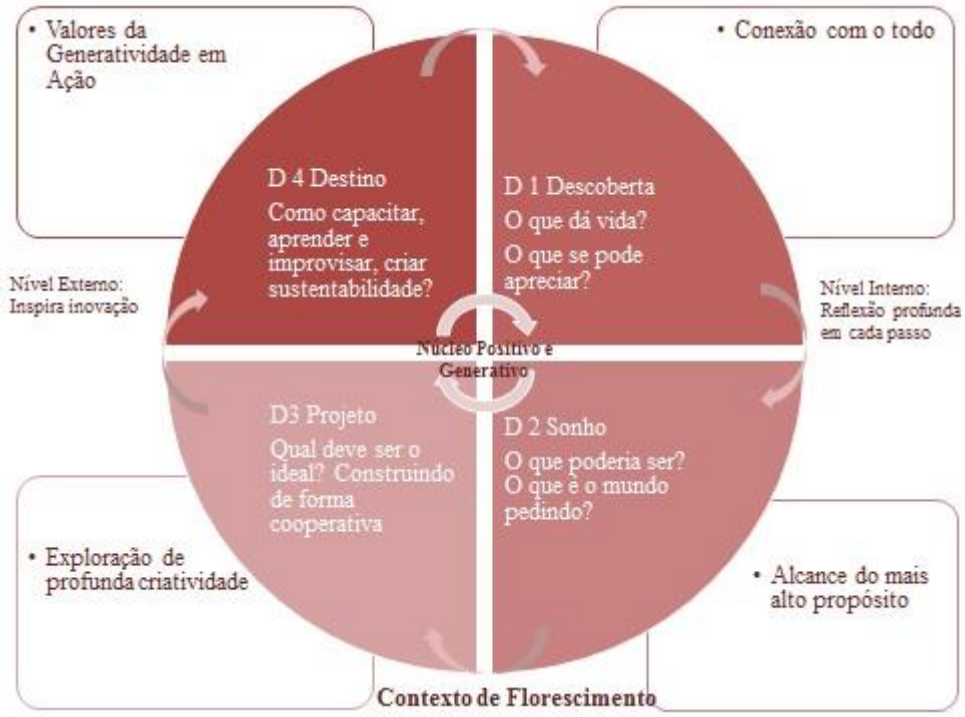
2) Na sua segunda fase de desenvolvimento, a IA foi implementada por meio do que veio a ser conhecida como a “IA Summit” - diálogo para toda a organização (1990). O objetivo desta etapa foi promover o diálogo entre as várias partes interessadas, com o intuito de gerar resultados estratégicos. Para facilitar este resultado, na sequência de uma reunião de cúpula de IA, todos os membros da organização teriam a possibilidade de experimentar a sensação de pertencimento e de que desempenham um papel importante em uma organização;

3) A terceira fase na evolução da IA caracteriza-se como processo de IA para a sustentabilidade, o qual surgiu por volta do ano de 2000, com o objetivo de visualizar a organização como um agente para alcançar mutualidade de benefícios entre a organização e a sociedade (COOPERRIDER *et al*, 2013). Este processo dá suporte à expansão do papel das organizações na sociedade por meio do compartilhamento de histórias de sucesso das organizações como agentes de benefícios para o mundo;

4) A partir do ano de 2012, a IA passou a integrar a IA "w-holística". Em seu estado atual, a IA promove conexões entre os ambientes e dimensões de um sistema organizacional, envolvendo os membros de todos os níveis para imbuir a vida organizacional com significado para todos os envolvidos.

Mais detalhadamente, as fases de implementação da IA w-holística segundo Barros-Pose (2013) são: 1) Uma abordagem baseada nos pontos fortes para a mudança organizacional, usando os pontos fortes e a criatividade para gerar mudanças; 2) Diálogo de toda a organização, conduzida pela cúpula da IA (envolvendo todos; criando compromisso com o mais alto propósito; IA como catalisadora da mudança; a evolução da IA); 3) Geração de valor sustentável (mutualidade de benefícios entre organização e sociedade, impulsionada por meio da IA), com a conexão entre os níveis interno e externo. 4) Modelo de IA w-holístico ou "w-holístic", delineado na Figura 2(2). (LASZLO; COOPERRIDER, 2007).

Figura 2(2): Modelo de IA W-Holístico



Fonte: Adaptado de Barros-Pose (2013) e Laszlo *et al* (2012).

O cultivo de estados extraordinários em indivíduos, grupos e organizações é algo extremamente buscado no ambiente de trabalho. Tem como premissa a crença de que a capacitação da excelência humana nas organizações desbloqueia o potencial latente e revela possibilidades ainda não exploradas em pessoas e sistemas e podem trazer benefícios tanto bem-estar humano quanto organizacional. Esse avanço teórico inspirou o surgimento da "*Positive Organizational Scholarship*" (POS) ou Sabedoria Organizacional Positiva (SOP), cabendo esclarecer que a:

> SOP não adota uma teoria particular ou quadro, mas, em vez disso, baseia-se em todo o conjunto de teorias organizacionais. O termo POS descreve o que esta perspectiva é a respeito: do positivo, porque enfatiza a perspectiva afirmativa e os estados generativos e dinâmicos; do organizacional, porque ele destaca como estas dinâmicas geradoras se desdobram dentro e entre organizações; da bolsa de estudos, porque enfatiza contas teoricamente informadas, apoiada por dados e análises, que sugerem implicações para o funcionamento organizacional, a prática e o ensino. Quando aplicado ao desenvolvimento de carreira, encontra novas formas de pensar sobre antecedentes e resultados do desenvolvimento de carreira, além de sugerir novas questões de pesquisa sobre o processo e seu desenvolvimento (DUTTON; GLYNN; SPREITZER, 2005, p. 1) (tradução minha).

Dito isso, a SOP centra-se no núcleo gerador, ou seja, a capacidade dinâmica das organizações, constituindo um reforço ou criação de capacidades para contribuir com as

forças e virtudes humanas, resiliência, vitalidade e prosperidade (DUTTON; GLYNN; SPREITZER, 2005). Sabidamente, estes são elementos percebidos no contexto da generatividade.

Colocar o foco no que é positivo constitui uma característica da generatividade incorporada à IA, às vezes não muito bem explicada. Inclusive, os resultados das pesquisas realizadas por Bushe (2010) sugerem que a generatividade adquire importância para a mudança transformacional nas organizações, tendo em vista que o diálogo positivo não é suficiente por si só.

Aqui, cabe apontar o conceito de capacidade generativa, definido por Gergen (1978) como a capacidade de guiar as questões associadas à mudança, por meio de questões fundamentais que acompanham a vida contemporânea e que são "tidas como certas", corroborando novas alternativas para as ações sociais.

Por consequência, a generatividade está associada à configuração da IA, em razão de sua proposta de criar novas ideias, novas percepções, novas metáforas, imagens e teorias, trazendo alternativas à ação organizacional, para além do positivo. A generatividade amplia a prática do DO (BUSHE, 2010; COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

A ideia generativa constitui um dos motivos pelo qual as pessoas podem pensar sobre novas possibilidades, por meio de ideias, imagens, teorias e modelos que liberam as aspirações coletivas. Até mesmo, é possível ser generativo sem ser positivo ou apreciativo. Vários exemplos são citados por Gergen (1978) em seus estudos, assim como os de Bushe (2010).

Os princípios positivos descritos por Cooperrider e Whitney (2001) advêm da lente que destaca o efeito positivo, na construção e sustentação da mudança nas organizações. Neste caso, é válido dizer que a imagem positiva remete a um dos princípios da IA, que reforça a criação e direcionamento da ação (COOPERRIDER, 1990). O discurso positivo contribui para a criação de intervenções mais generativas e propícias ao DO (BUSHE, 2007).

Mas pouco tem se falado sobre a natureza generativa da IA, o que permite afirmar que esta tese tem a contribuir para a teoria organizacional, sendo admissível contemplar as críticas que lhe são feitas por conta do foco estritamente positivo e de ocultar ou "oprimir" o lado negativo, colocando-o numa sombra. Convém ressaltar que a inclusão da generatividade no *corpus* teórico da IA admite a dicotomia (positivo-negativo), pois fixa ao seu construto o componente de geração de conhecimento, para que este possa ser utilizado na ação a fim de produzir resultados mais efetivamente (BUSHE, 2010). Neste sentido, é a criação de ideias

que compele pessoas e grupos à mudança, pela geração de novas ações que permitem superar os problemas ou interpretá-los sob outro olhar.

Adicionalmente, as metáforas generativas são poderosas justaposições de palavras que abrem novas formas de pensar a ação. Bushe (2001) é um dos autores que defendem esse argumento, ao descrever como as metáforas generativas sustentam o desenvolvimento e transformam as relações dentro e fora dos grupos. A discussão acerca da generatividade promovida pelo autor remonta a trabalhos anteriores (BUSHE, 1996), nos quais ele alertava que a IA não ignorava os problemas, considerando que eles são apenas vistos de outro ponto de vista, ou seja, são vistos do "outro lado". Para Cooperrider; Whitney e Stavros (2009), a estratégia apreciativa traduz-se na busca da mudança paradigmática do discurso do déficit, para a construção de um discurso mais afirmativo.

Assim, delineia-se a concepção da relevância das questões generativas para a IA, estimuladas pelo caminho da construção de relações e da abertura para o desenvolvimento da conectividade. Para tanto, três perspectivas devem existir nesse processo: questões geradoras, conversas generativas e ação geradora de resultados. Sobre a natureza generativa das questões organizacionais, segundo Bushe (2010), é preciso atentar para quatro qualidades que as tornam apreciativas:

1) Sejam surpreendentes. São questões que as pessoas não tinham discutido antes e que fazem com que haja reflexão e pensamentos profundos;

2) Toquem o coração e espírito das pessoas. As questões devem resgatar memórias cheias de sentido, com profunda emoção e que toquem seus espíritos. Também deveria haver razão para que estas questões sejam generativas, ou elas devem conter o que realmente importa para as pessoas envolvidas; porque são mais desejáveis; porque são mais significativas, têm mais impacto e fazem mais sentido. Com isto, é esperado que tragam a energia requerida para a ação generativa;

3) Falem sobre e escutarem acerca do que as histórias podem trazer de respostas para as relações entre as pessoas. Uma das consequências poderia ser o estreitamento das relações porque as pessoas poderiam se sentir mais próximas umas das outras, considerando a reflexão sobre revelações acerca de si mesmas e do fato de terem aprendido algo importante sobre as outras. Entende-se que um senso de vulnerabilidade e confiança envolvem as perguntas e respostas, para os quais os participantes do processo precisariam estar preparados. O fato é que efeitos indiretos da generatividade devem ser considerados. Porém, há que se absorver a abertura da mente e dos sentidos como algo favorável para se explicitar sonhos e desejos

quando as pessoas se sentem mais próximas, em um ambiente seguro e amigável. Para tanto, a construção de relacionamentos amistosos precisa ser estimulada;

4) Criem condições para que as pessoas observem a realidade de modo diferente. Neste caso, a arte de fazer perguntas apreciativas torna-se praticamente uma exigência, pois, às vezes, a realidade pode ser distorcida. Saber ouvir também é importante, tendo em vista que suspender os sentidos ou estar aberto ao novo torna possível superar estereótipos ou mesmo valores e pressupostos mais arraigados. Uma vez que tais circunstâncias existam, a associação com a generatividade é quase imediata.

O uso de entrevistas como um recurso generativo constitui um exemplo. Quando as pessoas entrevistam umas às outras ou resgatam memórias acerca do melhor de si, isto parece ser mais generativo do que se imagina. É aí que está a força do poder transformacional da IA (BUSHE, 2010): as conversas generativas, uma espécie de descoberta, sonho e *design* que são fundamentais embora não devam necessariamente ser positivas (BUSHE, 2010).

Piderit, Fry e Cooperrider (2007) observam que, quando algum membro quer falar sobre o que não gosta na organização, essa narrativa deve ser ouvida, e nunca repreendida por ser uma "investigação apreciativa". Assim, é preciso explorar o que não se gosta e questionar porque não se gosta de determinado aspecto; depois é preciso pensar sobre o que seria mais normal para se pensar como agir, qual a forma mais responsável, mais livre. Não se pode esquecer que, apesar do descontentamento, pode-se tentar descobrir qual a forma de se gerar um futuro melhor. É aconselhável investigar o que se está esquecendo, o que se deseja mais frequentemente, o que as pessoas imaginam ou que lacuna existe entre o que se quer e o que se tem. Importa saber que o propósito apreciativo implica colocar a imaginação a serviço do que é bom para todos (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

A lente positiva, sendo utilizada, então, pode contribuir para se compreender os benefícios do DO para a qualidade de vida, a melhoria do clima organizacional, o alcance da produtividade e da imagem organizacional. Estes argumentos são mencionados quando se quer sugerir a generatividade como um motor potencial da mudança. A generatividade se reflete na capacidade de obter maior criatividade e inovação, impulsionada por processos avançados da organização positiva e de mudanças de significado coletivo gerado a partir de momentos de prosperidade individual, extensivo ao grupo.

Assim, nesta tese conjuga-se a interdependência entre o positivo e o generativo da IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), os quais aplicados às práticas do DO podem criar

resultados promissores em vários níveis: indivíduos, grupos, organização, ambiente e redes mais amplas de *stakeholders*, quiçá no nível societal.

A ativa integração dessa multiplicidade de níveis requer a conexão de práticas de DO por meio de dinâmicas de grupos e trabalhos que partem do nível individual, como motores geradores nos contextos organizacionais e da equipe. Esta generatividade cria espirais de aprendizagem de duplo laço (*double loop learning*) construídas de forma coletiva, e que afetam de forma positiva o conhecimento organizacional. Estas espirais se expandem para fora da organização por meio de difusão de aprendizagem, a outras partes interessadas, bem como pela expansão da definição de auto-organização em relação a outros grupos.

Os cinco princípios fundamentais da IA (BUSHE, 2005) fornecem subsídios para a explicação da construção teórica aqui desenvolvida, ao comporem um quadro de referência do qual se podem extrair as possibilidades de mudança dentro da organização e de sua rede. A IA pode ser traduzida pela linguagem da mudança, pela qual as palavras constroem a realidade social (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009), aliada ao sentido de que os sistemas humanos se movem na direção do que se fala e de perguntas feitas sobre si mesmos. As narrativas emergentes no seio de uma equipe de DO podem explorar seu potencial gerador para mudar o diálogo interno da organização, levando-a não só ao alto desempenho em decisões estratégicas (BUSHE, 2005), como também às mudanças de longo prazo, como a transformação da cultura e da visão da organização (FRY; SHARMA, 2013).

A implicação da implementação da IA para que se viabilize o DO em um ambiente de inovação consiste em trazer à tona a narrativa organizacional por meio da voz dos indivíduos que dela fazem parte. Levantamentos intencionais das histórias de sucesso sobre inovação e a adoção de espaços relacionais que incentivem o aprendizado por meio da experimentação e de uma maior exploração das possibilidades criativas podem colaborar para a implementação da mudança organizacional, e não apenas da intenção de promovê-la. Outro caminho são as experiências simultâneas de afeto positivo, que geram interesse real por meio das possibilidades compartilhadas (BARRETT; FRY, 2005). Assim, se as organizações criarem espaços para a descoberta de possibilidades, tais como as celebrações de projetos inovativos, os círculos de inovação, os laboratórios de inovação, os passeios, os programas de orientações dos funcionários, os sites interativos e o uso de mídia social para compartilhar os resultados alcançados estarão diante do importante papel exercido pela geração de narrativas de mudança em seus ambientes.

As espirais de aprendizagem têm seu alcance para além dos muros da organização, ou seja, mudanças no sentido coletivo da auto-organização em relação aos outros, podem ser facilitadas e ampliadas pelo que se pode denominar de metáfora geradora. Tais metáforas "provocam novo pensamento, nos excitam com novas perspectivas, vibram com significados multivocais, e permitem que as pessoas possam ver o mundo por meio de novas percepções que não são possíveis de qualquer outra maneira" (BARRETT; COOPERRIDER, 1990, p. 222). A lente emergente da relação da organização com os outros por meio de seu ambiente construído pode ser sublinhada por imagens do que significa a visão de mundo da organização perante o meio ambiente e seus *stakeholders*.

Deste modo, a organização desenvolve novos repertórios de pensamento para ações inovadoras. Por exemplo, as metáforas podem ser criadas pelas equipes de P&D, gerando uma imagem do que o processo de mudança organizacional planejada significa para elas. Da mesma forma, podem fornecer configurações para toda a organização. Ao promoverem o DO de forma apreciativa e inovativa, com persistência, os membros da organização passarão a ser lembrados constantemente dos valores e de suas responsabilidades uns para com os outros. A imagem generativa correspondente a essa experiência pode ser cocriada pelas partes interessadas em determinados ambientes de inovação.

Toda essa estrutura argumentativa em torno da generatividade como um motor do desenvolvimento organizacional serve para elucidar consequências que vão além da visão tradicional nas organizações, sobretudo a que aponta para a redução de custos, a eficiência e os ganhos de produtividade. Entende-se, não que isto seja desnecessário. Porém, a ampliação e ressignificação do DO delineado pela lente apreciativa, em consonância com a voz dos atores em ambientes de inovação, sugere que as experiências advindas dos espaços generativos têm tudo para gerar uma organização criativa e inovativa, assim como gerar significado positivo que, por sua vez, interfira na resistência à mudança e capacidade inovativa, sem prejuízo do pensamento da eficiência.

Afirma-se, dessa maneira que os espaços generativos criados pela IA são motores que impulsionam o DO, ou seja, a mudança organizacional planejada, se conseguirem traduzir lições aprendidas que inspirem: “**clareza, objetivo, liderança, paixão e disposição experimental”** (grifos meus) (FRY; SHARMA, 2013). Estes espaços de conversação e geração criam sentido compartilhado e despertam nos atores organizacionais um senso de vitalidade e aprendizagem, de sorte que se instituem como facilitadores da obtenção de resultados favoráveis para se chegar ao DO, cujo impactos têm implicações no que se refere à

redução da resistência à mudança, superiores ao olhar tradicional normalmente adotado. As conexões sobre o tema são a seguir exploradas.

2.4 Mudança organizacional e investigação apreciativa

Há necessidade de teorizar para se construir modelos mais contemporâneos de análise aplicados ao campo de estudos sobre mudança organizacional no setor público, para que se faça a difusão da inovação nas organizações que dele fazem parte. Vale lembrar que a palavra "modelo" não deve ser entendida como forma ideal de organização, mas antes uma representação da vida real em que há um convite, por parte da teoria, para que haja ação (ARROW, 1974). Então, torna-se preciso perguntar como a teoria expressa quem somos e o que são as organizações nas quais desempenhamos um papel que se ajuste à transformação (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; DENHARDT, 2012), em condições de equidade, participação e envolvimento com os membros da organização de todos os níveis, para promover o DO.

Na literatura, o termo "mudança organizacional" invariavelmente aparece como um guarda-chuva, no qual estão abrigados os mais diversos entendimentos. Por esse motivo, o importante não é reescrever o conceito mais sim aproveitar algumas de suas nuances para delimitar o objeto de estudo, explanar sobre sua importância para o desenho de pesquisa e para a compreensão do fenômeno organizacional. Isto pode dizer que o reconhecimento quanto à impossibilidade em relação à objetividade não significa ceder à intuição e aos instintos, mas sim desenvolver métodos interpretativos capazes de nos aproximar da realidade (GEERTZ, 1989)

Assim, chega-se ao argumento de que existem inúmeras possibilidades de aplicação do conceito de mudança organizacional, por meio de construções acumuladas da antropologia, psicologia e da sociologia, todos ligados entre si numa imbricada rede interdisciplinar, com pontos epistemológicos a serem construídos (GEERTZ, 1989). Os novos conceitos que surgem devem referir-se a definições quanto ao objeto, às teorias e às formas de estudá-las (MIGUELES, 2003).

Neste sentido, cabe reiterar que a escolha da IA tem lugar garantido por seu conteúdo ligado à generatividade e ao que é positivo, sendo considerada como adequada a uma discussão que envolve a determinação do fenômeno da mudança planejada em termos de

inovação organizacional, cujos componentes encerram construcionismo social, interacionismo simbólico e interpretativismo.

Por outro lado, pelo que foi visto, na temática abundam questões que têm interface com uma cultura que seja rica em narrativas aderentes às histórias de desempenho positivo e de sucesso. Vista pelo lado apreciativo, essa cultura levaria em consideração o compartilhamento de boas histórias, o uso de boas práticas de comunicação organizacional, a construção de memórias e relatos, além do comprometimento com a organização que aprende (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Essa prescrição é possível pelo fato de a IA ser tipicamente interpretativa, capaz de aproximar o pesquisador da realidade e aumentar a potencialidade das ações integrativas de indivíduos e grupos na organização, emergentes a partir de evidências por meio da ação dos atores sociais nas suas interações simbólicas.

Aqui, restaura-se parte da discussão que recorreu à ideia de que as organizações são realidades construídas socialmente, contando que as estruturas organizacionais são constituídas de regras, políticas, objetivos, missões, decisões e procedimentos operacionais padronizados de forma a evitar tensões e a instituir o hábito do desenvolvimento (MORGAN, 2006; BERGER; LUCKMANN, 2005). Ou seja, nas organizações residem as condições para que, no espaço cultural e social que cinge sua atuação, estejam presentes os atores que dão corpo à forma pela qual estas preservam sua vitalidade, contando com seus pontos fortes e o engajamento das pessoas (WHITNEY, 2008).

No campo do DO, falar sobre a vitalidade de uma organização implica lidar com variáveis da cultura e considerar a combinação da participação, capacitação, comunicação aberta e criatividade como fontes de generatividade (WHITNEY, 2008). Tudo isto, sem perder de vista a noção de que as organizações mantêm relação direta com o ambiente em que estão inseridas, de modo que o contexto influi na ordenação interna. Note-se que aspectos endógenos e exógenos às organizações são elementares em análises e estudos realizados que os colocam em um mesmo *continuum* (MATTOS, 2009). Fenômenos socioculturais estão inseridos num contexto global, formando uma interface com as organizações, como sistemas abertos.

Assim, uma alternativa para contribuir de forma positiva para a mudança planejada advém do entendimento de que a cultura de inovação pode ser uma possibilidade positiva por meio da IA, no quadro de uma abordagem sistêmica e aberta que amplia o espectro para a compreensão do DO, em um ambiente de inovação de uma organização do serviço público.

Fazendo um parêntese, em termos não apenas teóricos, mas empíricos, pode-se dizer que a cultura de inovação é uma tendência para algumas organizações de base tecnológica, sobretudo àquelas que recebem apoio institucional de órgãos de fomento ou são alvo das políticas de inovação no Brasil. Porém, não é simples e fácil entender como os *stakeholders* promovem essa mudança em ambientes de cultura organizacional conservadora, como as das organizações públicas brasileiras (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

Em busca de uma contribuição teórica sobre como impulsionar a mudança organizacional com viés apreciativo, além do entendimento da natureza e do processo de mudança nas organizações (CANTORE; COOPERRIDER, 2013), incorpora-se a perspectiva da aprendizagem organizacional e da soma de esforços que culmine na criação de um ambiente favorável aos eventos inerentes a tais processos, envolvendo inclusive o papel da liderança dentro das organizações.

Outro ponto a discutir contempla a perspectiva de que compreender melhor o ambiente de inovação implica saber se nele é inato o foco de atenção no problema (erro), com sua riqueza e vivências dialógicas, positivas, criativas e generativas. Entretanto, a introdução da IA pode contribuir para que isto aconteça com a valorização da comunicação organizacional e do fortalecimento do conhecimento dos participantes do processo, que podem ser estimulados a pensar por si mesmos acerca do que precisa ser feito. Com a IA, entra em ação a forma generativa de pensar, segundo a qual se pode entender as narrativas que fazem menção a relatos que explicam como as inovações, na maioria das vezes, surgem quando as pessoas olham para problemas antigos de novas maneiras e fazem novas associações entre coisas antes desconectadas. É o que se chama "pensar fora da caixa" (BARRETT, 2013).

Diante desse argumento, não está afastada a valorização dos *insights* dos grupos de trabalho e da linguagem como ferramenta capaz de modificar os rumos do DO (BARRETT; FRY, 2005; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; FRY; SHARMA, 2013). O potencial da IA se alarga com a adoção de esquemas interpretativos conjuntos acerca do resgate do melhor do passado, em um processo que corrobora a ideia de proceder com a releitura dos momentos históricos sugeridas por Fleury e Fischer (1996). A reflexão sobre o momento de criação de uma organização, ao lado de sua inserção no contexto político e econômico como pano de fundo, constitui peça fundamental para o entendimento da natureza da organização, assim como para a compreensão de sua identidade (FLEURY; FISCHER, 1996).

A história da organização como possibilidade positiva pode resgatar valores do melhor do passado, por meio da capacidade de aprendizagem de suas lideranças em aplicar lições que venham a aflorar e a desenvolver ideias e ações criativas no sentido de, desta forma, colaborar com práticas reais de mudança comportamental em direção ao núcleo positivo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

O melhor do passado mantém o foco na continuidade organizacional, na compreensão e na apreciação da identidade e tradição imanentes à vida diária da organização. Nota-se que, mesmo nos momentos de transformação, constitui-se como importante observar a base de sustentação da vida da organização, ou seja, a essência que permanece, apesar da mudança (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Afinal, saber o que as pessoas fazem de melhor reforça a "conexão social, a orientação moral, a confiança para agir, traz bem-estar pessoal, orgulho, esperança, alegria e liberdade" (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 43).

A comunicação é a base da apreensão do universo simbólico de uma organização (FLEURY; FISCHER, 1996). Entender como se dá o processo de comunicação desde como se utilizam os meios e instrumentos, bem como se estabelecem as relações entre os interlocutores, possibilita a criação de vínculo social e construção de novos conhecimentos e soluções para as questões internas da organização (SHERRY, 2002; COOPERRIDER WHITNEY; STAVROS, 2009).

A abordagem apreciativa contempla a avaliação do diálogo interno da organização, com uma postura voltada para menção a valores positivos, habilidades e competências; abertura e receptividade para a aprendizagem; realização de esforços para estabelecer conexões ativas; colaboração; curiosidade e empolgação. Convém assinalar que o lado generativo dessa análise se reporta à concepção de que a IA aponta para a experiência de mudar as estruturas que orientam o que as pessoas pensam e dizem (BUSHE, 2013).

Dentre os avanços teóricos, compete também acrescentar que a visão apreciativa acompanha o novo padrão de liderança nas organizações (CLEGG, 2011), sobretudo no que tange à quebra na hierarquia e ao fato de que todos são protagonistas. Imerso neste conceito de liderança está o pressuposto da existência de capital social, considerado como chave de sustentação dessa teorização, em termos de valores simbólicos, para que haja uma mudança no comportamento organizacional. É neste ambiente simbólico interpretacionista que se resgatam realidades culturais (HATCH, 2013), socialmente construídas, ante às mudanças e novas realidades na gestão em organizações públicas (MACHADO-DA-SILVA et al, 2005).

Nunca é demais assinalar que esses temas têm sido identificados como determinantes críticos de efetividade organizacional (BERSON *et al*., 2008; DENISON, 1984; SCHEIN, 2010). Especificamente o da liderança, por ser um processo contínuo e que deve ser visto por ocupar um lugar proativo na revisão de ideias tidas como certas, cujo sentido interfira de forma positiva no resgate do que há de melhor na organização, em um ambiente de inovação, especialmente quando se trata do setor público e da criação de valor por parte de atores que integram e atuam em um ambiente de inovação.

2.4.1 Ambiente de inovação e generatividade

As pesquisas sobre inovação no setor público nos últimos dez anos tiveram como foco os fatores ambientais que influenciam as mudanças organizacionais e gerenciais. Em verdade, variados fatores influenciam a inovação no setor público (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013). No Brasil, é paradigmático o que aconteceu em face do processo de Reforma do Estado, que gerou estruturas inovativas ligadas à descentralização e à participação, como observado por Farah (2001), em muito responsáveis por **novas formas de gestão** (grifos meus) introduzidas no domínio do público-privado.

Aliás, é o caso dos estudos realizados por Cunha *et al* (2010), Hidalgo e Albors (2008), que confirmam pesquisas mais antigas de Tidd, Bessant e Pavitt (1997), que sugerem a inovação não apenas como resultado exclusivo de P&D, mas de ações realizadas em várias áreas de dentro e de fora da organização. Em comum, a constatação destes autores reconhece que a inovação precisa partir das pessoas. O pressuposto é de que a inovação nas organizações depende da relação sinérgica existente entre cultura da organização, seus processos internos e seu ambiente externo (NEELY; HII, 1998).

Segundo Abdi e Senin (2014), a inovação é parte inerente da cultura organizacional. É o processo de criação e melhoria de produtos, serviços e gestão. Contudo, os autores ressaltam a importância da aprendizagem organizacional por meio dos construtos como visão compartilhada, abertura e compromisso com a aprendizagem, de sorte que seja possível influenciar, de forma efetiva, a cultura para a inovação organizacional.

O processo de inovação ocorre a todo tempo e em sua maior parte é influenciado por vários fatores. Emerge por meio de mudanças sucessivas, o que caracteriza sua complexidade e interatividade, já que não ocorre de forma isolada. Para que ocorra, supõe-se ser necessário

haver interação entre pessoas e instituições, para ganho e desenvolvimento de vários tipos de conhecimento, informação e outros recursos. As instituições envolvidas nessa rede de relações podem ser fornecedores, produtores, competidores, universidades, institutos de pesquisa, bancos de financiamento, escolas, governo; enfim, todos envolvidos e influenciando algo novo (EDQUIST, 1997).

O consenso existente em relação à inovação diz respeito ao fato de que ela está ligada a "algo novo" (SLAPPENDEL, 1996 apud MOREIRA; QUEIROZ, 2007, p. 2). Porém, há desacordo em relação ao que pode ser considerado "novo" (JOHANNESSEN; OLSEN; LUMPKIM, 2001 *apud* MOREIRA; QUEIROZ, 2007). Qualquer tipo de inovação, técnica ou tecnológica, para alguns autores é sinônimo de inovação (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

Para ser uma inovação, esclarece-se que "ser algo novo é situacional, se é novo para dado ambiente mesmo que para outros já seja bem conhecido" (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990 *apud* MOREIRA; QUEIROZ, 2007, p. 9). Esse "novo" pode ser inovação radical (revolucionária) e inovação incremental. A inovação pode ser vista como uma ideia nova, gerada por meio da criatividade, que se tornou em algo útil para a organização (MOTTA, 1997). Contudo, é preciso gerir bem a nova ideia para que esta saia da fase de criatividade, ou seja, geração de novas ideias, e atinja o nível de inovação, pois:

> A criatividade só pode ser reconhecida se aplicada. A criatividade de um cientista ou de um músico só pode ser verificada na obra realmente construída. Mozart ou Beethoven jamais seriam considerados gênios criativos na música se tivessem dedicado suas vidas a falar sobre novas ideias de composição musical. Inovação é resultado de empenho com a qualidade, com a satisfação do público externo e interno; é um compromisso de ação por parte do gestor. A inovação é, sobretudo, resultado de uma predisposição organizacional para facilitar as condições propícias a seus gestores e funcionários à conquista de novas oportunidades (MOTTA, 1997, p. 177).

Por meio de atividades inovadoras, as instituições estabelecem relações umas com as outras e entre vários tipos de organizações. Em certos casos, para isto acontecer, a responsabilidade pela sobrevivência das organizações passa a ser compartilhada com instituições que continuamente incentivam a inovação por meio de mecanismos legais, regulamentações, normas, regras sociais e técnicas de trabalho de nível avançado, com o objetivo de diferenciação dos produtos e processos. Deste modo, atores e contexto podem contribuir como elementos do sistema de criação e uso do conhecimento para fins econômicos (EDQUIST, 1997). As organizações podem gerar inovação para seu próprio uso ou para uso em outras organizações. Por fim, a geração de inovações traz resultados novos para seus colaboradores (DAFT, 1978; DAMANPOUR; WISCHNEVSKY, 2006).

As organizações inovam com a intenção de melhorar (ou pelo menos manter) o seu nível de desempenho efetivo. A partir desta perspectiva, quando uma inovação deixa de ser implementada, pode ser considerada uma ideia em gestação, fazendo com que os objetivos de inovar e melhorar os serviços continuem a ser buscados pelos interessados (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2008).

No Brasil são muitas as barreiras para a implementação da inovação no serviço público (BRANDÃO, 2012; BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013), incluindo desde a falta de incentivos e financiamento insuficiente até as pressões de curto prazo associados com a política e reeleição e a necessidade de apoio público. No entanto, como líderes em suas organizações, gestores públicos podem influenciar a motivação dos trabalhadores e a satisfação no trabalho, ou mesmo criar uma obra social e clima para melhorar o moral, incentivar e premiar a inovação e mudança (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006; HOOIJBERG; DITOMASO, 1996). Estas são características, portanto, dos líderes organizacionais que se julgam necessárias para influenciar a adoção de inovação (BANTEL; JACKSON, 1989; HOWELL; HIGGINS, 1990).

O fato é que a necessidade de superar a histórica inadequação do aparato institucional da política de Ciência e Tecnologia (C&T) e a consequente desarticulação ante a política industrial foi o objetivo central das reformas iniciadas no Brasil em 1999, as quais também se propunham a mobilizar novos recursos, para superar a instabilidade do gasto público para C&T (PACHECO, 2007). A proposição de mobilizar recursos para P&D faz parte do papel do Estado na área de C&T, como observado no Estado de Pernambuco, que adotou uma política pública de inovação e de interiorização, da qual emergiu uma rede de conhecimento que envolveu diferentes modos de cooperação e de competição, analisados a partir do estudo da criação e funcionamento de Centros Tecnológicos (OLIVEIRA; CABRAL, 2014). O estudo reforça a proposição de que a inovação depende das pessoas, suas criatividades e relações interpessoais, como defende Andrade (2006). Para o autor:

> A inovação depende menos de investimento intensivo de capital e inventividade técnica, e mais da criação de redes de circulação de informação e conhecimento. A problemática da inovação torna-se menos tecnológica e mais pedagógica, adquire um sentido econômico (distributivo) e social (coesão) que transcende os ditames operacionais e funcionais dos objetos técnicos (ANDRADE, 2006, p. 320).

Pesquisas realizadas na área de inovação no Brasil têm buscado estudar o pensamento gerencial para saber a respeito do que seja uma organização inovadora (SOUZA; BASTOS, 2007). Outros temas abordados dizem respeito à questão das redes de relacionamento para o

fomento do compartilhamento e aprendizagem de conhecimento em inovação e tecnologia (FERIGOTTI; SCHLEMM, 2006).

Fernandino e Oliveira (2010), por sua vez, apontam que as empresas do setor elétrico brasileiro ainda estão na fase de estudo e avaliação de quais arquiteturas organizacionais seriam mais adequadas para a gestão de P&D. Aliás, desde o final dos anos 2000, por meio da Lei Nº 9.991, as organizações que integram o setor elétrico foram obrigadas a investir 1% da receita operacional líquida em projetos de P&D. Dessa forma, elas tiveram que criar e gerir programas de P&D com o objetivo de suprir o setor com novos conhecimentos, recursos humanos qualificados e novos produtos e serviços para a sociedade (BRASIL, 2000; MAISONNAVE; ROCHA-PINTO, 2008). Um dos objetivos da referida lei foi o fomento de uma cultura de inovação por meio de P&D nas organizações.

Levando-se em consideração as pesquisas já realizadas na área de inovação no Brasil, boa parte com enfoque quantitativo e somando-se a isso a orientação dada pelo governo por meio da regulamentação do setor, a questão da P&D no setor estatal parece ser uma das prioridades a serem estudadas, inclusive por meio de outros tipos de metodologia de pesquisa, a exemplo da qualitativa, com o objetivo de mudar a lente de análise e de se resgatar aspectos ainda não explorados e até mesmo sugerir mudanças planejadas orientadas para a inovação.

Vale lembrar que a função tecnológica nas organizações, outrora apenas "engenharias", foi, com o passar do tempo, se especializando e sendo subdividida em áreas dedicadas a funções específicas. À função de P&D, por exemplo, cabia à gestão da tecnologia e à busca de inovação, como função de inteligência, prospectiva e externalizada. Esse papel foi redefinido, na busca de melhorias incrementais e contínuas num processo de socialização nas organizações. Em princípio, isto aconteceu por meio de investimento em laboratórios sofisticados e pessoal altamente qualificado, denominados P&D de 1ª geração; tendo prosseguido por meio de metodologias de gerenciamento de projetos, denominados P&D de 2ª geração. Por fim, por meio da integração de todos esses elementos em termos de estratégia organizacional, denominados P&D de 3ª geração. Dessa forma, a inovação tecnológica se tornou cada vez mais importante, juntamente com os custos de desenvolvimento maiores e os tempos de desenvolvimento menores (FLEURY; FLEURY, 2004).

Nessa trajetória seria interessante investigar qual foi o papel exercido pelas forças institucionais que privilegiaram os avanços geracionais ora mencionados sem que seja ainda quase não sabido como os atores participantes desses processos de P&D se fortaleceram frente às adversidades ou como potencializaram a capacidade de detectar e aceitar os

encontros e colaborações disponíveis, para chegar aonde chegaram em termos de desenvolvimento organizacional alcançado por suas instituições. Neste sentido, Gergen e Gergen (2010) sugerem que os diálogos generativos constituem processos básicos para o estabelecimento ou reestabelecimento de vínculos e redes sociais. Assim, ao se compreender os recursos desse tipo de diálogo, espera-se delinear em que contexto aconteceram as dinâmicas generativas que se interligaram com a inovação. Cabe observar que alguns estudos vêm trabalhando o diálogo generativo associado a temáticas como o planejamento participativo, a gestão do conhecimento e a descoberta do núcleo positivo por meio da IA, que tem o construcionismo social como um elemento de sua fundamentação teórica (ALMEIDA, 2013).

Certamente, nesse universo discursivo tem lugar o entendimento de que o discurso positivo pode contribuir para a mudança de valores organizacionais, por meio da construção de agendas generativas que considerem as pessoas e seus vínculos, e o que lhes permitam agir colaborativamente na construção conjunta de um novo projeto organizacional, que leve em consideração os esforços já alcançados (SCHINTMAN, 2010).

No campo do DO, a prática generativa seria percebida como um produto de forças institucionais que possibilitassem a pessoas ou a um grupo de pessoas passar a descobrir, a criar e a visualizar imagens que lhes permitissem fazer experimentos em seu trabalho e na organização de forma diferente (BUSHE, 2013). Assim, quanto mais influentes fossem as imagens generativas, maior o impacto sobre os sentimentos e as motivações, bem como os pensamentos das pessoas. Como é afirmado por Bushe (2013), **novas opções, novas estratégias e mesmo um novo núcleo positivo poderia emergir na organização, como um processo de desenvolvimento desencadeado pelo motor da generatividade, indo além do positivo**, como se defende nesta tese (grifos meus).

Tendo estabelecido uma associação entre ambiente de inovação e generatividade, como pretendido nesta seção, então, acredita-se ter reunido elementos teóricos que permitam traduzir o novo olhar sobre o DO que fuja do paradigma clássico e se alinhe com a perspectiva construcionista, sob a qual paira o discurso forjado por uma ciência social positiva. Como posto nesta tese, também se destaca a defesa da IA como um motor generativo da transformação organizacional, que ultrapassa a questão do positivo, que a antecede, porém, não parece ser suficiente e requer aprofundamento.

Reforçando, inclusive pode-se fazer uma delimitação, por se referir às organizações que promovem a inovação, em bases generativas e afirmativas, as quais precisam se legitimar

por meio do diálogo positivo, que é necessário, mas não é suficiente por si só, pois este deve ser acompanhado pelo desempenho apropriado de uma organização inovadora, que seja reconhecida por seu valor público, especialmente no caso de entidades estatais, pois, defende-se que o investimento de recursos governamentais deve se reverter em bens e serviços para a sociedade. Daí a generatividade requerer que o contexto discursivo seja condizente e entendido como uma ação significativa e legítima (HARDY; LAWRENCE; GRANT, 2005; LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Ademais, sabendo-se que a construção social da realidade, tal como se encontra nos fundamentos da IA, ao incorporar a dicotomia (positivo-negativo) e seus paradoxos, pode-se acompanhar o pensamento de Heydenreich (2008), para quem aquilo que leva os atores a se envolverem uns com os outros e a estabelecerem pactos em torno de uma ação coletiva nada mais é do que um elemento constituinte do processo dialógico que conjuga interesses convergentes e divergentes, como precondição para a generatividade. Assim, juntam-se agendas diferentes, *background* e ideologias, na esperança de que, apesar - e por causa - de suas diferenças, os *stakeholders* consigam encontrar soluções generativas e concretas para alguns dos problemas complexos que estão combatendo em conjunto, com o compromisso e a responsabilidade por seus resultados perante a sociedade. Sem dúvida, um deles consiste em obter um bom desempenho na promoção da inovação, que traga benefícios para todos, junto com a eficácia de seus resultados.

A partir deste referencial, monta-se a estratégia de combinação teórica que dá sustentação à tese, reunindo-se os elementos ora delineados nas próximas seções.

2.4.2 Capacidade dinâmica de ação para a inovação e a transformação generativa

Trabalhos recentes sobre capacidade de ação para a inovação enfatizam o co-desenvolvimento e resolução de problemas. Neles, as inovações necessárias para o fornecimento de novos conhecimentos foram desenvolvidas por meio de flexibilidade e diferenciação competitiva da organização (GUIHUR; JULIEN; TRÉPANIER, 2009). Vale ressaltar que a maior parte dos estudos sobre capacidade de ação para a inovação tem como foco o setor privado (NEELY; NII, 1998; VALLADARES *et al*, 2012). Há, então, escassez de trabalhos com foco no setor público, muito menos olhando a solução de problemas por outro

lado. Ou seja, são poucos os trabalhos que buscam evidências empíricas sobre inovação em organizações de serviço público e como analisá-las (PARNA; TUNZELMAN, 2007). O conceito de inovação no serviço público pode ser entendido como:

> conjunto de soluções para os problemas vigentes; processos de mudança na forma de pensar a ação e processo de inclusão coletiva, a fim de desenvolver medidas de cogestão; processo maior de integração entre atores, criando mecanismos de articulação e novos arranjos institucionais com os mesmos, conjunto de ações que priorizem a humanização de serviços existentes a um público, antes não atingido, ou, até mesmo, a extensão de um serviço, ações novas, jamais vistas; e múltiplas temáticas (QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010, p. 685-686).

O conceito de inovação no serviço público envolve um processo sistêmico e complexo para a implementação de novas ideias (VAN DE VEN, 1986). Porque mesmo envolvendo, muitas vezes um setor em específico da empresa, traz consequências que afetam toda a organização (MOTTA, 1997).

A capacidade de inovação para Hall (2005) representa um conjunto de competências e estruturas em relação ao processo total de acesso, difusão e o uso do conhecimento. Para Zawislak et al, (2012), a capacidade de inovação pode ser entendida "tanto como o processo de aprendizagem tecnológica da empresa traduzido para o desenvolvimento de tecnologia e recursos de operações, quanto como as rotinas gerenciais e transacionais representadas pela gestão e capacidades de transação".

Já o processo de **capacidade organizacional, no sentido de uma capacidade de governabilidade,** envolve o entendimento e visão acerca da prática de uma capacidade organizacional, por meio do olhar da reflexividade, que revela maneiras consideradas como um "modo de observação de segunda ordem" (DÁVILA, 2012). A capacidade organizacional possui características próprias, quais sejam: solução efetiva de problemas complexos; uso habitual e confiabilidade tempo. Compõem a prática da capacidade de governabilidade, como características referentes a esta, os componentes estáticos (padrões habituais de ação) e dinâmicos (a função da aprendizagem e a reconfiguração de recursos). Estas características de uma capacidade operam simultaneamente, permitindo que a capacidade se mantenha vigente ao longo do tempo. Sendo que o sentido da capacidade em si pode ser entendido como uma classe especial de recurso, ainda que possa vir a ser equiparada a um ativo da organização. Ainda pode ser entendida como a habilidade que uma organização tem de explorar e combinar recursos mediante rotinas organizacionais para atingir um objetivo (DÁVILA, 2012).

As capacidades organizacionais, segundo Dávila (2012), contêm a ideia de padrões habituais de ação (componente estático) e a função de aprendizagem e reconfiguração de

recursos (componente dinâmico). O foco dado nesta pesquisa recai no aspecto dinâmico da capacidade organizacional. Apesar da autora desta tese discordar pontualmente no que se refere à postura de Dávila (2012), pois para o autor não se deve adjetivar o conceito de capacidade organizacional como dinâmica ou estática, apesar de acreditar que existem funções separadas como recurso didático para o entendimento do conceito. Dessa forma, para o autor existe o componente dinâmico e estático da capacidade organizacional. Sem que esta possa ser nomeada como capacidade dinâmica e capacidade estática. Contudo, será aceito neste trabalho o conceito de capacidade dinâmica de inovação. Haja vista que, por uma questão temporal, o aspecto da análise dos padrões habituais das ações organizacionais voltadas para a inovação não será abordado, por serem muito complexas e requererem mais tempo para a análise. De forma sucinta, a análise das ações habituais, voltadas para a capacidade organizacional, visa analisar os padrões de ação, como exemplo, de como conceber e formalizar as bases da gestão, observar a gestão da inovação, ou da cadeia de inovação, e colocar em prática as condições de escolhidas. Essa combinação é complexa, pois é identificada em cada caso, a mobilização e combinação de recursos requeridos com a finalidade de superá-los efetivamente.

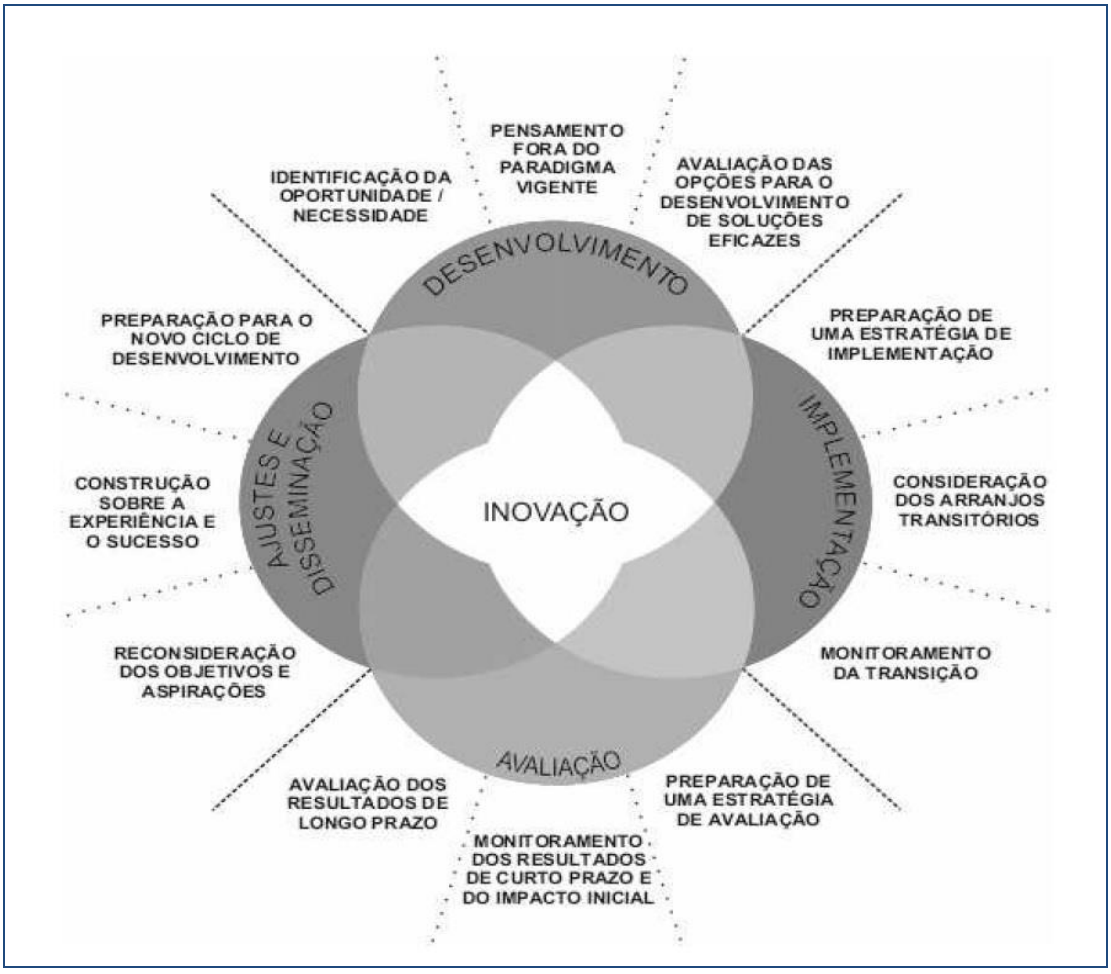
Dito isso, para Dávila (2012), os componentes dinâmicos da capacidade organizacional giram em torno da aprendizagem e da reconfiguração dos seus recursos. Sendo que a função dinâmica da capacidade organizacional permite uma lógica dupla: a) acompanha o descobrimento de uma habilidade b) ao mesmo tempo em que coloca em funcionamento um processo de reflexão sobre esta prática, que é responsável pela pesquisa e aplicação no ambiente, além da adaptação de tais práticas e padrões para as inovações (DÁVILA, 2012). Além disso, “a inovação origina-se no compromisso com a ação” (MOTTA, 1997, p. 176). Ainda sobre capacidade dinâmica de inovação, sabe-se que esta:

> pode ser aproveitada para criar continuamente, prorrogar, atualizar, proteger e manter a base de ativos relevantes da organização. Para efeitos de análise, as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas em capacidade 1) para detectar oportunidades e ameaças, 2) para aproveitar as oportunidades, 3) para manter a competitividade por meio do reforço combinando, protegendo, e quando necessário, reconfigurando os negócios tanto os ativos intangíveis quanto os ativos tangíveis. As capacidades dinâmicas são difíceis de serem replicadas como capacidades corporativas necessárias para uma adaptação à mudança ou oportunidades tecnológicas (tradução minha) (TEECE, 2007, p. 1319).

No setor público, o foco na inovação pode propiciar melhorias na eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (ANAO, 2009). O *Australian National Audit Office* - ANAO (2009) destaca que a inovação envolve necessariamente a aplicação bem

sucedida dessas ideias. O modelo de processo de inovação proposto pelo ANAO (2009) contempla quatro etapas detalhadas e ilustradas na Figura 3(2). O foco estudado neste trabalho recai na etapa de desenvolvimento, mais especificamente no pensamento fora do paradigma vigente (ANAO, 2009).

Figura 3(2): Modelo de processo de inovação.



Fonte: adaptado de ANAO (2009).

O modelo de processo de inovação sugerido pelo ANAO (2009) é amplo. Cabe ressaltar que neste trabalho o foco residiu no aspecto do desenvolvimento de novas ideias, principalmente aquelas com o pensamento fora do paradigma vigente. Mas não foi pensado apenas sobre a criatividade, ação de gerar novas ideias, mas sim no planejamento da mudança, seu processo e velocidade, por meio do início do processo de "intenção; reação e aprendizado" (MOTTA, 1997, p. 129). A intenção estratégica consiste em transformar as organizações por meio da deliberação racional; inferência na realidade e reestruturação

planejada e do aprendizado contínuo, com enfoque no exploratório, no sentido de desejo de mudança, quanto à proposta emergente da aprendizagem. Nesta última, cabe à organização:

> abrir canais de comunicação, criando um ambiente onde existam incentivos para as pessoas experimentarem, correrem riscos e tolerarem erros; participação para as pessoas manifestarem a sua criatividade; e meios para todos aprenderem de suas próprias experiências (MOTTA, 1997, p. 135)

A transformação organizacional está baseada nas premissas de reinvenção ou evolução das mudanças organizacionais. O contexto de alta velocidade das mudanças, variações e impactos externos afeta as instituições e contribuem para o desejo de inovar. Contudo, há que se pensar sobre o radicalismo ou incrementalismo na mudança organizacional:

a) Radical: regenerar por meio de um processo rápido de reconstrução total, com alterações drásticas no *status quo.* Além de contestar valores, práticas e atividades; reconstruir a visão de futuro, por meio de práticas diversas das atuais e mobilizar pessoas para o alcance de um novo empreendimento (MOTTA, 1997); ou

b) Incremental: significa pequenas modificações, em determinadas áreas da organização e com suas relações externas. É progressivo, não rompe bruscamente com a relação já existente da organização e sua transação com o ambiente. Fixa-se na proposta de vantagens como a continuidade, esforço permanente; totalidade, melhor conhecimento do todo; aprendizado, "internalização mais efetiva dos novos valores e redimensionamento cuidadoso e revigoramento de valores antigos mais relevantes" (MOTTA, 1997, p. 145). Além disso, "a ideia de continuidade na mudança não se confunde com a conformação. Conformar-se com o *status quo* é aceitar a pouca variação ou não mudar; significa evitar a mudança até o limite do irresistível" (MOTTA, 1997, p. 143).

Esta perspectiva, a incrementalista, vê a mudança como evolucionária ou progressiva, inclusive permanece ocorrendo mesmo em momentos de grande ruptura. Acontece por meio de intervenções diárias na rotina, no sentido de adaptar as organizações às imposições externas. Mais que isso, na perspectiva incrementalista, as organizações estão em transformação permanente por meio da inovação.

> o desenvolvimento organizacional, é fruto da introdução moderada e constante de novidades. Interferir de forma permanente na evolução natural favorece o crescimento. A inovação independe da constatação de situações problemáticas ou de rupturas específicas. Assim, empreendedores da mudança incremental ressaltam a preservação das conquistas e o controle das incertezas ao introduzir novidades (MOTTA, 1997, p. 140).

Dito isso, o conceito de transformação organizacional incremental para Motta (1997), refere-se ao sentido de preservação das conquistas, da continuidade organizacional, da

totalidade, do aprendizado e da solução de conflitos, e da capacidade de ação para a inovação por meio do olhar da reflexividade. Assim, pode-se dizer que há relação da visão de Motta (1997) àquela visão que revela maneiras consideradas como um modo de observação de segunda ordem (DÁVILA, 2012). Dessa forma, pode-se tecer um novo sentido mais reflexivo e contínuo em relação ao conceito de capacidade dinâmica de ação para a inovação por meio do DO visando uma transformação generativa.

Esse novo sentido apreendido em relação à capacidade dinâmica de ação para a inovação, em associação ao desenvolvimento organizacional, em específico a SOP, centra-se no núcleo gerador, ou seja, capacidade de ação para a inovação dos indivíduos na organização, que trazem como consequência mudanças para toda a organização. Este foco na capacidade de ação para a inovação por meio de uma transformação organizacional generativa e holística pode ser alcançada pela organização por meio do alcance do mais alto propósito e pelo atendimento das necessidades da sociedade, ou seja, do desenvolvimento do florescimento (BARROS-POSE, 2013).

Dito isso, pode-se insinuar que um olhar generativo e apreciativo tenha capacidade de ação para impulsionar imagens inovativas e criativas para a promoção do bem-estar social e da sustentabilidade ambiental para uma transformação generativa. Diante de tais aportes teóricos, a próxima seção trata de alguns desses novos sentidos atribuídos à transformação organizacional associada às contribuições da IA.

2.4.3 Novos sentidos da transformação organizacional a partir da investigação apreciativa

Esta tese apoia-se no estreitamento entre a temática da IA e do desenvolvimento organizacional transformacional, visando uma transformação generativa. Para tanto, buscou-se entender que o diálogo não poderia ser apreendido sem que houvesse a análise do caráter ideológico, estético e generativo da própria IA. Dessa forma, a ideia central desta seção consiste em observar como, quiçá, aplicada a um determinado objeto de estudo, a IA pode trazer um novo olhar, ou seja, novos sentidos para a apreciação da transformação organizacional, em termos generativos.

A IA faz parte da "revolução cognitiva" pela qual passou a área de comportamento organizacional nas duas últimas décadas (TENBRUNSEL *et al*., 2004). Essa postura

metacognitiva pode ser traduzida como um novo olhar sob a organização, o de conhecer o próprio ato de conhecer. A ideia central está baseada na apreciação da organização, que se dá por meio da imaginação, da visão de futuro e da busca pelo que nela há de belo e poético. A IA mostra que se pode obter uma nova percepção da realidade, capaz de contribuir para o entendimento de novos sentidos da experiência humana no ambiente organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Com efeito, a IA é uma tentativa de unir o belo e o útil na organização. Essa divisão entre as qualidades primárias, mundo físico; objetivo e universal, já tinha sido feita por Newton para separá-las das qualidades secundárias, objeto das experiências subjetivas, sensoriais e inexatas. O belo foi então separado do útil e do prático. As faculdades cognitivas do intelecto e suas produções foram separadas dos momentos de contemplação e imaginação. Entretanto, antes da Renascença, séc. XVIII, arte e técnica andavam unidas. Dessa forma, não se pode dissociar as ideias e as coisas, pensamentos e ações, espírito e matéria (KUHN, 1989).

As representações da realidade organizacional então estavam "sob a égide da racionalidade", em que estas são muitas vezes descritas por meio de índices, números, organogramas, privilegiando aspectos instrumentais, em que a visão funcionalista-positivista ainda domina (WOOD JR, 2009). Para além da visão tradicional, Burrell e Morgan (2005) reconhecem a necessidade de novas abordagens teóricas para os estudos organizacionais, com o objetivo de contribuir para novas possibilidades de reflexão na área. Seguindo essa pista, a IA se enquadra como uma possibilidade positiva para os estudos organizacionais, como ponto defendido na visão de seus principais pensadores (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

A crença da naturalidade e triunfo do racionalismo teve suas bases históricas e ideológicas observadas por Saint Simon, séc. XIX, considerado um dos primeiros teóricos organizacionais. Ele observou o surgimento dos padrões organizacionais modernos e interpretou as transformações ideológicas e estruturais produzidas pelo capitalismo industrial, além de perceber que mudanças profundas tinham acontecido com o advento da "lógica da organização". O surgimento e disseminação das organizações de trabalho coletivo representavam um novo modo de organização da sociedade, visto pelo ângulo do triunfo da ciência, da racionalidade e da nova estrutura de poder baseada na capacidade técnica (REED, 1999).

Torna-se importante considerar que é o ser humano a origem e a solução, seja qual for a área do conhecimento, como ontologia. As pessoas são o elemento central e as

organizações, enquanto criações humanas podem ser melhores compreendidas por meio da inclusão das mais diversas dimensões e possibilidades das ações humanas, de forma interdisciplinar, não excludente das inúmeras possibilidades (REED, 1999; LEAL, 2003).

Em busca de novas formas de compreensão da vida organizacional, tentando superar a tese do dogma da incomensurabilidade paradigmática, do relativismo epistemológico e em favor de um diálogo entre diferentes posições paradigmáticas (REED, 1999), pesquisadores interessados em DO, como posto nas seções anteriores, vêm se apropriando do conceito de IA, associado originalmente ao campo da psicologia positiva, aplicada à compreensão dos fenômenos organizacionais. Vale ressaltar que, na última década os estudos na área de comportamento organizacional vêm enfatizando uma perspectiva mais cognitiva (TENBRUSSEL *et al.,* 2004), e de sorte a compreender o processo de produção de significados, signos e valores sociais, ou seja aquilo que dá sentido (PEIRCE, 1977).

Desde as pesquisas realizadas pelo Instituto Tavistock, de Londres, na década de 1960, foram disseminadas as ideias e conhecimentos acerca da psicanálise e da psicodinâmica organizacional. O argumento principal dos pesquisadores dessa corrente de pensamento indica a tendência das organizações atuais, voltada para a busca por uma maior espontaneidade e humanização do ambiente de trabalho. Para Crozier *apud* Motta e Vasconcelos (2006), a mudança organizacional pode ser entendida não como um modelo mais racional, haja vista que todas as racionalidades são válidas, mas como um processo de criação coletiva em que os membros de uma coletividade criam e estabelecem novas maneiras de cooperação e de intermediação de conflito, negociando interesses e instaurando uma nova estrutura e ordem social (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Outros estudos na área de sociologia também contribuíram para um novo olhar sobre os estudos organizacionais como o conceito de estética (STRATI, 2004; LEAL, 2003). A estética organizacional tem sido estudada com o objetivo de propor uma nova percepção para apreensão e compreensão dos fenômenos organizacionais. Inclui o pensamento visual, um registro mais criativo, imaginativo, inventivo e perspicaz (WOOD JR, 2009). Além desses aspectos, a exploração da dimensão estética nas organizações, por meio de sua lente da sensibilidade e da emoção, pode revelar facetas não percebidas por métodos científicos comuns às correntes dominantes (WOOD JR, 2009). Sobre as possibilidades advindas da estética e suas contribuições para a análise organizacional:

> Importa vislumbrar que por meio da estética, torna-se possível integrar ao olhar organizacional, uma dimensão de compreensão que permite considerar, enquanto possibilidade o até então denominado de ilógico, irracional, emocional, intuitivo e

> sentimental. Ou seja, a dimensão estética permite considerar ações e escolhas organizacionais tidas como incompreensíveis ou irracionais, como possíveis, a partir de uma outra referência ou análise" (LEAL, 2003, p. 15).

A estética apreciativa, como estratégia de análise, conjuga em sua essência a percepção da beleza e dos valores artísticos que existem na organização. Esta percepção do belo, por sua vez contribui para analisar as manifestações dos indivíduos e grupos na organização, por meio da valorização dos sentimentos e das emoções humanas, e em como estas são condicionadas e condicionam as ações nas organizações (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

A estética apreciativa nos estudos organizacionais pode ser entendida como uma metáfora epistemológica (STRATI, 2004), uma forma de apreensão da realidade sob um novo olhar sobre o mundo real, imerso em formas e sentimentos (WOOD JR, 2001). Os estudos que abordam a questão estética buscam a faculdade de avaliar o que é prazeroso ou o que é adequado ao nosso gosto ou ainda o que envolve a esfera social da ciência à ética e estética organizacional. (STRATI, 2004).

Ao que parece, as organizações possuem uma dimensão estética de sorte que a exploração pelas lentes da sensibilidade e da emoção pode revelar facetas não percebidas por métodos científicos comuns às correntes dominantes (WOOD JR, 2009). A construção de teorias, inclusive, as de administração, baseia-se em premissas sobre a realidade, seus valores e formas de condução na construção. Sendo assim, as teorias, de um modo geral, se fundamentam em paradigmas.

A IA pode ser entendida também como parte da "ciência revolucionária" na qual a organização é um mistério a ser aceito (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). A IA busca uma alternativa, por meio de uma mudança paradigmática em relação à visão da resolução de problemas, própria da "ciência normal" (KUHN, 1989). Nesse construto da tese, então, a organização passa a ser vista como um mistério a ser aceito em contraponto à visão tradicional de solução de problemas (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). "Na ciência revolucionária, os pressupostos comuns sobre o objeto de estudo, os modelos de interpretação e o próprio conhecimento estão expostos a crítica e reavaliação contínuas" (SILVEIRA, 2013, p. 28). Não é simplesmente uma racionalização em prol de um consenso paradigmático, ao contrário, o discurso é apreciativo e sensível, para trazer reflexividade aos estudos organizacionais (GOULDNER, 1971 *apud* REED, 1999).

Muito se fala sobre paradigma. Tal conceito foi desenvolvido por Thomas Kuhn, com o objetivo de analisar a evolução das ciências. Kuhn (1989) entendia a evolução como a

sequência de períodos em que havia uma continuidade e outros períodos de descontinuidade em relação ao conhecimento “tido como certo”. Os momentos de descontinuidade traziam o novo conjunto de conceitos, métodos e teorias, divergentes dos anteriores, e que se tornavam uma verdadeira revolução na maneira de entender a realidade. Dessa maneira, as revoluções científicas sob a lente Kuhniana passam a acontecer quando há alteração das premissas ou paradigmas. Sobre a ciência e o processo de mudança paradigmática, nota-se que:

> Em estudos de antropólogos e sociólogos como D. Bloor, B. Barnes, H. Collins, T. Pinch, B. Latour, S. Woolgar, K. Knorr-Cetina, e muitos outros, a natureza histórica e circunstancial do que fazem os cientistas, inclusive em nível de microrrelações nos "laboratórios", é afirmada como a caracterização mais sustentável do que seja "ciência". Eles trabalharam paralelamente ou foram secundados por autores hoje consagrados, mais fiéis à grande tradição sociológica, como Pierre Bourdieu, ou histórico-filosófica, como Michel Foucault. Não há coincidência entre seus pontos de vista, inclusive em relação a Kuhn (HOCHMAN, 1998), mas deslocaram definitivamente o eixo de interesse da pesquisa sobre a ciência. Assim, o conceito de ciência passou a incorporar uma conotação mais sociológica do que epistemológica (em termos do tratamento racionalizante anterior). Quando se fala de Administração como ciência, é hoje mais seguro pensar nas instituições acadêmicas que promovem profissionalmente a pesquisa nessa área, constituindo um "campo científico" (BOURDIEU, 1983), uma tradição incipiente, do que em alguma coisa confusa e discutível sobre o status epistemológico do que produzem aqueles pesquisadores (MATTOS, 2009, p.358).

Para Kuhn (1989), não é o método que gera o paradigma, é a prática social do paradigma que gera o método, como construção racional e operacional dele (grifos meus). Sendo assim, considera-se mudança paradigmática revolucionária, aquela que altera um conjunto relativamente consistente e aceito de premissas, acerca da qual se diz que:

> As ciências da sociedade, incluindo a administração, ainda convivem com grandes controvérsias sobre suas bases filosóficas focos de estudos, metodologias e, sobretudo, sobre sua própria; existência como ciência. O tema da inovação parece privilegiado para se compreender o impacto das controvérsias filosóficas e metodológicas em administração. Uma proposta de mudança jamais escapa de perguntas sobre os valores da boa gestão e sobre as formas de alcançá-la. Assim, a reflexão epistemológica surge como fundamental para estimular a consciência crítica sobre modelos de inovação administrativa. Por meio da análise das contendas filosóficas, pretende-se identificar convergências e divergências paradigmáticas na mudança organizacional, sobretudo aquelas inspiradas em fundamentos ontológicos e epistemológicos, ou seja, as formas de se construir o conhecimento e de se ver a realidade. Objetiva-se compreender melhor a natureza das controvérsias e contestar e propor modelos de intervenção organizacional (MOTTA, 1997, p. 40).

Sobre as controvérsias filosóficas e metodológicas acerca das temáticas estudadas no campo das ciências administrativas, vale ressaltar que autores como Gergen (1994) e Gergen *et al* (1996) apontam para uma possibilidade de ponte entre a abordagem modernista e a pós-modernista. Pois, com o fim das certezas absolutas, da fé incontestável no progresso, na

pureza do conhecimento e nas grandes narrativas, todas estas questões serviram de embasamento para a emergência de um novo paradigma, uma possibilidade positiva. Uma alternativa foi apontada por Gergen *et al* (1996), que propõe um critério generativo para avaliação de teorias. Para esse autor, **teorias devem ser avaliadas em termos dos desafios que são capazes de gerar ao conhecimento estabelecido e, simultaneamente, pela capacidade de abrir novas possibilidades de ação nas organizações** (grifos meus) (COSTA; CAMPOS, 2003).

Marsden e Townley (in CLEGG *et al*., 1999, p. 31) afirmam que "a prática é um constructo teórico e a teorização é, em si mesma, uma prática". Mas, então, surge o seguinte questionamento: qual seria a relação entre a teoria desenvolvida pelos acadêmicos e a prática daqueles que atuam diariamente dentro das organizações? Alguns esclarecimentos sobre esta questão são necessários em relação à "ciência da administração":

> porque administração é essencialmente isso, no ambiente de relações criado pela organização - e a narrativa metalinguística a ela referida. Parece que tal reflexividade é particularmente difícil, no caso. Contudo, desde que se renuncie a resposta normativa ("o que é") e a termos denotativos, é possível esclarecer melhor esta pergunta. Ela é feita porque o saber deu as costas à prática. Não é capaz de reconhecer-se nela e por isso tem dificuldade de "falar" sobre ela. Pois em nossa cultura ocidental os saberes tiveram, em seu berço grego, uma fragmentação desorientadora quando deixaram a unidade da *Sophia* pré-socrática pela análise de Platão e Aristóteles. E isso tornou-se um limite, um "obstáculo epistemológico" (BACHELARD, 1996, p. 17). De modo que é sugestivo - não se vai além da sugestão - retomar daquele ponto a questão do saber administrativo, que é individual e organizacional, solidamente preso ao singular e intuitivamente recorrente a formulações gerais para orientá-lo. Seguindo Koike e Mattos (2001), a tríplice referência *téchnê, epistême,* e *phrónesis* é capaz de inspirar uma reintegração do saber-construir (ou pôr [*sic]* a funcionar) **com o saber conceitual, por meio do saber "prudente", que não perde o sentido do real e do viável, e ao qual não escapa o senso político, no relacionamento humano e organizacional** (grifos meus) (MATTOS, 2009, p. 358).

Como dito por Mattos (2009), é preciso reintegrar e melhor articular o conhecimento técnico, prático e o emancipatório (HABERMAS, 2003) para gerar o saber prudente, o conhecimento reflexivo. Não há como dissociar os aspectos políticos e de relacionamento humanos, quando se fala em produção do conhecimento nas organizações. Essa prudência reflexiva é necessária para o avanço das ciências administrativas e pode ser conduzida por meio do equilíbrio na produção de conhecimento significativo aos indivíduos e grupos em seus ambientes de trabalho. Reforça-se que, para isso, não se pode ser nem antiteórico, nem ateórico. Além disso, o reconhecimento dos indivíduos como responsáveis exige tomá-los a sério como agentes que podem e devem ter voz na validação de normas e leis às quais eles próprios estão sujeitos, constituindo uma democracia deliberativa na organização em que

seriam validadas as normas de ação, considerando que os possíveis atingidos poderiam consentir como participantes de discursos racionais (HABERMAS, 2003).

Fato é que existem diversas e diferentes práticas organizacionais. De acordo com Machado-da-Silva *et al* (2005), não é segredo que o corpo de pesquisas sobre as organizações é multiparadigmático. Nesse sentido, Motta (1997) afirma que houve mudança no foco da Teoria Organizacional (TO), que antes visava ao gerenciamento do trabalho e, recentemente, vem sendo estendida para incorporar questões relacionadas com a emoção e o tempo, por exemplo.

Com isso, a prática da espiritualidade no ambiente de trabalho aparece como uma dimensão humanizadora que impulsiona o afloramento das qualidades organizacionais (BARRETO, 2012) como o "amor, compaixão, paciência, tolerância, capacidade de perdoar contentamento, responsabilidade e harmonia" (DALAI LAMA, 2000, p. 28). A espiritualidade constitui parte integrante dessa discussão desenvolvida por Motta (1997), posto que apela à transcendência quando se trata de fazer uma meta-análise, como é o caso da IA, cujo compromisso ideológico no campo organizacional é assunto da próxima seção.

2.4.4 A IA vista como um novo compromisso ideológico no campo organizacional

O modelo de análise da mudança organizacional, que influencia as formas de ver a realidade administrativa, por meio de paradigmas ou pré-teorias da mudança organizacional foi desenvolvido por Motta (1997, p. 76) em seu livro intitulado "Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar". Neste, o autor aponta cinco paradigmas acerca da natureza da mudança, quais sejam: compromisso ideológico; imperativo ambiental; reinterpretação crítica da realidade; intenção social e transformação individual. Como pode ser visto no Quadro 4(2), que é bem explicativo:

Quadro 4(2): Paradigmas de mudança organizacional e suas implicações práticas.

PARADIGMAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES PRÁTICAS			
NATUREZA DA MUDANÇA	**OBJETIVO DA MUDANÇA**	**REFERÊNCIA PRIMORDIAL PARA ANÁLISE**	**OBJETIVO DA ANÁLISE**
COMPROMISSO IDEOLÓGICO	IDEALIZAÇÃO – Comprometer as pessoas com o ideal	IDEAIS E PRINCÍPIOS – Concentra-se nas pessoas e na organização	DISCERNIMENTO – saber a diferença entre a realidade e o ideal

	administrativo		administrativo
IMPERATIVO AMBIENTAL	REDIRECIONAMENTO – readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente	FATOS – sistema, comportamento organizacional e individual	EXPLICAÇÃO – descobrir causas e regularidades atrás da desordem aparente
REINTERPRETAÇÃO CRÍTICA DA REALIDADE	EMANCIPAÇÃO – recriar um novo significado organizacional através dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas	COMUNICAÇÃO E ESTRUTURA SOCIAL – ponto de vista dos atores e seus condicionantes	COMPREENSÃO – conhecer os objetivos das ações sociais e seus condicionantes
INTENÇÃO SOCIAL	INFLUENCIAÇÃO – alterar as relações sociais (influenciar o outro)	AÇÃO SOCIAL E ALTERIDADE – relação entre atores, grupos e coletividade	COMPREENSÃO – conhecer as intenções das pessoas para agir
TRANSFORMAÇÃO INDIVIDUAL	CRIAÇÃO E TRANSCENDÊNCIA – buscar uma nova visão de si próprio	MUNDO INTERIOR – o "eu" e seus símbolos	DESCOBERTA INTERNA – conhecer os significados que se atribuem à vida organizacional

Fonte: Motta (1997, p. 42).

No paradigma do compromisso ideológico, apontado por Motta (1997), "a mudança é vista como a aquisição de novos compromissos valorativos. Essa perspectiva admite a mudança como fruto de um novo sistema de valores ou crenças" (MOTTA, 1997, p. 43). O sentido, atribuído pelo autor, aos compromissos valorativos, remonta a discussão feita em quase toda a teoria social, sobretudo na área pública, numa perspectiva valorativa e subjetivista de gestão, onde os limites anteriores restritos à eficiência e à eficácia foram ultrapassados dando espaço para discussões valorativas que incluam questões como responsabilidade social; ecologia; ética; moral; qualidade de vida e direitos dos cidadãos. Dessa forma, a discussão sobre a questão valorativa constitui dimensão fundamental nas propostas de mudança organizacional (MOTTA, 1997). Sobre a discussão teórica, acerca do valorativismo, na área pública, observa-se que:

> Com o pós-comportamentalismo e os movimentos para uma nova administração pública, o valorativismo readquiriu sua importância. Autores importantes e clássicos, sobre gestão pública, foram defensores acirrados desse paradigma, como Dwight WALDO e Leonard WHITE, em obras importantes como: *The administrative state*, Nova Iorque, The Ronald Press, 1948; e *Introduction to the study of public administration*, Nova Iorque, McMillan, 1953; mais recentemente, ressaltam-se os movimentos iniciados por Frank MARINI sobre a nova administração pública, registrados no livro Toward a new public administration, Scranton, Chandler, 1971; e por George FREDERICKSON, revigorando os compromissos valorativos na gestão, conforme relatado em "*The lineage of new public administration*". *Administrattion and society*, 8(2):149-174, agosto de 1976; e no número especial *Changing Epochs of Public Administration*. Public *Administration Review*, 49(2), março/abril 1989 (MOTTA, 1997, p. 62).

Dito isso, como foi explicado o sentido de valorativo, da natureza da mudança para Motta (1997), cabe discutir o sentido que aqui se quer atribuir à palavra ideologia, haja vista que se faz necessário, pois compõe o conceito da "mudança como um novo compromisso ideológico" (MOTTA, 1997, p. 41).

Contudo, o conceito de ideologia possui uma gama de significados diferentes, muitos não compatíveis entre si. É um termo tecido por diferentes fios conceituais, portanto, o mais proveitoso é determinar o que há de valioso em cada um dos significados. Pode ser entendida como "o processo de produção de significados, signos e valores na vida social"; "um corpo de ideias característico de um determinado grupo"; "formas de pensamento motivadas por interesses sociais"; "veículo pelo qual atores conscientes entendem o seu mundo"; "conjunto de crenças orientadas para a ação", por exemplo (EAGLETON, 1997, p. 15).

Bobbio *et al* (2009) delinearam duas tendências gerais de significado diferentes atribuídos a ideologia, quais sejam: "significado fraco" e "significado forte". Sobre estes significados, segue:

> No seu significado fraco, ideologia significa o *genus*, ou a *species* diversamente definida, dos sistemas de crenças políticas: um conjunto de ideias e de valores respeitantes à ordem pública e tendo como função orientar os comportamentos políticos coletivos. O significado forte tem origem no conceito de ideologia de Marx, entendido como falsa consciência das relações de domínio entre as classes, e se diferencia claramente do primeiro porque mantém, no próprio centro, diversamente modificada, corrigida ou alterada pelos vários autores, a noção da falsidade: a ideologia é uma crença falsa. No significado fraco, ideologia é um conceito neutro, que prescinde do caráter eventual e mistificante das crenças políticas. No significado forte, ideologia é um conceito negativo que denota precisamente o caráter mistificante de falsa consciência de uma crença política (BOBBIO *et al*., 2009, p. 585).

Na ciência da administração, assim como na sociologia política contemporânea, predomina o significado fraco de ideologia (BOBBIO *et al*, 2009). Entre os usos mais representativos do sentido fraco de ideologia pode-se evocar o sistema de ideias conexas em ação, compreendendo um programa e uma estratégia para a atuação, o qual se destina a mudar ou atender à ordem política existente. Tem, além disso, a função de manter conjuntamente um partido ou outro grupo empenhado na luta política (FRIEDRICH, 1989 *apud* BOBBIO *et al*, 2009).

Outro significado atribuído refere-se à ideologia, na sua acepção fraca, como interpretação ou princípio ético explícito e elaborado que define "o escopo, a organização e as fronteiras da vida política e oferecem uma interpretação do passado, uma explicação do presente e uma visão do futuro" (EASTON, 1965, p. 290). Sendo a ideologia **partidária** quando destinada a organizar o consenso; **com o objetivo de legitimar**, destinada a sustentar

ou a contestar o regime político e o direito de governar e **comunitárias** quando voltada para o apoio da persistência ou da transformação da comunidade política em seu conjunto (grifos meus) (EASTON, 1965).

Ideologia pode ser entendida como conjuntos de ideias pelas quais os homens postulam, explicam e justificam os fins e os meios da ação social organizada e especialmente a ação política, qualquer que seja o objetivo dessa ação, se preservar, corrigir, extirpar ou reconstruir uma certa ordem social (SELIGER, 1976, *apud* EAGLETON, 1997).

Para Bobbio *et al* (2009), as ideologias nascem em momentos de crise e possuem natureza política, o que se caracteriza como crucial porque o surgimento destas se dá quando a visão do mundo dominante não consegue satisfazer as novas necessidades sociais. O pensamento clássico moderno tinha a crença de que toda ideologia era inerentemente fechada, dogmática e inflexível. Já o pensamento pós-modernista tende a encarar toda ideologia como teleológica e fundamentada em argumentos metafísicos (EAGLETON, 1997).

Já Easton (1965) entende por ideologia princípios éticos, explícitos e elaborados que definem o escopo, a organização e as fronteiras da vida política, além de oferecerem uma interpretação do passado, uma explicação do presente e uma visão do futuro. A adoção de uma visão ética resgata o que há de melhor do passado, o que foi legitimado e aceito mais universalmente, contribuindo também para analisar a situação atual e resgatar o que há de mais digno; significativo e positivo, além de orientar a conduta para um futuro mais dialógico e inclusivo.

Além disso, como afirma Bakhtin (1981), nos seus estudos sobre ideologia e filosofia da linguagem, a consciência individual é um fato socioideológico, sendo a palavra um fenômeno ideológico por excelência. Para ele, a ideologia é um reflexo das estruturas sociais, assim toda modificação da ideologia encadeia uma modificação da língua. Dessa forma, a evolução da língua obedeceria a uma dinâmica positivamente conotada, ao contrário da concepção saussureana da linguagem. Portanto, um produto ideológico faz parte de uma realidade natural ou social com significado que remete a algo fora de si mesmo, que pode ser interpretado como uma objetividade (BERGER; LUCKMANN, 2005).

É própria da tradição idealista a busca por uma dialética com síntese de natureza afirmativa. Segundo Faria *et al* (2013), em seu artigo sobre reflexões epistemológicas para a pesquisa em administração, dentre as contribuições de Theodor Adorno ganha destaque a dialética negativa e a não necessidade de síntese, por serem os homens eles mesmos responsáveis por seus próprios destinos. Um para si e não um em si mesmo. Ainda para os

autores, a dialética negativa não descansa sobre si mesma, como se fosse ela mesma uma totalidade.

Já sobre o conteúdo positivo da ideologia e sobre a sua "certeza", Zizek (2010) afirma: o que realmente importa não é o conteúdo afirmado como tal, mas o modo como este conteúdo se relaciona com a posição subjetiva suposta por seu próprio processo de enunciação. Dessa forma, pode-se afirmar categoricamente a existência da ideologia. Como matriz geradora que regula a relação entre o visível e o invisível, o imaginável e o inimaginável, bem como as mudanças nessa relação (ZIZEK, 2010).

O que nos move são os nossos sonhos, aquilo que realizamos e foi imaginado, pensado. Essa força imagética contribui para que haja de fato a mudança organizacional, para que o inimaginável se transforme em realidade. Neste sentido, defende-se que a IA pode contribuir para uma mudança organizacional planejada, transformacional, por meio da valorização de uma estética poética, baseada no que há de belo e generativo na organização, movendo a organização para a descoberta, o sonho, o planejamento e o futuro.

Esse novo método de visualizar a realidade socialmente construída, tem a possibilidade de gerar novos compromissos valorativos para a organização. Nesta perspectiva, a mudança pode denotar um novo sistema de valores ou crenças, autodeterminada pelo indivíduo na organização, a partir de um quadro de referência participativo derivado de sua inserção no grupo (PRESTES MOTTA, 2001; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Portanto, a IA pode ser entendida como uma abordagem de teoria e pesquisa para impulsionar a inovação social em um processo de Transformação Organizacional Generativo, ao levar em consideração que suas contribuições à transformação organizacional devam ser vistas como um novo compromisso ideológico, visando o engajamento necessário para que sejam criadas inovações transformativas em sintonia com os valores generativos de indivíduos, grupos, organização e, por exemplo, à própria sociedade de que estes fazem parte.

A IA é a busca colaborativa e evolutiva do conjunto pelo que existe de melhor nas pessoas, nas suas organizações e no mundo que as rodeia. No referencial que a sustenta ela envolve a descoberta do que dá vida a um sistema quando ele é mais eficiente, vibrante e construtivamente capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Considerar tal argumento, relativo à IA pelo fato de trabalhar a possibilidade positiva, como pressuposto, pode parecer dogmático, porém, tem-se a crença

de que reduz ou pode quebrar a resistência ao seu processo intervencionista, além de possuir forte componente passional, como o princípio poético e o princípio positivo sugerem.

Com a IA, o objetivo da mudança deve ser visto como um mobilizador do compromisso das pessoas para com o ideal administrativo, pois seu caráter generativo reúne os elementos capazes de contribuir para avaliação dos desafios, capazes de gerar o conhecimento necessário à estrutura de novas possibilidades e das forças positivas de ação nas organizações (GERGEN, 1996). Essa atitude pós-moderna de pensar diante da realidade organizacional, traz consigo a visão de mundo da valorização das pessoas e de seu potencial no trabalho. O grande desafio reside na ideia de que tudo é temporário, conforme a metáfora da liquidez cunhada por Bauman (2004), quando tenta caracterizá-la na sociedade moderna. Para o autor, assim, como os líquidos, há incapacidade de se manter uma forma. Tal situação de liquidez se refere a: crenças; convicções; estilos de vida; instituições; costumes e hábitos. Tudo está em fluxo, volatilidade e flexibilidade (BAUMAN, 2004).

Como dito anteriormente, o pensamento pós-moderno tende a encarar a ideologia como teleológica e fundamentada em argumentos metafísicos. Já para Hegel, a supressão do conceito de ideologia é uma reutilização da época do "fim da ideologia", após a Segunda Guerra Mundial, na qual toda ideologia era considerada fechada, dogmática e inflexível. Prosseguindo, sobre a crítica em relação à ideologia, pode-se dizer:

> A crítica da ideologia, portanto, supõe que ninguém jamais estará inteiramente iludido, que aqueles que se encontram sob opressão alimentam, mesmo assim, esperanças e desejos que só poderiam ser realizados de maneira realista, pela transformação de sua condição material. E é justamente porque as pessoas não param de desejar, lutar e imaginar, mesmo em condições aparentemente mais desfavoráveis, que a prática da emancipação política pode ser considerada uma possibilidade genuína (EAGLETON, 1997, p. 13).

Resta entender, todavia, que os indivíduos agem por razões intrínsecas diversas e que a ideologia não significa verdade absoluta. Por este motivo, **o importante consiste em saber que qualquer prática de emancipação política envolve a mais difícil das libertações, a de nos liberarmos de nós mesmos** (grifos meus) (EAGLETON, 1997). O compromisso ideológico observado na IA é diferente do apresentado por Motta (1997), posto que o referencial da IA implica não apenas uma forma de conhecer maneiras de influenciar o pensamento individual mas, em última instância, de capturar como as pessoas conciliam os seus interesses e valores com os da organização, assim como influenciar para que aconteça uma mudança positiva e generativa no ambiente de trabalho, como um impulso à criatividade

(COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; COOPERRIDER *et al*, 2013). Ainda sobre o compromisso ideológico da IA, compete dizer que:

> uma vez orientada por uma imagem compartilhada do que poderia ser, os integrantes da organização encontram formas inovadoras para aproximar a organização do seu ideal. Novamente, em razão de os ideais serem fundados em realidades, a organização é empoderada para fazer as coisas acontecerem. Isso é importante para se registrar, pois é precisamente através da justaposição de conteúdo visionário com exemplos fundamentados do que é extraordinário que a IA abre o status quo para as transformações em ação coletiva. Através da busca de uma percepção criativa e nova das organizações, conforme vista pela primeira vez, o olhar apreciativo não considera nada como garantido, buscando assimilar a base da vida organizacional e trabalhando para articular as possibilidades para uma existência melhor (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 24).

Além disso, reconhecer a natureza do universo humano construída de maneira simbólica e social, e trazer à baila mais argumentos para legitimar essa novidade implica observar que vem crescendo o número de "pesquisas sociocognitivistas e socioculturais, em torno da tese de que há muito pouco nas organizações de pré-programado, determinado unilateralmente" (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 430). Em suma, lastreados pelos paradigmas construtivistas cognitivistas, os seres humanos criam suas próprias realidades por meio de processos simbólicos e mentais que corroboram a ideia de "ativismo mental criador do futuro", o que fundamenta a investigação e desenvolvimento do imaginário positivo em uma base coletiva o que "pode muito bem ser a atividade mais política que os indivíduos e organizações podem dedicar se seus objetivos são de ajudar a frutificar um futuro positivo e humanamente significativo" (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 454). A humanização significativa para um futuro positivo passa pela reconstrução de valores e redefinição do entendimento acerca do que venha a ser desenvolvimento, sobre esta discussão:

> O atual esforço para recuperar valores universais ocorre não só no sentido de destruir as conquistas materiais da humanidade, mas para reconstruir molduras valorativas com padrões de solidariedade na convivência humana e no ambiente de trabalho. Se há decepções com o progresso da humanidade há também um novo vigor em redefinir valores do desenvolvimento. Só o constante recurso a uma ética universal pode produzir uma nova perspectiva de solidariedade e de obrigações comunitárias para um ambiente de trabalho mais justo (MOTTA, 1997, p. 19).

Dito isso, a mudança organizacional pode ser vista como a aquisição de novos compromissos valorativos, uma vez que o objetivo do compromisso ideológico na visão de Motta (1997) é comprometer as pessoas com o ideal administrativo, por meio de ideais e princípios, sobre as pessoas e a organização, cuja análise contribui para o discernimento entre a realidade e o ideal administrativo (MOTTA, 1997). Ainda para o autor, no trânsito para o

futuro, governos, empresas públicas e instituições comunitárias, compartilharão de ideais como a da autossustentabilidade, macrotendência no setor elétrico, por exemplo, e que tenderão a influenciar mais fortemente as decisões sobre o futuro das organizações, assim como os valores voltados à preservação do meio ambiente, por meio de atendimento às demandas comunitárias. Tais valores serão ressaltados como primordiais no condicionamento do desenvolvimento organizacional.

Levando em consideração a perspectiva da ideologia como compromisso apresentada por Motta (1997), então, a IA difere desta perspectiva, no que se refere ao exame da realidade. No que tange à análise organizacional, se crê ser possível conhecer um fenômeno organizacional sem vê-lo. A IA supõe que há necessidade de conhecimento da realidade, pois, apenas darão resultado as intervenções que façam sentido para o próprio sujeito. Essa análise da realidade, do contexto e do ambiente organizacional pode ser feita mediante ações dos indivíduos na organização e em contexto com símbolos (MORGAN, 2006) e signos (PEIRCE, 1977), além do poder do "pensamento positivo" (GOLEMAN, 1987). Neste sentido, há que se admitir que:

> no caso de campos de estudo como a administração, a prática é condição da relevância porque gera a fecundidade da própria produção científica. Tem chances de trazer algo novo para o conhecimento, o problema estudado de forma próxima e atenta às situações reais da ação, da prática, do contexto e do momento. A prática não pode ser vista como "campo de aplicação" da teoria mas, antes de tudo, como situação de criação dela (MATTOS, 1997, p. 162).

Não foi por acaso que Latour e Knorr-Cetina aderiram à perspectiva construtivista e enxergaram os produtos da prática científica como "construções contextualmente específicas que tem como característica a situação contingente e a estrutura de interesse do processo pela qual foram geradas" (KNORR-CETINA *apud* HOCHMAN, 1998, p. 221).

No entendimento de Motta (1997), ainda sobre sua visão acerca do paradigma do compromisso ideológico, o conhecimento da realidade é adquirido por meio da adequação das ideias e das teorias, e não pelo exame do fenômeno estudado, em si mesmo. Na IA, com a implementação do ciclo de 5-D, há a possibilidade de adequação das ideias e dos princípios que lhe dão sustentação, por meio de adaptação à pesquisa-ação, ao exame do fenômeno de forma cíclica e reflexiva, com intenção de se criar um conhecimento, uma ideia, a partir da participação, imaginação e compromisso do grupo em prol da mudança positiva, como passo fundamental para assumir a generatividade em seu caminhar ruma à transformação.

Em seu favor, arrolam-se alguns dos objetivos da pesquisa-ação, postos por Lewin (1951): a promoção da justiça social; a investigação rigorosa para criar uma mudança social

positiva, além de se pesquisar algo que seja relevante para a realidade, aplicável e útil. É uma pesquisa participante e engajada, com a necessidade de superar a lacuna existente entre a teoria e a prática (ENGEL, 2000). Como se podem observar esses objetivos fazem parte dos compromissos da IA e corroboram a ideia de emancipação que seja "a busca incessante da autonomia do indivíduo e da sociedade, alimentada na capacidade de criar sua própria história, desempenhando papel ativo sobre os problemas relevantes de interesse coletivo" (FARIA, 2014, p. 15). A emancipação, por sua vez, pode ser entendida como uma das forças da IA (MARUJO; NETO, 2011) e, dessa forma, propõe-se a desafiar o *status quo* (BUSHE, 2007).

A emancipação por meio da IA é um contraponto à lógica da teoria crítica. O fato da IA ser um compromisso ideológico, não diminui a sua força para mudar o *status quo* porque a transformação acontece quando os indivíduos na organização têm a intenção de avançar, no sentido da continuidade organizacional, sobretudo do melhor que fizeram no passado (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Tal fato poderia ser pensado como um contraponto ao entendimento que se tem na teoria crítica de que as ideologias são os mantenedores do *status quo* (FROMM, 1979). Apesar disso, vale reforçar que:

> A IA começa com o foco na continuidade organizacional, a compreensão e a apreciação das sequencias de conexão do sistema de identidade, propósito, orgulho, sabedoria e tradição que perpetuam e vinculam a vida diária na organização. É primordial que se reconheça que a continuidade é uma parte necessária à mudança ou à transformação (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 42).

As funções da continuidade integram "narrativas históricas, compartilhamento de momentos decisivos, das conquistas memoráveis, das melhores práticas, das tradições de empoderamento, da sabedoria integradora, dos legados e dos momentos surpreendentes" (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 42) fazem parte do que os indivíduos e grupos fazem de melhor no ambiente organizacional. A continuidade organizacional pode ser considerada como uma interrelação entre o indivíduo e a organização. Neste sentido, pode trazer: a) para o indivíduo: Conexão social, orientação moral, confiança para agir, bem-estar pessoal, orgulho, esperança, alegria e liberdade, b) para a Organização: comprometimento fortalecido, melhor orientação para agir e tomar decisões, valores e missão sólidos, controle descentralizado, base da aprendizagem organizacional, pensamento no longo prazo e mudança personalizada (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 43).

Apesar desses contrapontos entre o pensamento acerca do compromisso ideológico para Motta (1997) e o paralelo teórico em relação à IA, pode-se ressaltar que a esta também

valoriza o pensamento e as ideias sobre a observação do contexto em que o fenômeno organizacional acontece. Mas, entende-se que o preparar-se para a mudança na IA vai além de aprender princípios e modelos ideais sobre gestão. Isto porque a postura metacognitiva da IA sugere uma contribuição teórica e prática além da cognição, da faculdade de conhecer o próprio ato de conhecer, ou seja, pensar sobre o próprio ato de conhecer e sobre como se aprende. Implica também analisar, avaliar como se conhece e quem conhece. Essa postura, metacognitiva, pragmática e esperançosa surge juntamente com a tese de que a evolução humana depende do mundo como construído, ao invés do mundo como ele é, para se desafiar o *status quo* (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Há na teoria, embasamento para se dizer que o processo de mudança apreciativa consiste na busca da verdade, a fim de transformar a realidade capturada nos sonhos mais corajosos de um bem-estar individual, organizacional e global, por meio da articulação das ideias para se chegar a um todo coerente (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Ao compromisso ideológico soma-se o comprometimento que se dá por meio dos princípios: construcionista, positivo, poético, antecipatório e da simultaneidade. No campo de sua aplicação a abordagem da IA é dinâmica em relação aos problemas epistemológicos da ciência, o que confere ao fazer científico um processo contínuo de mudança (DUTRA, 2003).

Para Motta (1997), presumem-se os problemas organizacionais como uma má interpretação ou erro em relação à verdade. Por seu turno, a IA não nega a existência dos problemas organizacionais, apenas reforça que, para se mudar a realidade, torna-se melhor unir esforços e energia para a produção de algo novo, de soluções desafiadoras do *status quo* (BUSHE, 2007). Além disso, o foco da IA reside em olhar o problema por um outro lado, pois toda organização possui algo que funciona bem, coisas que dão vida, sem fugir do senso comum, ligado ao déficit. A diferença decorre do fato de que a IA parte da identificação do que é positivo, fomentando a visão para a mudança. Olhar o problema por um novo ângulo subsidia a mudança paradigmática, de modo revolucionário. Muda-se, por meio de uma linguagem positiva e participativa, a visão do "problema", direcionando a visão de que a organização seja um mistério a ser aceito, ver Quadro 2(2). Mas, a solução não está pronta, como numa vitrine iluminada, muito pelo contrário, remete a um mistério a ser desvendado (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). A tese da IA pode ser resumida da seguinte forma:

> Podemos ter chegado ao fim da solução de problemas. A IA é uma abordagem poderosa para a transformação como um modo de investigar, capaz de inspirar, mobilizar e apoiar a mudança do sistema humano. O futuro do DO cabe, em vez

> disso, aos métodos que afirmam, envolvem e aceleram a aprendizagem antecipatória abrangendo níveis cada vez mais amplos da coletividade (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 18).

Desta forma, a força da análise não se resume à "compreensão dos limites do existente, isto é, comparar a realidade com os princípios de organização e da gestão previamente concebidos" (MOTTA, 1997, 43). A postura muda porque esse novo método, o da IA, visualiza as múltiplas realidades socialmente construídas, relacionais (com ciberespaço), abrindo caminho para a imaginação e inovação. Para além do negativismo e crítica, "haverá a descoberta, o sonho, o planejamento e o futuro" (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 18). Com isso, constrói-se a capacidade de projeção da consciência na idealização de uma solução, um ato de humanização, autonomia, responsabilidade e apropriação do trabalho.

Como dito anteriormente, a mudança, como um novo compromisso ideológico, prima por acontecer quando se altera o pensamento das pessoas, pois, a intervenção em prol da mudança recai nas ideias e não nos fatos. Assim, essa perspectiva privilegia os métodos didáticos e dialéticos de conduzir a mudança (MOTTA, 1997). Entretanto, o que difere a ideia de mudança encontrada em Motta (1997) tem a ver com a proposta da IA de utilizar métodos didáticos, não como forma de pregação sobre a correção no agir, mas sim como um meio dinâmico de convidar as pessoas a participarem de diálogos. O processo envolve ações que as levam a:

> compartilharem histórias sobre suas conquistas passadas, potenciais inexplorados, inovações, pontos fortes, pensamentos elevados, oportunidades, *benchmarks*, momentos altos, valores vividos, tradições, competências essenciais e distintas, expressões de sabedoria, percepções sobre o espírito e a alma corporativa mais profunda, visões valorizadas e futuros possíveis podem identificar um núcleo de mudança positiva (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 19).

A dialética da mudança como compromisso ideológico procura reconhecer as contradições entre as múltiplas realidades e a verdade. Assim, pode-se reconstruir a realidade de forma a se aproximar cada vez mais do ideal ou do utópico (MOTTA, 1997). Mas o utópico supõe a existência de uma relação imutável entre a realidade e a verdade. A apreciação da realidade organizacional no sentido de mudança transformacional paradigmática e generativa, todavia, é complexa e pode parecer paradoxal. Questiona-se, mesmo a possibilidade de supor que as organizações aceitariam a participar do processo de mudança paradigmática. A resposta pode ter início pelo fato de a IA ser considerada como um imperativo de valores éticos e morais associados à racionalidade substantiva (RAMOS, 1989), orientados para o bem comum, mais especificamente no que se refere aos processos

organizacionais de ação social e relações ambientais, assim como na dimensão simbólica (SERVA, 1996). O mesmo aplica-se ao definido por Weber (2004), quiçá.

Essa abordagem unilateral reflete a visão dominante da escola da administração baseada em uma racionalidade instrumental (RAMOS, 1989), apresentada como condição última na forma de se inserir nas práticas e interesses da organização. Porém, isso requer cautela, por configurar a negação direta do processo de mudança e inovação social em si, pois o que dá vida é justamente a reflexão na ação. Note-se que uma verdadeira análise da aprendizagem organizacional, como vertente da proposta da mudança por meio da IA, procura entender e promover inovações nos acordos e nos processos sociais. Mas, além disso, valoriza o melhor do que é, sem fazer a separação entre realidade e verdade, ao unir a descoberta e dar início à imaginação coletiva do que pode ser, ou seja, o sonho, para o alcance da geração de conhecimento ou a construção de um futuro coletivamente desejado (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Na contemporaneidade, como afirma Motta (1997), são reconhecidos os limites da vontade humana para mudar o contexto, pois os limites do mundo real impõem barreiras ao reconhecimento das vontades e ideias dos cidadãos, o que então poderia diminuir o potencial ou a "pressão dogmática" inerente ao paradigma do compromisso ideológico. Apesar dessa possível limitação sobre visões contrárias acerca da mesma questão, "muitas teorias construídas segundo esse modelo valorizam o sistema de poder existente tanto como obstáculo quanto como fonte facilitadora da mudança" (MOTTA, 1997, p. 44). É interessante notar o contraponto à visão de Motta (1997), feito por Marujo e Neto (2011), a qual ressalta que a investigação, mais do que voltar-se para atingir o fim da coleta de dados ou até mesmo a promoção da justiça social, deve ser reconhecida como um "encontro com o outro" (KAPUSCINSKI *apud* MARUJO e NETO, 2011), por ser a IA uma experiência de transformação em si mesma. A autora explica que:

> a investigação que a define como transformativa, sublinhando toda a fertilidade do modelo de Mertens[5], e a ela se junta o aprofundamento em redor de uma matriz que

[5] Ainda que o paradigma transformativo aplicado à investigação e avaliação de programas já seja em si mesmo caracterizado por um elevado grau de integração e complexidade teórica, ao partilhar muito da sua visão com os paradigmas construtivista, pragmático, participativo e crítico, a proposta teórico-metodológica do presente trabalho, recorre ao referido modelo, tal como descrito por Mertens (2009) que inclui o seu pensamento tendo em conta quatro temáticas centrais: 1. a incorporação de um foco determinado, claro e alargado em redor do estudo do melhor da experiência humana e do funcionamento ótimo, mesmo perante as piores circunstâncias; 2. um profundo respeito pela experiência subjetiva de todos os participantes nos estudos, aquilo a que Csikszentmihalyi (1991) chama "fenomenologia sistemática"; 3. a atenção à linguagem como instrumento de intervenção e transformação, contextualizada nos sistemas sociais e culturais envolventes, perspectiva esta apoiada nos paradigmas da filosofia da linguagem (WITTGENSTEIN, 1953), do construcionismo social

> torne a pesquisa apreciativa, fenomenológica, e dialógica-conversacional, suportando-se... Ainda a intenção é a de levar a refletir sobre os momentos e procedimentos daquilo a que convencionamos chamar de recolha e análise de dados e examinar como podem ser e, a nosso ver, devem ser, não só um processo transformativo e interventivo para as pessoas e grupos, como em si mesmo uma experiência ótima para todos os participantes e audiência...bem como de experiências emocionais positivas (MARUJO; NETO, 2011. p. 8).

A noção de construção social da realidade, ou seja, do construcionismo social, a criação de sentido por meio de nossas atividades colaborativas (GERGEN; GERGEN, 2010), ganha força com a IA pois na visão apreciativa "**inquirir já é intervir, e de que a linguagem é considerada o instrumento transformador por excelência"** (grifos meus) (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; MARUJO *et al.,* 2007; NETO; MARUJO; NETO, 2011; REED 2007). O espaço construído, o tecido resultante, por meio da abordagem apreciativa favorece a reflexão e conscientização libertadora, inspiradora e que potencializa forças (FREIRE, 1987; MARUJO; NETO, 2011). O cenário da construção social ora delineado advém da tese defendida por Gergen e Gergen (2010) de que a construção social tem natureza transversal às várias abordagens "pós-modernas", ao pressupor um significado compartilhado por diferentes comunidades acadêmicas, em que:

> os contrastes, tensões e incertezas não intimidam, uma vez que a tentativa de estabelecer uma verdade definitiva, uma lógica fundante, um código de valores ou uma lista de práticas seria algo absolutamente contrário ao desenvolvimento de ideias defendidas pelos construcionistas sociais (GERGEN; GERGEN, 2010, p. 18).

A ideia básica é a de que se constrói o mundo, mas, por trás dessa premissa básica está a ação de repensar sobre tudo que se entende por mundo, por nós mesmos. Reconstruir nossos conhecimentos nos mobiliza a agir de forma diversa. Vale ressaltar que diferentemente do construtivismo, no qual o *locus* de construção do mundo está dentro da mente ou no interior do indivíduo, o construcionismo social enfatiza a importância atribuída não aos indivíduos, mas às relações, como o *locus* de construção do mundo (GERGEN; GERGEN, 2010). Esse convite ao diálogo favorece novas formas de ação, ideias e possibilidades, dentre as quais se encontra àquela imersa na mudança apreciativa, analisada como uma reinterpretação da realidade organizacional.

(GERGEN, 1985, 1994); e 4.a utilização dos momentos e processos da investigação em psicologia, em especial na psicologia positiva, como conducentes a uma experiência de elevação humana e de *flow.*

2.4.5 IA vista como uma reinterpretação da realidade

A mudança é um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional (MOTTA, 1997). Para o autor, o comportamento humano pode ser entendido como resultado de um processo de interação social, no qual o indivíduo deve ser visto não como passivo nem reativo ao ambiente, mas sim como um ser ativo e participante, de forma direta, na formulação de seus próprios valores (MOTTA, 1997).

Convém inserir uma primeira pergunta filosófica: o que é realidade? Nada é real, a menos que as pessoas concordem que seja. É preciso refletir sobre o que se entende por realidade e como a entendemos (FOERSTER, 1996). Mas, para os construcionistas sociais, importa dizer que a realidade é definida por meio de uma tradição cultural. Apesar disto, sem estar preso à história ou à tradição. Isto porque o diálogo levanta questões, avalia metáforas, alternativas e brinca "na fronteira da razão, atravessando o limiar dos novos mundos e significados. O futuro é nosso para que o criemos... juntos" (GERGEN; GERGEN, 2010, p. 22).

Sobre a relação entre o construtivismo e o construcionismo social, Villedas (1992 *apud* GRANDESSO, 2006) refere-se a Gergen como aquele que levou o construtivismo ao campo do social. Com suas peculiaridades que o diferenciam, o construcionismo social e o construtivismo permitem que se estabeleçam comparações entre ambas, conforme as categorias estabelecidas pelo autor, dispostas no Quadro 5(2).

Como a IA baseia-se nos princípios do construcionismo social a análise repousa nas categorias que as aproximam. Vale enfatizar, por exemplo, o aspecto das práticas sociais e de intercâmbio entre as pessoas, em detrimento dos aspectos psicológicos, relativos ao plano individual (GRANDESSO, 2006). Portanto, "nesse amplo contexto de intersubjetividade, as propostas de mudança acabam por incluir uma grande variedade de ações, mas todas por sua vez, carregadas nas dimensões comunicativas e relacionais" (MOTTA, 1997, p. 48). Isto porque a organização não existe, de forma natural, como ocorrência objetiva, mas como uma construção emergente das relações intersubjetivas das pessoas. No Quadro 5(2) podem ser vistas as principais comparações acerca das características comparadas entre construtivismo e construcionismo social.

Quadro 5(2): Comparações entre construtivismo e o construcionismo social.

Construcionismo social	Construtivismo
Ênfase: práticas sociais de intercâmbio entre as pessoas	**Ênfase**: indivíduo biológico e psicológico
Mundo da experiência: construído nas práticas discursivas decorrentes de processos microssociais	**Mundo da experiência:** construídos pelos processos mentais
Mundo e mente: definidos como práticas discursivas sujeitos a contestação e negociação	**Mundo e mente:** definidos como experiência individual, organizados pela cognição e suas operações
Ideias, lembranças e conceitos: derivados dos relacionamentos sociais	**Ideias, lembranças e conceitos:** derivados das operações mentais dos do indivíduo
Ação humana: vinculada aos relacionamentos – ação conjunta (Shotter)	**Ação humana:** vinculada aos processos intrínsecos do indivíduo
Funcionamento individual: sujeito ao intercâmbio comum das práticas sociais	**Funcionamento individual:** sujeito ao determinismo estrutural (Maturana), operando somente a partir de dentro de sua organização sistêmica
Processos psicológicos: histórica e culturalmente contingentes e não possessões dos indivíduos	**Processos psicológicos:** possessões do indivíduo, resultantes da sua experiência privada
Aspecto enfatizando: discurso sobre a experiência privada e sistemas linguísticos de descrição	**Aspecto enfatizando:** crenças, esquemas e a priori cognitivos, organizados e expressos na linguagem

Fonte: Adaptado de GRANDESSO (2006, p. 109)

Levando-se em consideração que o conhecimento, dentro do paradigma da mudança como reinterpretação crítica da realidade, pode ser construído por meio das interações humanas, o entendimento que se tem da realidade irá afetar a relação mantida com o todo. Pensar a realidade de forma a valorizar a questão por meio de uma fenomenologia, intersubjetiva, sugere a análise da relação sujeito-objeto, a qual se altera pela aproximação crítica aos seus aspectos relacionais, sendo a "compreensão, nesse caso, uma interpretação tanto da presença quanto da ação do indivíduo no contexto organizacional" (MOTTA, 1997, p. 47).

Ainda sobre o paradigma da reinterpretação crítica da realidade (MOTTA, 1997), percebe-se que, para o autor, a base teórica que o sustenta está associada ao conceito de ação social. A ação social para Weber (2004) pode ser definida como "toda conduta humana (ato, omissão ou permissão) dotada de um significado subjetivo dado por quem a executa e que orienta a ação" (QUINTANEIRO *et al*, 2003). Já a ação social "significa uma ação que quanto a seu sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso" (WEBER, 2004, p. 3). Neste sentido, a relação social implica admitir "uma conduta plural (de vários), reciprocamente orientada, dotada de conteúdos significativos que descansam na probabilidade de que se agirá socialmente de um certo modo" (QUINTANEIRO, 2003). Dito isso, sobre a relação do paradigma e a compreensão da realidade:

> Na verdade, as teorias fundamentadas nesse paradigma são teorias de ação social: incorporam um sentido prático à ideia da produção científica visando ao desenvolvimento da autoconsciência social e da autodeterminação individual. Possuem algumas variações, mas, em geral, acrescentam que: a) o mundo organizacional só pode ser entendido através dos significados subjetivos ou interpretações de cada pessoa sobre os objetos de sua atenção; b) tanto o indivíduo quanto a organização são frágeis como objeto de análise para a mudança - o indivíduo por ser unidade restrita e sem significado social fora de um contexto relacional, e a organização por ser um "constructo mental" e sem existência concreta fora da consciência humana; e c) por ser o mundo social (e a organização) produto da consciência individual, a única forma de compreendê-lo, capturar o seu caráter coletivo e uni-lo no seu todo é através da intersubjetividade, cuja expressão principal é a linguagem ou comunicação. O objetivo da análise social é compreender e não somente explicar. Propõe-se a distinção para mostrar a impossibilidade de uma explicação objetiva sobre a realidade, pois esta não existe à parte do indivíduo. Assim, a compreensão envolve a apreensão global do sentido de um objeto enquanto totalidade inseparável do sujeito (MOTTA, 1997, p. 47).

Dessa forma, observar a questão por meio de paradigmas pode relativizar a discussão, assim como mostrar a fragilidade dos paradigmas, uma vez que se pode incorrer nas seguintes questões: “imunidade à análise crítica”; “incompatibilidade” e a ideia de algo como “dado na ciência social”. Além disso, é importante entender que pode haver superposições entre os paradigmas (MOTTA, 1997).

Contudo a mudança promovida pela IA permite mostrar que a ideia defendida por Motta (1997), a respeito da emancipação dos indivíduos emerge da reconstrução de um novo significado organizacional, dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas (MOTTA, 1997). Além disso, tanto a visão apreciativa, quanto a visão transformacional encontrada em Motta (1997), valorizam o ponto de vista dos atores e seus condicionantes. O que não deixa de ser um processo, por permissão; omissão ou ação, voltado para se criar uma nova realidade organizacional que é negociada e pode envolver processos políticos.

Sabe-se que mudar a realidade não é tarefa para todos, mas trata-se de uma possibilidade positiva a ser explorada. Como afirma Bushe (2013), a reconstrução de significado por meio dos processos generativos pode se dar por meio da criação de novas imagens, metáforas, representações físicas e possui duas qualidades: mudam como as pessoas pensam sobre as possibilidades decisórias encontradas no mundo real e criam imagens desejáveis e convincentes para que as pessoas possam agir, o que torna plausível a abordagem da generatividade organizacional cuja lógica emerge na discussão tomada na próxima seção.

2.4.6 Lógica da generatividade organizacional na perspectiva apreciativa

A imagem da organização como um modo de pensar o mundo está ligada a um avanço na maneira de ler a vida organizacional. Consiste em avançar nos laços existentes entre pensamento e ação para se propor uma mudança possível, numa perspectiva mais ampla e mais aberta, utilizando a palavra "imaginação". A imaginação fornece uma visão mais poderosa do fenômeno. O objetivo é desmecanizar ou ficar livre do significado mecânico atribuído às organizações ou "órganon", originada do grego ferramenta ou instrumento. Dito isso, para tornar possível transcender a leitura e interpretação das organizações, torna-se preciso, então, imaginá-las, (re)criá-las e mudá-las (MORGAN, 2006).

A IA busca o que dá vida à organização, como referido anteriormente. Significa um convite à imaginação e à investigação, por meio de metáforas organizacionais, como um artifício para ressaltar o belo, mas muito mais que isso, enfatizar o foco no que dá vida (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009) e naquilo que é generativo (BUSHE, 2013).

O conceito de generatividade que inspirou a IA foi criado pelo psicanalista Erik Erikson (1994), ao preocupar-se, principalmente, com a próxima geração, no sentido de deixar esta sua marca no mundo, por meio da preocupação intergeracional e solidária, com ênfase na criação de novos legados, fontes de significado, valor e bem-estar, que fazem do futuro e do mundo um lugar melhor para se viver (COOPERRIDER *et al*, 2013).

Para abordar a temática da generatividade, torna-se preciso associar também a questão das etapas do desenvolvimento (FLEMING, 2004), por meio das diferentes gerações que lidam com as várias histórias de vida, as diferentes formas de expressão da chamada "identidade generativa". Em seu construto, considera-se que "o amor é o laboratório psicológico para o desenvolvimento da generatividade e nodal em todos os períodos da vida" (COSTA, 2002). Note-se que a generatividade pode expressar-se, para Erikson (1994), em vários momentos da vida e em diferentes contextos (ERIKSON, 1997).

Por sua vez, para Morin (1977), a generatividade se refere a: *poiesis*, produção, conceito antropossocial, espírito humano, memória, operações lógicas, tratamento da informação, percepção, aprendizagem, solução de problemas, tomada de decisão, fantasia, imaginação e criatividade. Encontra-se, ainda, o termo associado à negentropia, que é um paradoxo da entropia, conquanto focalize o equilíbrio e a complementaridade nas articulações.

Nesse complexo, para o autor, a finalidade das coisas deve estar subordinada à generatividade, embora esta, tendo passado despercebida e relativizada por muito tempo (MORIN, 1977).

No quadro de referência sobre o assunto, destaca-se que a teoria generativa, em Gergen, foi pensada em 1978 e publicada no seu artigo intitulado "*Toward Generative Theory*", no qual afirmava a falta de potência generativa nas teorias norte-americanas de psicologia social contemporâneas. A contribuição de Gergen (1978) parte da ideia de que a generatividade seria **a capacidade de desafiar os pressupostos dominantes sobre a natureza da vida social e oferecer novas alternativas aos padrões contemporâneos de condução destes pressupostos** (grifos meus). Com isso, Gergen (1978) visava trazer um diferencial ao campo tradicional, centrado nas premissas positivistas, que davam peso preponderante ao "fato"; como foco nas demandas das ideias teóricas e no incentivo à desconsideração das demandas sociais, além de recomendar que houvesse comportamento imparcial em assuntos científicos.

Gergen (1978) via a teoria generativa como uma forma de provocar o debate, transformar a realidade social e mesmo reordenar condutas sociais para fazer face à ciência tradicional positivista-empirista. Seu argumento para fundar as bases das atividades teóricas generativas aparecia como modo de resistir à preeminência do fato objetivo sobre o conhecimento por indução e certa advertência para as ciências que começam com "os fatos", sem levar em conta as experiências capazes de alimentar as categorias a serem examinadas.

Nesse escopo analítico, a teoria da generatividade reforça a ideia de se desafiar os pressupostos norteadores da cultura, para que se possam levantar adiante questões fundamentais sobre a vida social contemporânea, inspirando novas alternativas de ação social. Sobre o ponto de vista social e cultural, a generatividade pode ser vista como:

> Uma fonte de contributos para a mudança social, e de continuidade de uma identidade sócio-cultural que funcionam como alicerces para o desenvolvimento e bem-estar da geração seguinte. Em suma, todo o indivíduo tem necessidade de encontrar sentido ou significado para a vida, e este está naturalmente ligado ao que fomos, ao que somos, e à forma como preparamos o futuro, o nosso e o das gerações seguintes (COSTA, 2002, p. 33).

Em termos mais apreciativos referidos anteriormente, o conceito de generatividade para Bushe (2013) pode ser definido como a criação de novas imagens, metáforas e representações físicas, agregando duas qualidades: muda a maneira como as pessoas pensam, ampliando as possibilidades nas suas escolhas, e disponibiliza imagens convincentes que estimulam e impulsionam os indivíduos a agir em coerência com o significado que a elas são

atribuídos (tradução minha). **Pesquisas e experiências anteriores realizadas pelo autor sugerem que a apreciação e unicamente a emoção positiva, apenas, não são suficientes para a mudança transformacional, conquanto a generatividade seja peça chave para impulsioná-la** (grifos meus) (BUSHE, 2007). Em Costa (2002, p. 32), a generatividade exerce a "função de impulsionar a criatividade artística e intelectual, a produtividade" e a ação que colabore para as mudanças sociais em longo prazo. O trabalho da autora considera, em se tratando de generatividade que:

> O amor é o ingrediente necessário e fundamental para a transição entre o ser objeto de generatividade e o ser generativo. Isto implica um sentido do *self* que reforça o *ego* e permite a descentração de si próprio, a energia e força para lidar com as dificuldades, condições necessárias à capacidade para cuidar e preocupar-se com os outros, bem como investimentos que transcendam as necessidades imediatas e narcísicas, uma dimensão ética, uma aceitação de complementaridade de papéis integrando as diferentes contribuições produtivas; e finalmente, um sentido de fidelidade a si próprio (COSTA, 2002, p. 33).

Há nesse conteúdo teor afirmativo da pessoa e de valores intrínsecos ao ser humano, tais como os que compõem o afeto positivo e ajudam na tomada de decisão em situações complexas (ISEN, 2001; ISEN, 2005). Ao se incorporar a noção de generatividade à IA, a forma de abordar a mudança transformativa das organizações passou a ser apreendida em termos metafísicos e normativos e mesmo pragmáticos, movidos pela pesquisa-ação, realizada à luz de um paradigma diferente do convencional, para se abordar a realidade, com seus componentes psicológicos e discursivos (ação conjunta) historicamente construídos, assim como do intercâmbio de práticas sociais entre pessoas, cada qual portadoras de hábitos e sistemas linguísticos de descrição, conforme referencial do construcionismo social e a visão sintética apresentada no Quadro 5(2).

Boa parte da fundamentação teórica da IA está, então, apoiada no construcionismo social e na teoria da generatividade de Kenneth Gergen (1978; 2007), que produz teoria por meio da ação coletiva intencional, cujo papel na transformação social decorre dos modos de pensar, e assim aplica-se aos objetivos científicos de pesquisa-ação, unindo dinamicamente teoria e prática.

O ponto de vista de Motta (1997) reforça a ideia de uma concepção mais plural, polivocal e emergente da ciência, da cultura e das relações sociais, ante os grandes problemas a serem discutidos na promoção da mudança. Para tanto, faz-se necessário trabalhar com paradigmas que contemplem a construção de realidades relacionais e generativas, baseadas em pressupostos dialógicos (SCHNITMAN, 2010).

Sobre essa forma de aprender a aprender, já falava Morin (1977) em seu trabalho sobre reflexividade. Para o autor, a caminhada seria iniciada, então, com a vontade de não ceder aos modos de pensamento simplificadores, desde sempre reforçando a questão da complexidade, cuidando para, ao menos, tentar captar a essência das coisas e a sua natureza sem forçar a realidade à coerência de um sistema. Segundo Morin (1977), deveria sempre haver esperança, para além da simples refutação, no sentido de construir algo novo, olhar do outro lado, como um princípio organizador do conhecimento, admitindo-se a desordem inteira, que é generativa (filosoficamente).

Quando administradores se tornam filósofos podem construir articulações nos conhecimentos de paradigmas diferentes para integrar aprendizagem e criação de significado, ante a necessidade de ação para o desenvolvimento da cognição e a importância do conhecimento subjetivo e objetivo para a gestão (SCHWANDT, 2005).

Com isso, pode-se partir da organização ativa, que se constrói e se reconstrói de forma permanente e interdependente em seu ecossistema, que se transforma com base na criação de possibilidades e na circulação de múltiplas vozes envolvidas, sem desprezar a consciência reflexiva, aberta a ideias constitutivas da experiência (SCHNITMAN, 2010).

No caso de uma transformação produzida em bases generativas, compete pensar em novas formas para abordar a organização, fundadas no engajamento das partes interessadas, indivíduos e grupos, sensibilizados para ver as coisas de modo diferente (SCHON, 1979).

Bushe (2013) sugere que mais pesquisas sejam feitas com o objetivo de entender o que é a generatividade organizacional, a interação entre a generatividade e o princípio positivo da IA, quais as possíveis relações entre os processos pelos quais a IA pode impulsionar a generatividade organizacional, por exemplo. Ainda, para o autor, a generatividade é necessária para uma transformação organizacional, porém, o princípio positivo da IA, por si só, não é suficiente para a efetividade da transformação, diz-se, mais uma vez.

A generatividade nas ciências sociais teve início com o trabalho de Erik Erikson (1994), já citado, que influenciou duas vertentes independentes de pensamento sobre o tema, quais sejam: a visão de Kenneth Gergen (1978) e a visão de Donald Schon (1979).

Para Gergen (1978), os pressupostos científicos da ciência “normal” não serviam para estudar as relações humanas nas organizações. Desta forma, o autor sugeriu que, ao invés de se prever e controlar, o adequado seria construir uma ciência social focada na “capacidade generativa”. Esta seria capaz de desafiar os pressupostos norteadores da cultura, levantar

questões fundamentais sobre a vida social; reconsiderar o que é “tido como certo” e fornecer novas alternativas de ação social (BUSHE, 2013).

Por sua vez, a visão de Schon (1979) sobre a generatividade era a de que possibilitaria “ver as coisas de uma nova maneira”. Segundo o autor, os problemas organizacionais seriam fortemente influenciados por metáforas ou quadros de análise, por estes contribuírem para descrevê-los.

A generatividade, por meio da investigação apreciativa, é a verdadeira transformação que desejamos ver na vida organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), pois busca a inovação social. Segundo Richley e Cooperrider (2013), a contribuição das organizações generativas tem a possibilidade “devir” a contribuir para uma organização humanisticamente orientada; com interesse no desenvolvimento das pessoas; tendo por motores a mudança política; objetivos humanitários e focalização na sociedade; por meio de uma abordagem de sistema aberto e de natureza transferível. Ainda, para os autores, existem alguns pressupostos que as organizações generativas devem seguir, quais sejam:

1) A Organização Generativa é transformadora para além do nível organizacional;
2) A Organização Generativa é altamente mutável e está envolvida com a poética da possibilidade;
3) A Organização Generativa promove florescimento de pessoas e benefícios dentro das comunidades;
4) A Organização Generativa articula dualidades;
5) A Organização Generativa catalisa conectividade;

Com o mesmo foco, Bushe (2007) indica que a IA pode ser entendida como generativa quando possibilita a busca de novas ideias, imagens, teorias e modelos que sejam capazes de liberar aspirações coletivas, alterar a construção social da realidade, e, no processo, fazer com que decisões e ações se tornem disponíveis ou corram de modo nunca antes praticado. Foi este modo de interpretação centrado na vida que o levou ao pressuposto de que ser positivo não é necessariamente ser generativo. Por isso, a ênfase na generatividade por meio da IA tornou-se uma constante em seus trabalhos.

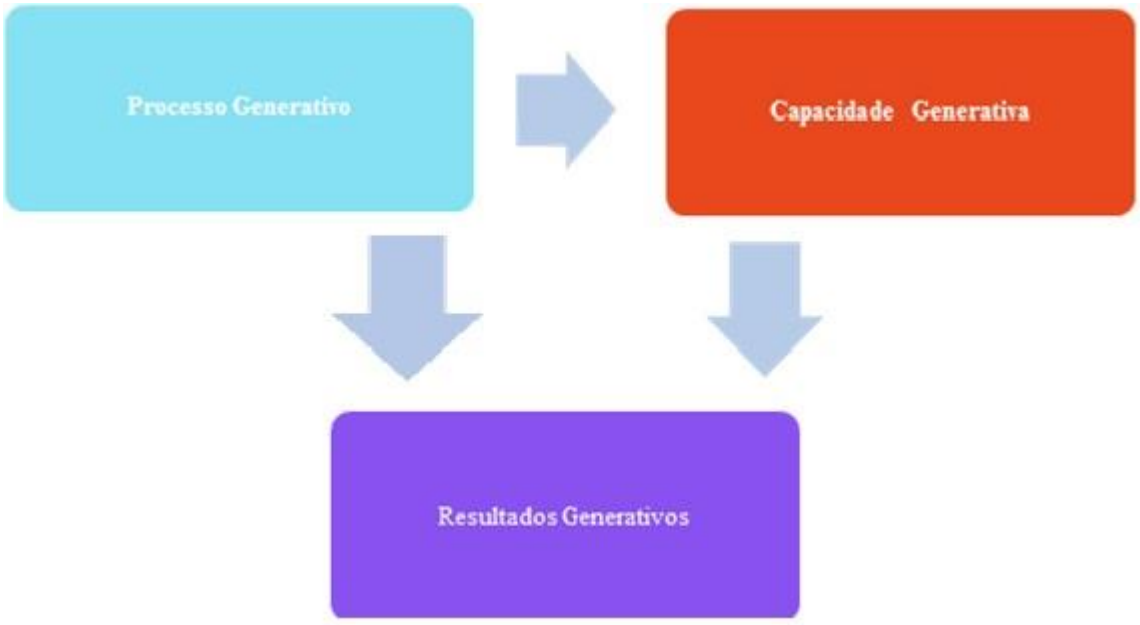
Bushe e Kassam (2005) descobriram que esta ideação coletiva da IA parece ser fundamental para os resultados transformacionais. Nos 20 casos que os autores estudaram foi observado que os resultados da criação de novos conhecimentos, assim como sua legitimação na organização, foram impulsionados pela forma generativa de se ver a realidade, segundo óticas decorrentes de novas janelas (pensar fora da caixa).

Inclusive, a forma imaginada e externalizada por meio da IA, não precisa ser uma inovação radical para o mundo, mas sim, algo novo para o grupo, considerado e validado por ele. As imagens mais generativas influenciam sentimentos e motivações, bem como pensamentos. As pessoas se sentem convidadas a tomar novas decisões e ações por visualizarem o quão atraente pode ser a imagem generativa e mobilizar a organização no sentido da transformação (BUSHE, 2013).

A imagem generativa pode ser traduzida como algo que influencia tanto como as pessoas pensam a realidade quanto como as decisões e ações são tomadas. Ao longo do tempo, as pessoas percebem a si mesmas, e umas às outras, pensando diferente e tomando decisões diferentes, por meio de novos pressupostos compartilhados. Surge, então, uma nova ordem socialmente construída, na qual há possibilidades de provocar a transformação cultural em termos de propostas, execução de planos e ações do dia a dia. Para Bushe (2013), um exemplo emblemático de uma imagem generativa é a do desenvolvimento sustentável, cujo binômio começa em si com o potencial generativo transformador. O autor menciona as articulações existentes entre líderes empresariais e ambientalistas, considerado antes algo inimaginável, mas que propiciou a criação de soluções e inovações em produtos, processos, políticas e relações sociais generativas, fruto de novas formas de pensar e agir (BUSHE, 2013).

O engajamento generativo visto como o resultado de um esforço do desenvolvimento e transformação organizacional pode se apresentar de várias formas. Bushe (2013) aponta três características como sendo as mais relevantes, quais sejam: a) **Resultados generativos**: observar quantas novas decisões e ações podem ser descobertas das ideias propostas; b) **Capacidade generativa:** como os indivíduos na organização mostram-se preparados para produzir resultados generativos; e quão bem funcionam os processos de mudança e estímulos externos para a promoção da transformação dos modos habituais de pensar e solucionar as questões da rotina do trabalho; c) **Processo generativo:** qual a reflexão feita pelo grupo acerca das possibilidades da capacidade generativa e sobre os resultados generativos, ou seja, um processo generativo que consegue produzir capacidade generativa, por sua vez, aumentar a probabilidade de resultados generativos (BUSHE, 2013). Esse encadeamento pode ser ilustrado na Figura 4(2), que permite visualizar as características da generatividade organizacional.

Figura 4(2): Desencadeamento lógico da generatividade.



Fonte: Bushe (2013).

A modelagem proposta por Bushe (2013) sugere que a IA, em si, pode ser apreendida por meio de uma dada imagem generativa, nas seguintes situações, ou seja, quando: a) aumenta a disposição e a capacidade de indivíduos ou grupos para reconsiderarem seus pressupostos, visões de mundo, e se abrirem para novas possibilidades (capacidade generativa) e b) produz uma ou mais ideias que obrigam as pessoas a novas formas de ação, benéficas para si e para os outros (resultados generativos). A essência da imagem generativa por meio da IA, ao ser incorporada à cultura da organização, torna-se praticamente "irreversível", no sentido de continuar sendo abordada e discutida, influenciando mudanças e discursos, com impacto nos resultados organizacionais.

Com efeito, o sentido do princípio positivo da IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2001), segundo Bushe (2013), está relacionado ao afeto positivo para a construção e manutenção de impulsos para a mudança. Além disso, quem experimenta sentimentos positivos pode-se tornar flexível, criativo, integrativo e aberto à informação e aos pensamentos eficientes (ISEN, 2005; FREDRICSON, 2001).

É interessante notar que Zandee e Vermakk (2012) e Cooperrider e Srivastva (1987), por meio da abordagem apreciativa, responderam ao apelo de Gergen e Gergen (2010) para assumir o papel de ativistas acadêmicos e desenvolver o conhecimento com "capacidade generativa", o qual pode funcionar como um catalisador para a transformação social e

organizacional. A aptidão para desafiar o *status quo*, centrada no senso de possibilidades e abertura, promove novos repertórios de pensamento e ação. Na verdade, o potencial da IA pode ser percebido quando um grupo toma a generatividade como seu valor orientador para a inovação transformacional.

O processo generativo para Zandee (2013) possui duas instâncias principais de apreciação, quais sejam: a) uma busca colaborativa de mudança construtiva e b) a existência de conhecimento teórico aplicado a determinadas situações, nas quais se observa a transformação organizacional e social.

Em suma, a procura pela generatividade confunde-se com as capacidades associadas a fenômenos positivos, identificados com a colaboração, configurando os processos transformacionais deles resultantes as próprias e dinâmicas que dão vida às organizações (DUTTON; GLYNN; SPREITZER, 2005).

Sendo assim, com base nos fundamentos teóricos ora delineados, pode-se avançar pelo caminho metodológico que deles se apropria para chegar até sua aplicação no desenho empírico da tese.

3 Caminho metodológico

Este capítulo apresenta como foram desenvolvidos e realizados os procedimentos metodológicos da tese. Dito isso, a estruturação do capítulo foi organizada da seguinte maneira: a) Delineamento da pesquisa; b) Desenho generativo da pesquisa e IA; c) Procedimentos metodológicos adotados, cuja integração faz parte do estilo de pensar e agir generativamente. Cabe ressaltar, que na seção do desenho generativo foi exposto, de forma detalhada, cada um dos elementos constituintes da estratégia de pesquisa colaborativa, que tomou forma por meio do modelo de 5-D generativo proposto para a coleta e análise dos dados na CHESF.

3.1 Delineamento da pesquisa

Ao elaborar uma tese, o pesquisador procede com o delineamento concernente ao rumo ontológico, epistemológico e metodológico da pesquisa, esclarecendo para onde a lente aponta em relação aos paradigmas nos quais acredita e o que influencia o modo de compreensão e análise do fenômeno estudado.

Como dito na seção 2.2.2, dos fundamentos ontológicos e epistemológicos da IA, constante do Quadro 3(2) deste trabalho, a visão ontológica é a da realidade construída socialmente; a visão epistemológica é a do paradigma construtivista interpretativista e a abordagem é a qualitativa. Por se ter escolhido fazer uma pesquisa qualitativa, o interesse consiste em compreender os significados que os indivíduos atribuem ao fenômeno ou situação que está sendo estudada (MERRIAM, 1998). Para tanto, busca-se:

> compreender os significados que as pessoas constroem sobre seu mundo e as experiências nele vividas, tendo o pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados. Para coletar os dados são feitas entrevistas, realizadas observações ou analisados documentos. O processo de condução da pesquisa é essencialmente indutivo, isto é, o pesquisador coleta e organiza os dados com o objetivo de construir conceitos, pressuposições ou teorias, ao invés de, dedutivamente, derivar hipóteses a serem testadas. A análise indutiva dos dados leva a identificação de padrões recorrentes, temas comuns e categorias. O resultado da pesquisa é expresso por meio de um relato descritivo – detalhado e rico – a respeito do que o pesquisador aprendeu sobre o fenômeno (GODOY, 2005, p. 82).

Sobre as várias formas de organizar uma tipologia para as atividades científicas, diversos autores têm se empenhado neste intento. Nesta seção, o foco trata de explicar a forma

acolhida na metodologia da tese, direcionada para projetos menos estruturados porque são mais adequados quando a realidade é muito complexa e pouco conhecida (GUBA; LINCOLN, 1989).

Quanto à finalidade da pesquisa, esta foi desenvolvida de forma exploratória-descritiva e interpretativa (VERGARA, 2005); uma vez que se propôs a compreender e caracterizar a transformação organizacional generativa, além de descrever e interpretar os elementos constituintes do Ciclo Generativo da Capacidade Dinâmica de Inovação ligada ao Florescimento, em ambiente de inovação e generatividade, por meio da IA e como esta pode contribuir para a transformação organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Quanto aos meios, reuniu investigações bibliográficas, documentais e de campo. O estudo se utilizou de entrevistas individuais não estruturadas e semiestruturadas; de oficinas em que os colaboradores do GGP&D+I não só discutiram os temas básicos da pesquisa, que lhes foram apresentados, como responderam a perguntas que lhes foram formuladas ao longo da aplicação do ciclo de 5-D, cujas respostas foram postas em cartazes, distribuídos pela pesquisadora e validados em ação com gravação e transcrição do debate. A coleta de dados envolveu observação não-participante verificada nas visitas da pesquisadora à empresa. Para complementar as análises foram utilizados materiais audiovisuais produzidos pela TV CHESF, disponíveis no canal "*Youtube",* na *world wild web,* ou seja, disponíveis na rede mundial ampla de transmissão de dados, tendo como elemento de busca palavras-chaves referentes à pesquisa, armazenados no banco de dados da pesquisadora. Além disso, foram considerados alguns relatos dos vencedores do II Prêmio de Inovação, de 2014, promovido pela empresa e que estão disponíveis nos arquivos que constam da TV CHESF.

Uma vez colhidos os dados, cabe enfatizar que o material obtido foi analisado em simultaneidade com a interpretação dos mesmos. Cabe então dar início à explicação de como se desenvolveu a análise e interpretação dos dados. A pesquisa foi bibliográfica nos aspectos relacionados ao levantamento das fontes literárias que abordaram os elementos teóricos tanto relacionados à mudança, desenvolvimento e transformação organizacional, quanto à IA. Da mesma forma, teve elementos de pesquisa documental, uma vez que se valeu de arquivos documentais pertencentes ao caso real. Além disso, a pesquisa se desenvolveu como participativa e colaborativa (CORNWALL; JEWKES, 1995), nos moldes da abordagem de IA, como desenvolvida em Cooperrider, Whitney e Stavros (2009). O valor da IA como abordagem de pesquisa colaborativa contribuiu para que a pesquisadora e o comitê da IA

trabalhassem juntos nesta tese, discutindo os resultados em conjunto com os participantes.

No caso da metodologia da IA, para alguns autores, a sua evolução vem redefinindo os propósitos científicos da pesquisa-ação, ao reunirem de forma dinâmica teoria e prática, como apresentado no desenho da IA (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009) sem falar de seu caráter inovador como afirmado por Calabrese *et al* (2007). O procedimento da IA segue a dos estudos qualitativos, desde a coleta de dados, por meio das entrevistas apreciativas, assim como pela formação de grupos focais. Nestes últimos, há interação entre os colaboradores da pesquisa e os pesquisadores num processo dinâmico e transformador. No caso do GGP&D+I da CHESF houve além da interação constante com esse grupo de profissionais da empresa, conversações, oficinas, escuta de histórias e troca de impressões ao longo do processo.

As últimas pesquisas realizadas por meio da abordagem da IA vêm utilizando o enfoque mais holístico, derivado de Barros-Pose (2013), o qual recebeu aportes da literatura adotada nesta tese, que se propôs seguir um olhar mais generativo, como sugerido por Cooperrider *et al* (2013).

A generatividade da IA se baseia nas ideias da capacidade generativa de Gergen (1978), ou seja, na habilidade de desafiar os pressupostos da cultura organizacional e de contribuir com a proposição de novas alternativas de ação social (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009). Estes autores defendem que a teoria generativa é capaz de provocar o diálogo, fornecendo alternativas criativas para a transformação social.

A direção da teoria generativa, quando se trata de pesquisa-ação, aqui categorizada, por aproximação como pesquisa colaborativa, recai na natureza simbólica do universo humano e nos trabalhos inovadores acerca do poder das ideias, histórias, informações e crenças. A teorização criativa da IA generativa reside na inversão da lógica de pergunta de "essa teoria corresponde aos fatos observáveis?" ou "até que ponto esta teoria apresenta novas possibilidades?" (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009, p. 416). Além disso, as teorias são generativas na medida em que são "eficazes; logicamente coerentes; audaciosas e consistentes" (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009, p. 421). Desta forma, a IA com foco na capacidade generativa contribui para a institucionalização de um modelo de pesquisa-ação, num sentido da (re)configuração conceitual desta e do (re)despertar do espírito imaginativo da pesquisa-ação, de sorte a contribuir "para uma ciência da administração generativa e significativamente humana" (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009, p. 441).

Estes comentários estão sendo feitos porque nesta pesquisa junto ao GGP&D+I da CHESF os dados foram coletados em ação, tendo sido adequados à pesquisa colaborativa, que

envolveu a pesquisadora e colaboradores, ou seja, os membros da organização estudada. Note-se que o objetivo da colaboração visa à transformação da ação pela própria ação (MOURA; FERREIRA, 2004). A pesquisa colaborativa tem por objetivo contribuir com a formação e a prática do indivíduo na organização e melhorar a comunicação interna por meio da reflexão na ação e por meio de novas práticas e desafios na formação continuada. (MOURA; FERREIRA, 2004).

Para trabalhar com os dados obtidos por meio desse recurso proporcionado pela pesquisa colaborativa foi estabelecida uma estreita ligação com a análise do discurso positivo da IA, seção 3.3, que favorece a apreensão dos resultados implícitos na visão apreciativa e generativa. Isto reforçou a maneira singular de entendimento dos sentidos, da linguagem, da história e da ideologia, numa visão tridimensional próprio do discurso. A produção do discurso acontece em um mundo imerso e indissociável da história e por meio da concretização da ideologia (CAREGNATO; MUTTI, 2006), da mesma forma que é fruto das interações sociais reveladas por meio de sua enunciação polifônica (PECHEUX, 1997). Na análise pressupõe-se o entendimento de questões presentes na ideologia e nos paradigmas inerentes à abordagem apreciativa e generativa, de maneira que se justificou esse caminho metodológico no tratamento dos dados colhidos no decorrer da pesquisa.

A análise do discurso tem como objeto o estudo do discurso em si. Dentre os campos disciplinares que compuseram a sua formação está a psicanálise, por meio da introdução da noção de sujeito discursivo. Além disso, compreende-se melhor os sentidos dos discursos produzidos, considerando a produção social, histórica e ideológica para além do texto (ORLANDI, 2009; GONDIM; FISHER, 2009).

Dito isso, cabe dizer que a técnica de estudo de caso foi escolhida para que se pudesse focalizar a transformação organizacional generativa em ambiente de inovação de uma organização pública, no qual se destaca a natureza qualitativa do trabalho realizado, cuja relevância se revela quando se pretende estudar as relações sociais (FLICK, 2009). Segundo o autor, ela contribui com o estudo de contextos únicos, por evidenciar as diversas perspectivas dos sujeitos participantes, revelando suas experiências de vida e seus comportamentos. Por sua vez, em Merriam (1998), aponta-se que o estudo de caso propicia um relato rico e holístico, envolvendo múltiplas variáveis de potencial e importância para avançar no conhecimento do fenômeno que se quer estudar. Com efeito, a pesquisa da tese se desenvolveu na forma de um estudo de caso único nos moldes descritos por Yin (2010), ao se

examinar um fenômeno contemporâneo em um contexto real de uma empresa do Setor Elétrico Brasileiro (SEB).

3.2 Desenho generativo da pesquisa e IA

O desenho de pesquisa descreve a lógica e a relação de união entre os dados coletados e as perguntas iniciais do estudo (YIN, 2010). Além disso, o desenho elenca os elementos constitutivos do quadro de referência para a análise dos dados coletados, com o objetivo de deixar evidente o entrelaçamento conceitual necessário para a construção do significado, de cada descritor temático, junto com as respectivas categorias interpretativas, atribuídas nesta pesquisa. Para tanto, foi feita a adequação entre os elementos constitutivos da IA w-holística (BARROS-POSE, 2013) e os elementos de análise dos paradigmas de mudança organizacional e suas implicações, tanto teóricas quanto práticas de inovar e promover a transformação organizacional, considerando-se que a mudança paradigmática é revolucionária (MOTTA, 1997). O quadro de referência da análise foi arquitetado e se deu por meio do diálogo entre a visão apreciativa e generativa da IA em associação com a capacidade dinâmica da inovação.

Aliás, vale relembrar que o objetivo geral da tese residiu em "**Compreender como a transformação organizacional pode ser caracterizada como generativa para além do positivo delineado pela Investigação Apreciativa**", junto com a busca de resposta aos seguintes objetivos específicos:

a) Caracterizar a transformação organizacional identificada em um dado ambiente de inovação onde a generatividade possa ser evidenciada além do positivo em termos teóricos;

b) Delinear a generatividade aplicada a um contexto de transformação organizacional vivenciado no âmbito do setor público, em que sua criação de valor ocorre em um dado ambiente de inovação;

c) Focalizar o generativo como impulsionador da transformação organizacional para além do positivo, associada aos impactos e à eficácia de seus resultados em um dado contexto da realidade observada.

Para dar curso ao trabalho, então, seguiu-se a montagem de um referencial e de seus desdobramentos para dar sentido e atenção ao objeto examinado. Assim, vê-se que em Marujo

et al (2007) encontra-se a adjetivação do que é investigar, atribuir qualidades e características ao objeto, o que tem uma implicação de tomada de decisão. Como ocorreu no direcionamento dado a este trabalho, foi importante estabelecer nexo com a denominação transformativa associada à investigação, tal como se extrai de Mertens *apud* Marujo e Neto (2011), cuja recomendação é a de advogar o tema pelo aspecto "emancipatório", haja vista que o teor da pesquisa colaborativa requer a participação ativa dos que praticam a intervenção.

Na mesma linha de análise, há que se delinear o caminho metodológico segundo o cunho transformador assumido e entendido como "relacional, participativo, de partilha de diálogo, que permite assistir à criação conjunta de sentido, com pessoas envolvidas de forma ativa, co-construtoras e auxiliadas no saber para como continuar a caminhar" (MARUJO; NETO, 2011, p. 10).

Esse olhar se volta para a realização de uma pesquisa humanizada e socialmente orientada, tanto para as pessoas como para as comunidades, embasada na visão renovada e inovadora, atenta e sensível à complexidade econômico-sócio-cultural, capaz de promover valores de mudança social e direitos humanos, nos níveis de bem-estar (MARUJO; NETO, 2011).

Assim, por definição, o foco se traduz na estratégia da IA e de seu caráter transformativo e generativo (MARUJO; NETO, 2011; COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009), transportado no paradigma que acompanha o que acontece por meio das alterações verificadas na língua e na linguagem. Neste sentido, as proposições da IA, sob o aspecto transformacional envolvem, segundo Marujo e Neto (2011):

a) Métodos qualitativos que deem voz ativa a todos os participantes e otimizem o empoderamento, emancipação, a automatização e autodeterminação por meio do próprio processo de pesquisa;

b) Questionamentos, oficinas e entrevistas apreciativas e positivas, orientadas para a exploração das virtudes e forças dos sistemas em estudo, e para a promoção de experiências emocionais positivas e de *flow* com a própria investigação;

c) Diálogos e processos de comunhão da palavra, das ideias, das emoções, dos valores, que sejam participativos, sistêmicos, proativos e explícitos, e envolvam as pessoas dos vários sistemas em jogo;

d) Admissão de que há três dimensões temporais (passado, presente e futuro);

e) Envolvimento de diferentes linguagens (poesia, fotografia, desenho...) complementares aos métodos verbais de coleta de dados (renomeados "construção dos dados

experienciais"), o que implica lidar com variadas estratégias de acesso à realidade, para que se possa compreender que estes abrangem ambos os hemisférios cerebrais;

f) Coconstrução de sentido comum, partindo das perspectivas subjetivas e das emoções dos investigadores e dos participantes durante todas as fases do estudo;

g) Dinamismo no processo de investigação, com retorno aos participantes após a análise dos dados, e um sentido de continuidade;

h) Sensibilidade cultural e social, atendendo às especificidades dos grupos e contextos envolvidos; e

i) Crítica reflexiva, positiva, aumentando o conhecimento dos participantes sobre (o melhor de si) e da sua realidade, de forma a promover processos de empoderamento, de justiça social e respeito pelos direitos humanos e de consciência das forças e recursos.

Esses pressupostos da pesquisa, então, somente têm a contribuir para a transformação organizacional generativa, pois sua capacidade de inspirar, mobilizar e apoiar a mudança do sistema humano (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). A forma prática, como já mencionado anteriormente, tem lugar por meio do ciclo apreciativo de investigação, cuja capacidade generativa é guiada por sentidos pragmáticos, metafísicos e normativos, articulados de forma crítica e positiva, ou melhor, dizendo, provocativa, ao se propor alcançar o melhor dos sistemas humanos, sem desacreditar o melhor do passado.

Com isto, são esperadas a junção de perspectivas subjetivas com emoções dos investigadores e dos participantes durante todas as fazes do estudo, necessárias à coconstrução de sentido comum, para que haja a transformação significativa.

Segundo Marujo e Neto (2011), a IA possui objetivos pragmáticos, que tanto apontam para a ação informada como para a experimentação coletiva. Isto se observou no caso estudado, considerando que os resultados surgiram da interação dos colaboradores do GGP&D+I e da pesquisadora, cuja comunicação foi atingida principalmente sob a forma presencial de contato, ao lado da utilização de ferramentas colaborativas, como o uso de *e-mails* para o compartilhamento de informações necessárias, troca de textos, apresentações e de imagens entre os colaboradores.

Desses enunciados, muito se apreendeu do desenho da pesquisa, feito em estreita associação com o referencial teórico estudado neste trabalho ante os objetivos traçados, condizentes com os componentes do modelo 5-D, em que cada um dos "Ds" foi tratado como descritor temático da pesquisa e alinhados com as categorias interpretativas, segundo a lógica

inerente do significado que lhes foi atribuído na construção do processo colaborativo instituído ao longo do experimento social posto em prática (BOYATZIS, 1998).

Com efeito, eleger cada "D" como um tema com seu significado e descrição contidos no desenho de pesquisa permitiu que se apreendesse uma variedade de dados, de forma sistemática, que levou a se compreender e interpretar as observações sobre as pessoas, eventos e aspectos transformacionais e generativos, observáveis ou implícitos naquele determinado aspecto focalizado no fenômeno estudado (BOYATIS, 1998). Para melhor esclarecer, cada "D" teve que ser continuamente revisto e fundamentado como integrante de realidades múltiplas que foram sendo criadas, em cada etapa do ciclo apreciativo, constituindo-se, pois, um fruto contextualmente ligado às percepções, diálogos e entendimentos compartilhados pelos participantes e seu papel em relação ao que se estava desenvolvendo naquele momento. Na próxima seção, coloca-se em maior nível de detalhe a exposição feita acerca de cada "D" como descritor temático aplicado ao ciclo de 5-D, o qual estão integrados tanto à coleta como à análise dos dados, tomando como referência a escolha do tópico afirmativo.

3.2.1 Descritores temáticos aplicados ao ciclo de 5-D

Como já exposto anteriormente na seção 2.2.1, o ciclo de 5-D permite que se desenvolva o processo básico da IA, e se alcance o caminho percorrido na metodologia, não necessariamente na totalidade desse processo que implica o estabelecimento de reconfiguração do escopo de intervenção organizacional. Em termos práticos, o início do ciclo apreciativo remete às experiências de pesquisa em que já se estabeleceu pactos e acordos para sua realização junto com os participantes do trabalho, sendo parte intrínseca do protocolo adotado, ou seja, começar pelo D-1 e ajustar com os participantes até onde se pretende chegar (ALMEIDA, 2013; ARAÚJO, 2010; LINS, 2011; OLIVEIRA; ARAÚJO, 2010; OLIVEIRA, 2011; OLIVEIRA, 2012; SANTOS, 2010; SAUER, 2013; SOBRAL, 2013).

De acordo com Acosta e Douthwaite (2005), são três os objetivos delimitados ao ciclo de 5-D, principalmente quando se está iniciando a pesquisa, quais sejam: 1) é o momento do estabelecimento do núcleo positivo na organização; 2) a eleição dos atores que irão integrá-lo; e 3). Isto implica definir o que se deseja alcançar com a realização do trabalho, sob a forma de um protocolo de pesquisa (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005; SANTOS, 2010; OLIVEIRA, 2011).

No caso desta tese, os descritores temáticos foram alinhados ao entendimento da IA nascidos do foco firmado na visão generativa. Sendo assim, ao se analisar o ciclo de 5-D visto como um descritor generativo, compete entender que seus resultados são muito mais reflexivos, em termos de traduzir a generatividade em seu real potencial porque aumenta a simultaneidade da reflexão na ação. Isto aconteceu desde os antecedentes da pesquisa em 2013, os quais evoluíram para o estudo da transformação organizacional para além do positivo, desta vez em busca da generatividade, o que significa dizer que não foi dada simples sequência à pesquisa anterior. Cabe observar que, durante e após a análise dos resultados do trabalho de Almeida (2013) surgiu um novo olhar sobre o ciclo de 5-D, agora holístico e generativo, base atual desta pesquisa, Figura 2(2). Esta reflexão na ação estreitou o foco e demarcou as novas contribuições trazidas por esta tese.

Relembrando o anteriormente realizado, diz-se que o redesenho do Ciclo de 5-D generativo aplicado nesta pesquisa, foi além da reflexão encontrada no trabalho de Almeida (2013), que antecede a tese. Em Almeida (2013), dois tópicos afirmativos foram situados no âmbito do ciclo de 5-D apreciativo. O primeiro tópico afirmativo foi “criar capacidade de gestão no sentido de atingir o ciclo completo da cadeia de inovação” (ALMEIDA, 2013, p. 124). Já o segundo tópico afirmativo encontrado consistiu em estabelecer mecanismos e ações que fortaleçam a cultura de inovação (ALMEIDA, 2013, p. 125).

Como contribuição empírica, advinda também da literatura da área de inovação, foi tomado como ponto de partida da tese o conceito de “Capacidade Dinâmica de Inovação”, o qual foi escolhido como o tópico afirmativo adotado por esta pesquisa, em busca do incremento ao significado atribuído pelos integrantes da pesquisa, na abordagem feita por Almeida (2013). Para tanto, no ciclo de 5-D generativo, em relação ao tópico afirmativo pressupõe-se existir capacidade de ir para além do que foi encontrado na tese de Almeida (2013). Tal capacidade pode ser descrita como aquela em se está ciente das múltiplas e diferentes possibilidades descobertas das visões que poderiam ser (e foram) desenvolvidas. A Figura 5(3) justapõe o novo tópico afirmativo apresentado nesta tese, em face dos dois tópicos afirmativos anteriormente adotados.

Figura 5(3): Tópico afirmativo adotado na pesquisa.

Fonte: Adaptado de Almeida, 2013.

Aqui, cabe assinalar que o conceito de capacidade dinâmica de inovação adotado nesta pesquisa se baseia na associação dos conceitos de Hall (2005) para o qual a capacidade de inovação representa um conjunto de competências e estruturas em relação ao processo total de acesso, difusão e o uso do conhecimento. Por sua vez, também foi assumido o conceito de Dávila (2012), para o qual a capacidade organizacional dinâmica é aquela que acompanha o descobrimento de uma habilidade, ao mesmo tempo em que coloca em funcionamento um processo de reflexão sobre esta prática, que é responsável pela pesquisa e aplicação no ambiente, além da adaptação de tais práticas e padrões para as novas inovações (DÁVILA, 2012). Adicionalmente, "a inovação origina-se no compromisso com a ação" (MOTTA, 1997, p. 176).

Nos estudos apreciativos, a adoção do tópico afirmativo tem início com a descoberta construtiva ou sinalização de forças doadoras de vida à organização. Os tópicos, nos estágios iniciais são palpites corajosos sobre o que dá vitalidade à organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 52). Segundo esse olhar, no caso da CHESF isto levou a que se questionasse acerca do que os indivíduos, de determinada organização, desejariam pesquisar e ver se desenvolver. Considera-se que tal abordagem é algo, que traz em si, de forma implícita, um potencial de mudança, incremental e/ou radical, da realidade organizacional. Foi assim que, partindo-se dessa ideia, e de como a mudança seria idealizada e planejada pelos integrantes da organização, houve a compreensão de que se determinava a correspondência dos temas da pesquisa com a questão do desenvolvimento organizacional na CHESF.

Por conseguinte, ao se utilizar a IA, carregou-se o significado de que o trabalho se identificava com uma iniciativa de transformação por parte da CHESF e isto poderia levar a uma mudança paradigmática guiada pela percepção de que as organizações são uma solução a ser adotada, com ênfase no que lhes dá vida, rumo a uma transformação positiva, a qual se incorporou a questão da generatividade organizacional (COOPERRIDER *et al*, 2013).

O preâmbulo ora colocado fundamenta as ideias que dão margem à redescoberta do núcleo positivo (BUSHE, 2013), anteriormente focalizado por Almeida (2013), como ente a ser desafiado na pergunta gerada pelo novo tópico afirmativo, visto na Figura 5(3), que foi previamente posto pela pesquisadora, perante os integrantes do GGP&D+I da CHESF e por eles validado, em torno do qual se tem o cerne da investigação da tese, girando em torno da resposta às questões norteadoras trazidas pelo referido tópico afirmativo: Como criar capacidade dinâmica de inovação? Haveria também capacidade para desenvolver a competência necessária para gerir de forma dinâmica a inovação? Tal tópico se tornou parte de algo desejado pelos integrantes do GGP&D+I da CHESF, organização pesquisada neste trabalho, mobilizados pela força ligada à capacidade dinâmica de inovação? Deste momento, resultou o pacto da tese e um compromisso em torno desses questionamentos, de maneira que a organização pudesse alavancar o estágio atual e se transformar de forma generativa.

Reafirmando a lógica da generatividade, assinalam-se as pesquisas e experiências anteriores realizadas por Bushe (2007), as quais sugerem que a apreciação e, principalmente, a emoção positiva, não são suficientes para a mudança transformacional e inovativa, pois se impõe como necessária a generatividade, peça chave para impulsioná-la.

Sendo assim, este momento da pesquisa pode ser descrito como um elemento propulsor que provocou possibilidades de se demonstrar que "os sistemas humanos crescem em direção a suas investigações persistentes", além de que "sua propensão é mais forte e mais sustentável quando os meios e os fins da investigação estão positivamente associados" (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 53), de modo generativo.

Cabe ressaltar que se levou em consideração o entendimento do núcleo positivo como sendo aquilo que os indivíduos na organização acreditam ser: competência central desenvolvida pela organização; a inovação na gestão que se quer alcançar; a prática mais adequada para ser implementada e aonde se quer chegar em termos de oportunidade estratégica (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 50). Dessa forma, no caso do GGP&D+I da CHESF, o novo tópico afirmativo constante da Figura 5(3) conduziu a análise produzida neste momento rumo ao que se constituiria em um novo núcleo positivo, que pode

ser “expresso de inúmeras maneiras retiradas de um grupo, todas elas passíveis de ser identificadas com a investigação” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 51). Assim, mesmo que tenham sido mantidas as características vistas por Almeida (2013) ao núcleo positivo investigado, a este passou a ser aplicada a expressão: **“Florescimento da capacidade dinâmica de inovação por meio de uma transformação organizacional generativa**”.

A seguir, a próxima seção passa a expor a natureza de cada descritor temático constituído por cada “D” do ciclo apreciativo e agora também generativo.

3.2.2 1-D Definição

Vale esclarecer que para compor este descritor temático foi feita a associação da primeira etapa do ciclo apreciativo da IA, 1-D, vinculado ao ciclo w-holístico sugerido por Barros-Pose (2013), em que no 1-D a autora faz uma agregação ao florescimento da generatividade, por meio da conexão com o todo; fonte da mais profunda criatividade; valores em ação e resiliência. O 1-D pode ser abordado como uma ferramenta útil para o processo de florescimento que inclui a exploração mais profunda das relações interpessoais; conexão dos valores pessoais aos profissionais num movimento reflexivo e contínuo de significação e (re) significação do que somos e de nossas contribuições para esse processo.

A análise da mudança por meio do modelo de Motta (1997), no que tange a transcendência, criação e transformação, foi considerada como parte integrante da tese sem que houvesse maiores restrições no que se refere ao 1-D, posto que esses constructos não se opõem à visão apreciativa e generativa, muito ao contrário. Para tanto, eles foram apresentados aos colaboradores do GGP&D+I junto com os conceitos chave sobre generatividade, além dos conceitos principais da IA w-holística, assim como os objetivos desta pesquisa, constantes no Apêndice A, que funcionou como Guia da Pesquisa Colaborativa.

Ainda nessa etapa do ciclo, 1-D Definição, em que se delimita o protocolo de pesquisa, foi firmado um pacto com o grupo de GGP&D+I, cujos integrantes foram aqui denominados de “colaboradores”, também identificados como o núcleo positivo. Houve um consenso do grupo com o que se desejava alcançar na tese (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; BARROS-POSE, 2013). Foi feita a associação do 1-D com o referencial

teórico, no que se refere à transformação organizacional para além do positivo, delineado na IA, alinhado com o conceito de transcendência, criação e transformação na visão de Motta (1997). Para o alcance de um melhor entendimento sobre a transformação organizacional generativa foram feitas duas perguntas iniciais, constantes no Apêndice B, quais sejam: Que papel cabe ao GGP&D+I para promover a generatividade na CHESF? e Qual a marca ou o maior legado do GGP&D+I para a inovação na CHESF? Na seção seguinte será explicado o conteúdo do segundo descritor temático adotado nesta pesquisa.

3.2.3 2-D Descoberta

Quanto ao segundo descritor temático, 2-D Descoberta (*Discovery*), foram colocadas também perguntas generativas aos colaboradores desta pesquisa e integrantes do GGP&D+I da CHESF, previamente definidas com objetivo de estimular a reflexão acerca das afirmações propositivas, anteriormente definidas, e também a partir das experiências exitosas de três projetos de P&D geridos pelo grupo, ainda com o objetivo de fazer a conexão do grupo com toda a organização e indo mais além, em relação à sociedade. Nesta etapa, a 2-D Descoberta, foi feita a reflexão sobre o que se pode apreciar (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; BARROS-POSE, 2013), por meio de reflexões que remeteram à conexão com o todo, indivíduo, grupo, organização e sociedade, no sentido de prontidão para a experiência do conhecimento profundo com nós mesmos, os outros, a sociedade, o planeta e com tudo o que é (BARROS-POSE, 2013), assim como foi feita a análise sobre a compreensão da intenção social (MOTTA, 1997). Para alcançar o objetivo deste descritor temático foram feitas três perguntas, constantes no Apêndice A, quais sejam: O que dá vida e conexão com o todo? O que pode se apreciar e mantém conexão com o todo? Quais os projetos gerenciados pelo GGP&D+I que contribuiu na integração: “vantagens para a CHESF e benefícios para a sociedade”?

3.2.4 3-D Sonho

No terceiro descritor temático ciclo 5-D generativo, o 3-D Sonho (*Dream*), os participantes da oficina foram levados a refletir sobre os seus mais altos propósitos,

considerando tanto o que poderia ser, quanto em relação ao que o a sociedade está a pedir (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; BARROS-POSE, 2013). Para tanto, foi feita uma reflexão acerca da mudança de visão de mundo, visando o alcance do mais alto propósito, D-3 – Sonho: Laço, união, comunicação, elo e encadeamento. Trabalhou-se o sentido de descobrir os inúmeros significados do projeto de vida, do projeto de trabalho e de como encontrar os laços existentes entre eles (BARROS-POSE, 2013). Procurou-se associar o tema com a idealização e o compromisso ideológico, de Motta (1997).

Para alcançar o objetivo deste descritor temático foram feitas duas perguntas generativas, constantes no Apêndice A, quais sejam: Nesse "sonho de futuro" o que seria feito de forma diferente em termos de mudança em atitudes, normas, valores, percepções, crenças e visão de mundo e comportamentos? Quando você pensa no ambiente em que a organização em que você trabalha está inserida, o que você vê como sendo as duas ou três macrotendências emergentes mais importantes? Como elas poderão mudar o modo de sua organização e seus negócios operarem? Em sua opinião, quais são as oportunidades estratégicas mais generativas no horizonte de sua organização?

3.2.5 4-D Projeto

No quarto descritor temático do ciclo 5-D generativo, 4-D Projeto (*Design*), buscou-se viabilizar o que foi sonhado pelos participantes no ciclo anterior. Foi feita uma reflexão sobre o plano de ação na tentativa de estimular o que foi definido como real, tanto quanto o que foi definido como ideal. Após essa análise, o grupo foi provocado a pensar em soluções cooperativas e integrativas de construir essa nova realidade. O objetivo principal foi a exploração da profunda criatividade 4-D – Fonte criativa: acessar a fonte da mais profunda criatividade e torná-la disponível para realizar o sonho (BARROS-POSE, 2013). Da mesma forma, ocorreu com o redirecionamento por meio do imperativo Ambiental, em razão da releitura de parte da obra de Motta (1997) sobre transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Para alcançar o objetivo deste descritor temático foram feitas quatro perguntas, constantes no Apêndice A, quais sejam: Qual dessas visões sobre INOVAÇÃO pode provocar uma mudança no contexto ou na estrutura? Qual dessas visões pode ser entendida como uma mudança descontínua, intrigante, emocionante e explosiva? Dessas

proposições provocativas, quais podem ser validadas como possibilidades positivas? Quem o GGP&D+I engajaria para torna-las viáveis?

3.2.6 5-D Destino

O quinto e último descritor temático do ciclo 5-D generativo, 5-D Destino (*Destiny*), compreendeu a discussão e reflexão sobre a vivência dos princípios e propósitos elaborados nos ciclos anteriores, mas, principalmente, nos valores da generatividade em ação, inspirando a inovação. Questionamentos de como capacitar, aprender, improvisar e criar sustentabilidade foram realizados, 5-D – Destino: Valores em ação: comportamento reflexivo que revela, descortina, os estados internos de conexão consigo e com o mundo, mutualidade de benefícios, os laços e as fontes de criatividade (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; BARROS-POSE, 2013), mais uma vez foi feita a relação com a visão de Motta (1997) sobre a emancipação e a reinterpretação da realidade e gestão de pessoas para a inovação (MOTTA, 1997). Para alcançar o objetivo deste descritor temático, foi feita uma pergunta, constante no Apêndice A: O que poderia ser considerado, mais fortemente, como uma busca colaborativa de mudança construtiva e generativa?

Dessa forma, o Quadro 6(3) apresenta o desenho generativo da pesquisa, no qual a coleta e a análise dos dados se integram e acontecem em um processo em que todos são protagonistas e se respeita à autonomia e a livre expressão dos participantes (VALENÇA, 2007, 2009), levando-se em consideração a busca apreciativa e generativa das questões a serem discutidas sob a ótica do discurso positivo.

Em tal desenho, foram destacados os objetivos do estudo; as características gerais da transformação organizacional generativa, constituída pelo desencadeamento lógico da generatividade, Figura 4(3), junto com a capacidade dinâmica da inovação; os descritores temáticos associados às categorias interpretativas; assim como a operacionalização dos passos da pesquisa, que entre outras ferramentas, utilizou entrevistas e oficinas, em confronto com seus antecedentes, como descrito no Quadro 6(3).

Quadro 6(3): Desenho generativo da pesquisa.

<table>
<tr><td colspan="6">Pergunta de Pesquisa: Compreender como seria a transformação organizacional com características generativas?

Objetivo Geral da Tese: Compreender como a transformação organizacional pode ser caracterizada como generativa para além do positivo delineado pela IA</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Objetivos Específicos da Tese</td><td rowspan="2">Caracterís-ticas Gerais da transformação organizacional generativa</td><td colspan="2" rowspan="2">Descritores Temáticos
Categorias interpretativas</td><td colspan="2">Operacionalização</td></tr>
<tr><td>Etapa 1 (Anteceden-tes da Pesquisa)</td><td>Etapa 2 (Base atual da Pesquisa)</td></tr>
<tr><td rowspan="11">1 Caracterizar a transformação organizacional identificada em um dado ambiente de inovação onde a generatividade possa ser evidenciada, em termos teóricos;

2 Delinear a generatividade aplicada a um contexto de transformação organizacional vivenciado no âmbito do setor público, em que sua criação de valor ocorre em um dado ambiente de inovação;

3 Focalizar o generativo como impulsionador da transformação organizacional para além do</td><td rowspan="11">Desenca-deamento lógico da Generativi-dade (BUSHE, 2007; 2013)

Capacidade Dinâmica da Inovação (TEECE, 2007; DÁVILA, 2012; MOTTA, 1997)</td><td rowspan="2">1-D Definição
Protocolo de pesquisa, pacto: o que se deseja alcançar na tese (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; BARROS-POSE, 2013)</td><td>Transformação organizacional para além do positivo delineado na investigação apreciativa</td><td rowspan="11">Aplicação do Ciclo 5-D Apreciativo

Julho 2013

e

Entrevistas Colaborati-vas/Oficinas 2013</td><td rowspan="11">Aplicação do Ciclo 5-D Generativo

Dez. 2014

e

Entrevistas Colaborati-vas/Oficinas 2014</td></tr>
<tr><td>Transcendência, criação e Transformação (MOTTA, 1997)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2-D Descoberta
O que se pode apreciar? (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; BARROS-POSE, 2013)</td><td>Conexão com o todo, indivíduo, grupo, organização e sociedade (BARROS-POSE, 2013)</td></tr>
<tr><td>Compreensão/ Intenção Social (MOTTA, 1997)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">3-D Sonho
O que o mundo está pedindo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; BARROS-POSE, 2013)</td><td>Alcance do mais alto propósito (BARROS-POSE, 2013)</td></tr>
<tr><td>Idealização/ Compromisso Ideológico (MOTTA, 1997)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">4-D Planejamento
Construindo de forma cooperativa? (COOPERRIDER et al, 2009; BARROS-POSE, 2013)</td><td>Exploração da mais profunda criatividade (BARROS-POSE, 2013)</td></tr>
<tr><td>Redirecionamento/ Imperativo Ambiental (MOTTA, 1997)</td></tr>
<tr><td>5-D Destino
Como capacitar, aprender, improvisar e criar sustentabilidade</td><td>Valores da generatividade em ação (BARROS-POSE, 2013)</td></tr>
</table>

positivo, associada aos impactos e à eficácia de seus resultados em um dado contexto da realidade observada.		(COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; BARROS-POSE, 2013)	Emancipação/ Reinterpretação da realidade. Gestão de Pessoas para a inovação (MOTTA, 1997)		

Fonte: Elaboração Própria.

A tese, por conseguinte, emprega modelos generativos, isto é, modelos que explicam como o fenômeno da transformação organizacional, contingencialmente, criam resultados observáveis, capazes de articular teoria e a elaboração de estratégias úteis para sua explicação. Para tanto, foram tais modelos que forneceram subsídios para a triangulação de pesquisadores (base teórica); analítica; ontológica e epistemológica deste estudo, bem como para as escolhas realizadas nesta pesquisa O desenho de triangulação generativa, conforme Quadro 7(3) deste trabalho fundamenta-se no seguinte tripé de sustentação utilizada pela pesquisadora em vários momentos da tese: a) teoria, por meio da adequação teórica; b) objetivos da pesquisa, por meio da adequação analítica; c) dados empíricos, por meio da adequação ontológica e epistemológica do caso estudado.

Mais uma vez, por meio desse processo foi sendo vista a procedência do argumento de que a transformação organizacional pode ser caracterizada como generativa para além do positivo delineado na IA. Do ponto de vista da adequação teórica, destaca-se a tessitura, entre conceitos tais como: desenvolvimento organizacional, mudança organizacional, ambiente de inovação e generatividade, os novos sentidos da mudança organizacional e sobre a generatividade organizacional para além do positivo. Note-se que todas as temáticas tiveram como foco de análise transversal o ambiente do setor público, assim como as macrotendências que cercam sua atuação, sobretudo no que tange à inovação no setor elétrico.

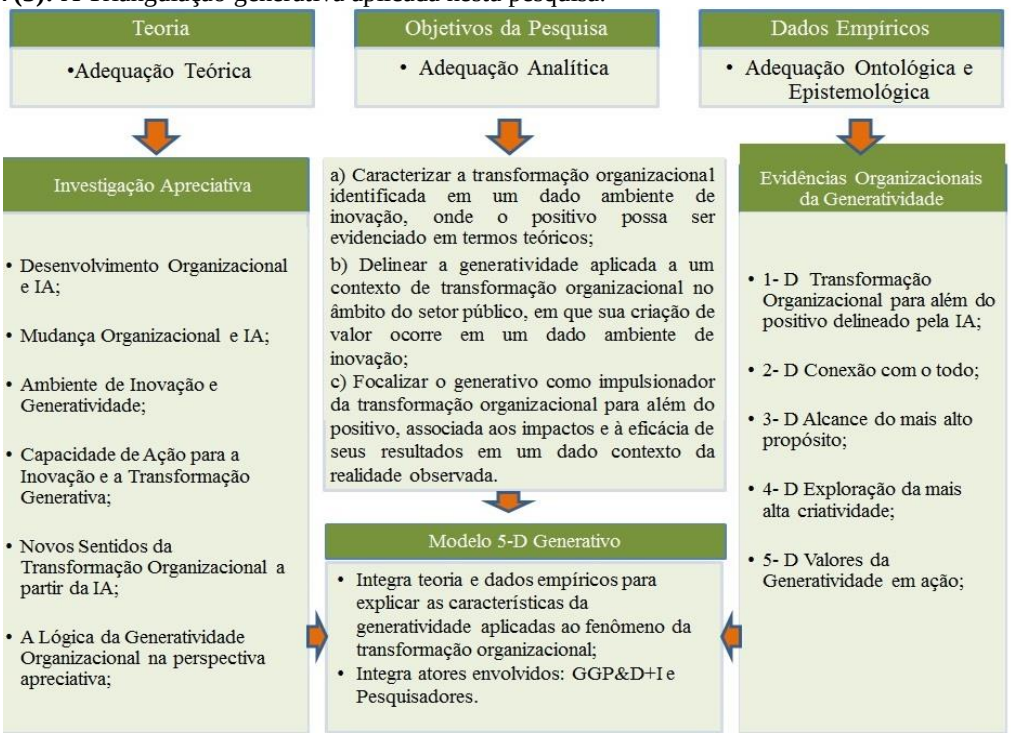
Já no que se refere aos objetivos da pesquisa, sua consistência foi sendo verificada ao longo da caracterização da transformação organizacional identificada em um dado ambiente de inovação, onde o positivo pôde ser evidenciado. Portanto, a generatividade foi delineada no contexto de transformação organizacional vivenciado no caso da CHESF, em que a criação de valor público foi observada e avaliada, em um dado ambiente de inovação. Por fim, ao se focalizar o generativo como impulsionador da transformação organizacional para além do positivo, procurou-se associar impactos e eficácia de seus resultados em um dado contexto da realidade encontrada. Como fruto da síntese desse raciocínio propôs-se o modelo 5-D w-

holístico e generativo, como forma de articular teoria e dados empíricos, bem como explicar os mecanismos que geram o fenômeno evidenciado. Vale esclarecer que o modelo generativo descrito por Seelos (2010), ao qual também se recorreu, contribuiu para validar a triangulação dos dados adotada, sendo este considerado o elo que se esperava encontrar para tornar robusta a descrição e a interpretação do fenômeno da transformação organizacional nas bases metodológicas estabelecidas na tese.

Quanto à adequação ontológica e epistemológica, por meio da coleta e análise das evidências organizacionais da generatividade, esta foi realizada em estreita correspondência com as etapas de aplicação do ciclo 5-D generativo, quais sejam: 1-D – proposta central da tese, por meio de seu objetivo geral; 2-D – conexão com o todo; 3-D – Alcance do mais alto propósito; 4-D – Exploração da mais alta criatividade; 5-D – Valores da generatividade em ação, sendo cada um dos Ds apontado como descritores temáticos desta tese, apresentados conforme o exposto no Quadro 7(3).

Na análise discursiva, o papel do positivo foi interpretado como componente necessário para que se pudesse mostrar que a generatividade existe; para fazer com que se produzisse os resultados obtidos e para criar elementos capazes de encontrar os sinais da qualidade vital do sistema investigado, segundo procedimentos metodológicos discutidos na próxima seção.

Quadro 7(3): A Triangulação generativa aplicada nesta pesquisa.



Fonte: Adaptado de Seelos (2010)

3.3 Procedimentos metodológicos adotados

De forma retrospectiva, pode-se dizer que a elaboração da tese teve início desde que se teve contato com o GGP&D+I da CHESF, como integrante do trabalho de pesquisa realizado por Almeida (2013), cujo desdobramento levou à trajetória percorrida nos últimos dois anos pela autora deste trabalho, cujos passos foram sintetizados no Quadro 8(3).

Quadro 8 (3): Trajetória da pesquisa sobre P&D na CHESF.

2013 Antecedentes da Pesquisa	2014 Base Atual da Pesquisa
Pesquisa sobre as características do Núcleo Positivo da Equipe Gestora de P&D, em conjunto com Almeida (2013)	Pesquisa sobre a Generatividade e Investigação Apreciativa associadas à criação de valor público
Discussão sobre o que constitui um núcleo positivo da organização, produzindo reflexão e autoconhecimento	Discussão sobre o que constitui um processo generativo e holístico, com reflexão na ação e investigação das evidências empíricas do estudo
Delineamento das características de excelência da Equipe Gestora de P&D, com aplicação do Ciclo 5-D em consonância com a busca do Núcleo Positivo	Delineamento das características da Generatividade, com aplicação do Ciclo 5-D e IA w-holística, junto à Equipe Gestora de P&D+I, em consonância com a busca do que é benéfico para si, para seu grupo e para a sociedade

Fonte: elaboração própria.

Vale ressaltar que a coleta e a análise de dados na IA ocorreram simultaneamente (SEELOS, 2010; OLIVEIRA *et al* 2012), de modo concatenado e tomando forma por meio da interação social com os participantes do processo, com foco no diálogo positivo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Significa dizer que este é realizado, por meio da IA gerando um tipo peculiar de análise do discurso, que requer a adoção da ótica positiva. Dessa forma, o discurso positivo, valoriza o que é positivo por meio da busca de evidências que apontem para os valores positivos na organização, tanto os que constituem um resgate do melhor do passado, quanto àqueles valores que são escolhidos como visões de futuro. Como aceito na literatura, esse discurso positivo é resultado de uma análise sob a lente de múltiplos paradigmas (COOPERRIDER *et al*, 2013).

Assim sendo, somente cabe discorrer sobre os mecanismos que fundamentaram os procedimentos de coleta e análise de dados, sob a ótica do discurso positivo, que por sua vez, tem correlação com as abordagens multiparadigmáticas, ao auxiliarem o pesquisador na exploração de fenômenos particularmente complexos e paradoxais, ao mesmo tempo em que

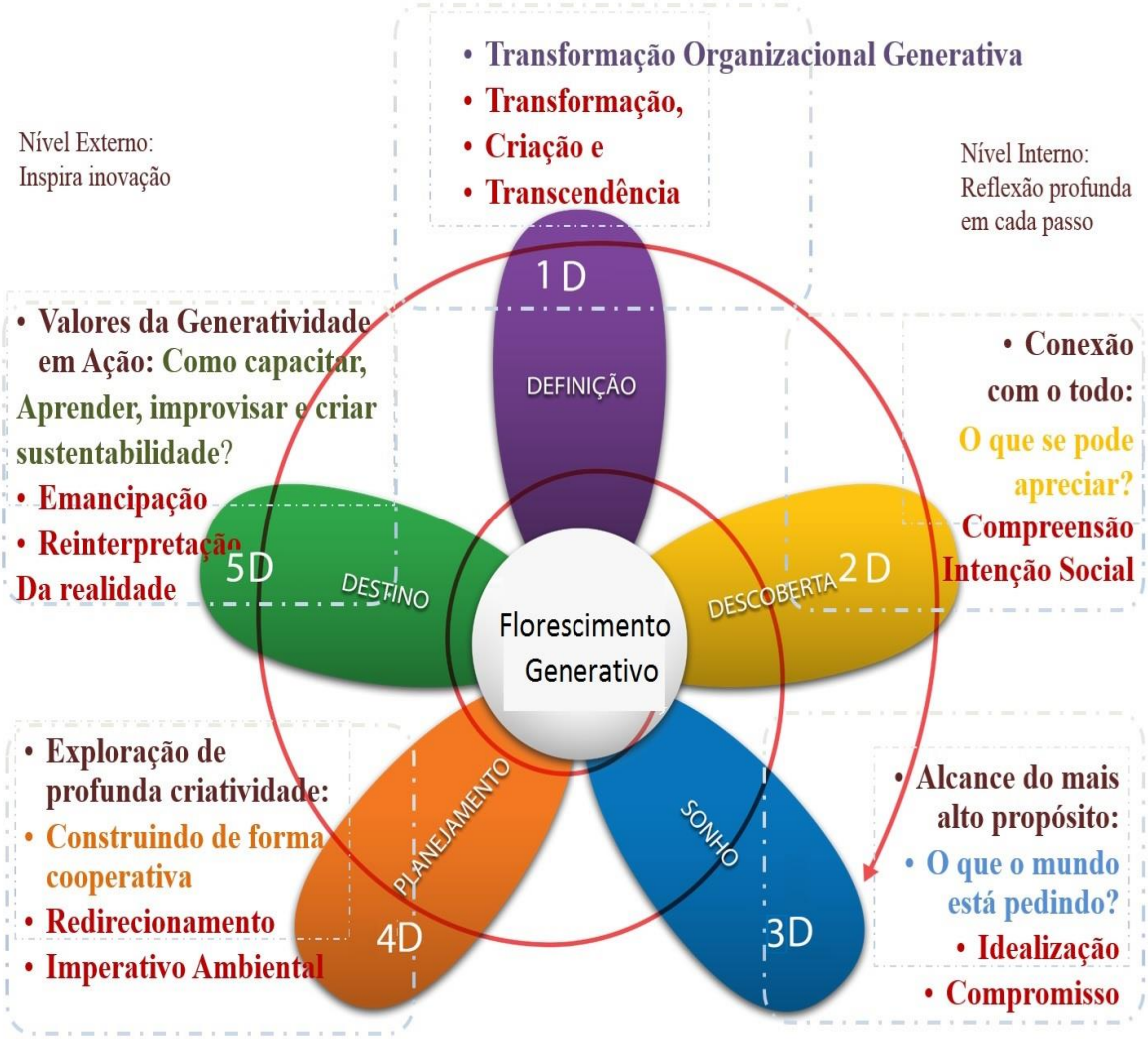
o habilita na utilização de perspectivas teóricas distintas, aplicáveis ao processo de coleta de dados e à sua análise, como forma de contribuição para o posicionamento dos achados da pesquisa no campo organizacional (LEWIS; GRIMES, 2005).

Junta-se a isso a busca por formular perguntas generativas, integradas às entrevistas colaborativas e transformativas (MARUJO; NETO, 2011), que são parte central da abordagem da IA visando obter respostas coerentes com a proposta da pesquisa. Com base nessa ótica foi construído um guia de entrevistas (APÊNDICE A), estabelecendo um nexo causal entre (1) as questões apreciativas e as respostas dadas pelos integrantes do GGP&D da CHESF, com foco apreciativo, conforme pesquisa realizada por Almeida (2013)[6], e (2) as questões generativas decorrentes do quadro de referência trabalhado nesta etapa da tese, com ênfase nos avanços a que se chegou no processo de reflexão na ação, sem prejuízo da literatura levantada. Sendo assim, no recorte utilizado dá-se destaque a Cooperrider; Whitney e Stavros (2009), e a Dávila (2012), Cooperrider *et al* (2013), Barros-Pose (2013) e Motta (1997), autores dos quais se extraíram os elementos que compõem o Quadro 5(2), relativo ao desenho generativo da pesquisa. Chama-se a atenção para a inserção do núcleo positivo nessa perspectiva de análise, já identificado pela expressão **"Florescimento da capacidade dinâmica de inovação por meio de uma transformação organizacional generativa**".

Deste modo, chega-se à Figura 6(3), que deve ser entrevista como uma metáfora das categorias interpretativas do discurso positivo, em cujo centro se encontra a ideia de florescimento, à qual se interligam as questões generativas utilizadas tanto na coleta como na análise dos dados, que conduziram à compreensão de como a transformação organizacional pode ser caracterizada como generativa para além do positivo delineado pela IA (objetivo geral da pesquisa).

[6] O nexo causal teve também a intenção de rememorar junto aos integrantes do GGP&D da CHESF, o teor das respostas por elas dadas anteriormente, servindo igualmente como comparação das respostas dadas nessa nova fase da pesquisa.

Figura 6(3): Metáfora das categorias interpretativas do discurso positivo.



Fonte: Adaptado de Barros-Pose (2013) e Motta (1997).

Sobre a coleta de dados, Cooperrider; Whitney e Stavros (2009) indicam que os mesmos podem ser registrados e apresentados na forma de texto, imagem, desenho, figuras ou diferentes recursos visuais, não existindo uma forma única de investigação. Contudo, recomendam que a análise seja feita de forma simultânea à coleta dos dados.

A análise dos dados foi interpretativa e por meio da análise da ótica do discurso positivo, levando-se em consideração as singularidades da abordagem apreciativa e sua metodologia própria de condução da pesquisa. Chama-se atenção ao aspecto peculiar da interpretação apreciativa sugerida pela literatura da IA. Em seus escritos e notas de pesquisa, Cooperrider (2009; 2013) ressalta que o nosso futuro começa com os nossos pontos fortes. Além disso, as intervenções de desenvolvimento organizacional por meio da IA buscam transformar o ambiente de aprendizagem em algo positivo por meio de um esforço consciente

e dialógico, como pode ser observado no Quadro 9(3), de acordo com as categorias do discurso positivo, que permitem aflorar o que há de melhor no comportamento das pessoas. Com tais categorias, a fluência dos dados interpretados na pesquisa ganhou mais espaço para a apreensão dos significados positivos e generativos (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Quadro 9(3): Categorias do discurso positivo.

Valoração Positiva	Qualquer menção aos valores positivos, presentes ou passados
Esperança no Futuro	Qualquer menção de esperança, otimismo ou previsão positiva em relação ao futuro
Habilidade ou Competência:	Qualquer menção de habilidade, competência, ação ou qualidade positiva sobre si mesmo ou sobre ou outros
Abertura, Receptividade, Aprendizagem	Qualquer menção de receptividade em si mesmo ou em outros, acompanhado de um resultado positivo, e, ainda, qualquer percepção da aprendizagem ou interesses de si mesmo ou de outros
Conexão Ativa, Esforço para Incluir, Colaboração ou Combinação	Qualquer sinal de esforços para incluir, colaborar, vincular e relacionar que possam estar acompanhados de, no mínimo, um resultado positivo deduzido;
Menção de Surpresa, Curiosidade ou empolgação	Qualquer menção de curiosidade, surpresa, abertura para visões novas ou empolgação consigo ou com os outros
Sinal de Facilitação da Ação ou Movimento em Direção a um Resultado Positivo	Qualquer menção a uma ação facilitadora ou movimento em direção a um resultado positivo real ou imaginado ou qualquer menção de um objeto ou circunstância facilitadora. Ainda, um sinal de qualquer situação que reforce outro acontecimento, um estado efetivo ou pessoa; percepção de facilitação ou causa e efeito positivos
Esforço para Revisão em Termos Positivos:	Qualquer menção a uma emoção ou ação negativa acompanhada da possibilidade de um resultado positivo desejado. Também a menção de uma mudança de humor de negativo para positivo, incluindo-se qualquer menção a um obstáculo temporário ou superação de um estático negativo, ou recolocação de uma situação negativa para termos mais positivos;
Ideal Visualizado:	Qualquer menção à articulação final de uma visão/valor com um resultado positivo visualizado para o futuro utópico ou pragmático.

Fonte: (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 39).

As nove categorias do discurso positivo ora expostas serviram para que as sessões do ciclo de 5-D fossem cercadas de pressupostos teóricos e empíricos que fornecessem elementos hábeis para que quaisquer menções (falas), sinais, comportamentos ou atitudes pudessem ser capturadas de acordo com o olhar apreciativo. É importante dizer que, para Cooperrider; Whitney e Stavros (2009), não existe uma única forma de extrair sentido dos dados coletados que "podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de histórias, boletins informativos e outros recursos visuais" (COOPERRIDER, WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 132).

4 Análise e discussão dos resultados

Este capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados desta tese, dividida em duas seções. A primeira refere-se à contextualização da pesquisa, iniciada em 2013, brevemente delineada no Quadro 8(4), a qual se incorporou a base atual de dados obtidos em 2014, conforme o desenho generativo da pesquisa. A segunda seção segue a lógica dos descritores temáticos adotados em que cada um dos "Ds" expressa o ciclo de IA w-holístico, dando forma e conteúdo à metáfora das categorias interpretativas do discurso positivo, expostas na Figura 6(4).

4.1 Contextualização da pesquisa junto ao GGP&D + I da CHESF

A CHESF é uma organização que trabalha com a produção, transmissão e comercialização de energia elétrica com qualidade e de forma sustentável, como pode ser comprovado por meio da análise dos seus relatórios de sustentabilidade (CHESF 2012; 2013). Busca também incorporar às suas práticas os princípios adotados pelo Pacto Global, o qual apadrinha dez princípios advindos da Declaração Universal de Direitos Humanos. Abraça também o que defenda a declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, além das orientações da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (CHESF, 2013). A organização é reconhecida por sua importância no contexto do setor elétrico do país, sobretudo no que se refere à geração de energia sustentável para a região Nordeste brasileiro, observando-se que, no momento da pesquisa, era grande a turbulência por ela enfrentada:

> O setor elétrico brasileiro primeiro, nós tivemos a MP 579 que depois foi transformada na Lei n º 2.783. Uma lei que para o Brasil é importante, para que o Brasil tivesse uma tarifa mais competitiva, mas que, realmente, impactou muito o setor elétrico. E mais especificamente o Sistema ELETROBRAS. Além disso, nós tivemos um período de baixa hidraulicidade, quer dizer, nós estamos tendo pouca chuva, que está fazendo com que a gente tenha que operar as nossas usinas térmicas. - José da Costa Carvalho Neto – Presidente da ELETROBRAS, em entrevista a TV CHESF. (CHESF, 2013).

Apesar das transformações que a CHESF vem passando, a empresa continua perseguindo as melhores práticas mundiais em relação à responsabilidade socioambiental, assim como o que se refere à inovação no setor de energia elétrica, pois busca associar às suas práticas de comprometimento quanto à associação da inovação à sustentabilidade, o que vem sendo aceito como uma tendência no setor elétrico. A CHESF promoveu, em 2014, a segunda edição do Prêmio de Inovação e Melhoria. Assim, conforme observado, tal ação pode ser considerada como doadora de vida. Além disso, os depoimentos registram o prazer e o envolvimento que eles expressam e relação ao seu trabalho.

> "Para mim, a satisfação é imensa, é um motivo, inclusive, de gratidão, também, reconhecimento pelo trabalho que a gente tem desenvolvido. A empresa tem trazido esse movimento. E isso é muito bom". Servidor Antônio Sérgio Araújo – 1º lugar categoria gestão do II Prêmio CHESF de Inovação e Melhoria, 2014 (CHESF, 2014).

> "Você se sente realizado em poder contribuir para a inovação e melhoria das atividades aqui da empresa". Servidor Alisson Salvador – 1º lugar categoria tecnologia do II Prêmio CHESF de Inovação e Melhoria, 2014 (CHESF, 2014).

> "Esse programa de inovação e melhoria nos dá mais prazer de estar trabalhando em uma empresa como essa. E nos motiva a cada vez mais estar pensando em novas soluções". Sócrates Crescêncio – 1º lugar categoria novas ideias do II Prêmio CHESF de Inovação e Melhoria, 2014 (CHESF, 2014).

> "Essa premiação é muito importante como uma ação que valoriza a inovação da gestão, a inovação da tecnologia e a inovação de novas ideias". Helder Falcão, Diretor Administrativo. II Prêmio CHESF de Inovação e Melhoria, 2014 (CHESF, 2014).

Dentre os esforços, além do reconhecimento e valorização, que dão sequência ao movimento em favor da internalização da inovação como valor na CHESF, estão os altos investimentos que vem sendo feitos em torno da energia limpa, incentivados por meio de regulamentação federal. A CHESF, em particular, vem enfrentando mudanças no cenário em que atua. Como dito no relatório anual da administração do ano de 2014: "O ano de 2014 foi marcado por muitos desafios e pela capacidade da Chesf de se reinventar" (CHESF, 2014), cabendo considerar que "a Companhia apurou um prejuízo de R$ 1.117,9 milhões".

Apesar do resultado negativo e dos riscos assumidos, a CHESF investiu R$ 2.716 milhões no mesmo período, mostrando que está disposta a retomar uma condição financeira positiva. A visão de futuro da CHESF é "Garantir o crescimento sustentável até 2019" (CHESF, 2014). Já seus valores organizacionais são: respeito às pessoas, justiça e equidade, compromisso com a sociedade, ética, transparência e respeito ao meio ambiente. Tais valores são compartilhados na organização visando a sua criação e recriação ao longo do tempo.

Fortes investimentos são feitos na CHESF no que tange a P&D+I, principalmente a inovação transformadora, que é uma manifestação particular da generatividade que surge quando as organizações exploram a interseção entre negócios e sociedade, abrangendo iniciativas sociais, ambientais e éticas, como parte integrante de suas missões estratégicas (COOPERRIDER; FRY, 2012). A CHESF busca investir em tecnologia e inovação nos seus serviços e processo, adaptando-se às exigências do setor de energia em relação às novas tecnologias e aos novos negócios que surgem na área de energia, assim como no que se refere às mudanças de política em relação à energia limpa, como já referido.

Por isso, houve um campo fértil para a implementação da abordagem da IA w-holística e generativa, com o intuito de desvendar essas fontes de criatividade ainda não exploradas, bem como fortalecer os pontos fortes da CHESF, no sentido de desenvolvimento organizacional. Dito isso, a incorporação do tema da generatividade objetivou dar impulso à inovação por meio do desenvolvimento organizacional revolucionário transformador da realidade organizacional.

Essa contextualização permite dizer do acerto que a estratégia desenvolvida nesta pesquisa teve ao tomar como base o GGP&D+I da CHESF, originário da formação organizacional incumbida de promover a atividade de P&D na empresa, desde o ano de 2001 (OLIVEIRA; TORRES, 2004). Porém, deve ser dito que o histórico de inovação da CHESF antecede a criação do referido grupo, dada as características do modelo empreendedor da empresa, em seus primórdios nos anos 50, considerados uma verdadeira saga (OLIVEIRA, 2001; ALMEIDA, 2013).

No histórico, destaca-se que em 2003, o GGP&D+I teve suas ações oficializadas junto à presidência da empresa, haja vista a necessidade de adequação do grupo ao atendimento da exigência legal (Lei Nº 9.991/2000), além de atender também às políticas internas delineadas para a área de P&D. Segundo Almeida (2013), a história da CHESF é pontuada de realizações inovadoras e de investimentos tanto em pesquisa quanto em desenvolvimento de tecnologias (MELO, 2004).

De fato, a promulgação da Lei no. 9.991, de 23 de julho de 2000, foi um marco para a institucionalização das atividades de P&D no setor elétrico. Por meio desta, os investimentos em pesquisa foram regulamentados e deu-se início à obrigatoriedade de tais atividades (TÁVORA *et al*, 2013). Para se ter uma ideia de como a imposição legal influenciou o investimento em P&D na CHESF, em 1999 existiam 76 projetos, enquanto que, em 2005 foram realizados 679 programas e projetos na área. Inclusive, as atividades de P&D, como

parte do processo de inovação tecnológica, vêm sendo desenvolvidas no Brasil, na forma de parcerias entre empresas e organizações de pesquisa, principalmente com universidades (ALMEIDA, 2008). Mais recentemente, outros avanços foram sendo observados, pois,

> Além da função específica de gestão dos projetos de P&D, o grupo tem outras funções definidas na Resolução Normativa NR-01/2013 OI-73, entre elas (CHESF, 2013): a) gerenciar a transferência de tecnologia, de propriedade intelectual e de patentes resultantes de projetos desenvolvidos, b) representar a CHESF, no tocante às atividades de P&D e inovação junto à ANEEL, ao Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (CEPEL), ao Comitê de Integração Corporativa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico (CICOP), à Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (ANPEI), e outros órgãos e empresas do setor elétrico e tecnológico, c) fomentar na CHESF um ambiente inovativo, favorável à proposição de projetos de P&D e inovação tecnológica, d) promover as ações de transferência de tecnologia, licenciamento, industrialização e comercialização, direta ou indiretamente, mediante celebração de instrumentos contratuais e congêneres, e diligenciar toda e qualquer iniciativa que vise esse propósito, e) conduzir o processo de formulação das políticas e diretrizes para a P&D e inovação na CHESF, e f) articular o desenvolvimento das atividades inerentes à completa implantação da cadeia de inovação tecnológica (ALMEIDA, 2013, p. 115).

O grupo de P&D foi evoluindo, em termos de complexidade de suas atribuições, tendo em vista que, de responsável pelo gerenciamento das atividades de P&D, com a continuidade passou a ser necessário haver um maior aproveitamento e amplificação do conhecimento gerado. Sobretudo, ganhou importância a constituição de redes de P&D+I, sem falar do papel das universidades como centros de excelência de produção do saber no âmbito das relações universidade-indústria-governo como uma tríplice hélice de redes envolventes de comunicação. O conceito de tríplice hélice diz que as fronteiras entre público e privado, ciência e tecnologia, universidade e indústria estão em fluxo (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000). No caso da CHESF, o efeito positivo dessa forma de atuação também tem respaldo interno, segundo Almeida (2013):

> o grupo gestor de P&D da CHESF acredita que elementos como habilidades do grupo, características pessoais e valores compartilhados, possuem importância maior que a estrutura, a estratégia, os sistemas ou o estilo de liderança, no que se refere aos componentes que contribuem para a excelência de uma organização (ALMEIDA, 2013, p. 123).

Sobre o desenho organizacional do GGP&D+I, assinala-se sua inserção na Coordenadoria de Planejamento Empresarial, Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (CPP) da CHESF, que é dividida em dois grandes grupos: o grupo responsável pelo planejamento estratégico da empresa e o grupo gestor de P&D e inovação (ALMEIDA, 2013). Para realizar suas atividades, o número de servidores do GGP&D+I no ano de 2013 era constituído por oito

colaboradores, conforme o Quadro 10(4), em que se discrimina o perfil profissional e acadêmico de seus integrantes, à época.

Quadro 10(4): Servidores GGP&D+I / 2013.

Nome	Cargo	Formação Acadêmica	Experiência com gestão de P&D na CHESF
Helder Falcão	Assessor da CPP	Engenharia	1 ano
Ana Anjos	Profissional de Nível Médio Suporte IV	História	4 anos
Cássia Silva	Profissional Nível Superior II	Psicologia	1 ano
Rodrigo Selva	Profissional Nível Superior I	Engenharia	2 anos
Samuel Silva	Profissional Nível Superior II	Engenharia	4 anos
Selma Dourado	Profissional de Nível Médio Suporte IV	Administração	1 ano
Valêncio Pereira	Profissional Nível Superior IV	Engenharia	9 anos
William Ramires	Profissional Nível Superior I	Engenharia	4 anos

Fonte: Almeida (2013)

De relevante nos últimos dois anos, no funcionamento da CHESF e no seu equilíbrio econômico-financeiro, chama-se a atenção para a edição da Medida Provisória, MP nº. 579/2012, que estabeleceu a renovação onerosa das concessões; a modicidade tarifária e a consequente redução da receita, como explica um dos entrevistados pela pesquisadora:

> Então, a CHESF saiu de um faturamento de algo em torno de 5 bilhões de reais para algo em torno de 1,5 bilhão. Uma redução de um terço. Aí como cumprir a Lei 9.991, que obriga a CHESF a investir em pesquisa e desenvolvimento e inovação? A Lei 9.991, ela estabelece que eu deva aplicar 1% sobre a receita operacional líquida. A minha ROL[7] foi reduzida a um terço, então veja, eu reduzi a um terço a minha obrigação. Veja, na realidade a Lei 9991, ela não obriga a aplicar até 1%, ela estabelece que se deve aplicar, no mínimo 1%. Esse é o limite mínimo (COLABORADOR, V).

Essa alteração na legislação, por meio da MP nº.579/2012, teve um impacto significativo para a CHESF, e veio a acelerar as mudanças internas, que também no GGP&D+I, ocorreu com a reestruturação do seu quadro de pessoal. Desde o final de 2013, como mostra o Quadro 10(4), até o de 2014, o GGP&D+I foi reduzido à metade, passando de oito para quatro colaboradores, gerando expectativa acerca da continuidade ao trabalho de gestão de P&D+I, com o mesmo empenho. No momento da pesquisa, o quadro de pessoal do GGP&D+I era constituído pelos colaboradores identificados no Quadro 11(4), sendo estes os colaboradores com os quais se trabalhou em 2014.

[7] ROL: Receita Operacional Líquida.

Quadro 11(4): Servidores GGP&D+I / 2014.

Nome	Cargo
William Ramires	Assessor da CPP
Ana Anjos	Profissional de Nível Médio Suporte IV
Rodrigo Selva	Profissional Nível Superior I
Samuel Silva	Profissional Nível Superior II

Fonte: Elaboração própria, 2014.

A CHESF foi muito impactada com a mudança na legislação ocorrida, assim como o GGP&D+I. Mas, como afirma Wood Jr. (2009), esse é o universo da mudança organizacional. Surge então um grande desafio: o de empreender esforços no sentido sistêmico, transformando a realidade organizacional, muitas vezes tradicional, em organizações de aprendizagem por meio de inovações, alavancando recursos, formando novas parcerias e entidades de apoio (SHERRY, 2002).

Junto a esses colaboradores do GGP&D+I foi que se deu os contatos da pesquisadora, com a finalidade de situar o trabalho da tese, iniciados no ano anterior, mediante uma reunião com o então assessor da CPP, Helder Falcão, em junho de 2013 (2 horas de duração) e a participação efetiva na aplicação do Ciclo 5-D Apreciativo, em julho de 2013, como integrante da equipe de pesquisa que resultou na tese defendida por Almeida (2013). Com base nesse pano de fundo, o passo seguinte constitui o processo construcionista da tese ora apresentada, como exposto na próxima seção.

4.2 Aplicação da pesquisa colaborativa junto ao GGP&D+I da CHESF

Após a contextualização da pesquisa junto ao GGP&D+I da CHESF, mostra-se que a análise e interpretação dos dados foi dividida em cinco dimensões do modelo de 5-D: 1) 1-D - Definição: compreender a transformação organizacional para além do positivo; 2) 2-D – Descoberta: Conexão com o todo; 3) 3-D – Sonho: Alcance do mais alto propósito; 4) 4-D – Planejamento: Exploração da profunda criatividade e 5) 5-D – Destino: Valores da generatividade em ação.

Sendo assim, a próxima seção refere-se à análise da primeira dimensão do ciclo de 5-D generativo, o D-1, com foco na transformação organizacional para além do positivo, cujo objetivo é de estabelecer as bases aplicativas da IA, com a apresentação da necessidade de construção de uma agenda positiva e generativa para o GGP&D+I.

4.2.1 1-D – Definição: compreender a transformação organizacional para além do positivo

O 1-D Definição, tal como desenvolvido na tese, traz o significado do que se quis alcançar com este trabalho, no qual se chama a atenção para as características positivas e generativas escolhidas. O que também se pode chamar de um novo núcleo positivo, como mencionado no capítulo anterior, com o qual se construiu o Tópico Afirmativo intitulado "Florescimento da capacidade dinâmica de inovação por meio de uma transformação organizacional generativa". Na pesquisa, este é o ponto de partida do GGP&D+I da CHESF, cujos integrantes formam esse próprio núcleo positivo, convidado a participar das aplicações do ciclo de 5-D generativo, na busca pela complementaridade de conhecimento entre o foco generativo aqui estudado e o foco apreciativo constante da pesquisa de Almeida (2013).

Os participantes tiveram a liberdade e compromisso de contribuir segundo os preceitos da IA (COOPERRIDER *et al*, 2013; MARUJO; NETO, 2011) e da pesquisa colaborativa, cuja dinâmica se deu em simultâneo com a validação dos dados, sempre de modo participativo e interativo. Nesta pesquisa, a aplicação da abordagem apreciativa e generativa percorreu duas etapas distintas, conforme os antecedentes da pesquisa e seu prosseguimento (2013/2014). Para tanto, foi realizada uma entrevista com a cúpula da CPP, visando a aplicação do ciclo de 5-D, foco apreciativo e positivo, com os oito membros integrantes do GGP&D+I, em dois dias de implementação.

Já na etapa seguinte, aqui denominada base atual da pesquisa, foram realizadas duas entrevistas individuais, sendo uma com o Assessor da CPP e outra com o secretário da presidência daempresa. Além disso, foram realizados dois encontros para aplicação do ciclo de 5-D, foco generativo e w-holístico, contando com a presença de três, dos quatro colaboradores, integrantes do GGP&D+I. Contou-se também com a presença do gerente da CPP, na etapa de apresentação dos conceitos gerais do ciclo 5-D generativo e w-holístico. Este momento caracteriza o 1-D da pesquisa como descrito mais adiante.

As referências dos integrantes realizadas na primeira etapa foram feitas pela denominação de “membro”, sendo enumeradas do “membro I” até o “membro VIII”. Já na segunda etapa da coleta de dados deste trabalho, a identificação dos participantes foi feita por meio da nomeação aleatória e pela denominação de “colaborador” de “colaborador I” até o “colaborador V”. O Quadro 12(4) expõe o cronograma completo da pesquisa, tendo sido elaborado com o intuito de apresentar, uma visão geral das intervenções feitas para a coleta dos dados aqui analisados.

Quadro 12(4): Cronograma das entrevistas individuais e de aplicação do ciclo de 5-D foco apreciativo e generativo.

Entrevista individual com o então Assessor da CPP Helder Falcão	13/06/2013 (1 hora de duração)
Aplicação do ciclo de 5-D apreciativo – Contou-se com a presença de Ana Anjos, Cássia Silva, Rodrigo Selva, Samuel Silva e Valêncio Pereira.	10/07/2013 (4 horas de duração)
Aplicação do ciclo de 5-D apreciativo – Contou-se com a presença de Cássia Silva, Rodrigo Selva, Samuel Silva, Selma Dourado e Valêncio Pereira.	14/07/2013 (4 horas de duração)
Entrevista individual com o Secretário Geral da Presidência da CHESF: Valêncio Guedes.	11/12/2014 (2 horas de duração)
Entrevista individual com o Assessor da CPP: William Ramires.	11/12/2014 (3 horas de duração)
Apresentação dos objetivos da pesquisa. Contou-se com a presença do Gerente da CPP – Jocílio Tavares; do Assessor da CPP - William Ramires e dos engenheiros, do GGP&D+I, Samuel Gustavo e Rodrigo Selva.	15/12/2014 (1 hora de duração)
Aplicação do Ciclo 5-D Generativo – Reflexão na Ação Colaboradores do GGP&D+I presentes: William Ramires, Samuel Gustavo e Rodrigo Selva.	15/12/2014 (5 horas de duração)
Apresentação dos objetivos da pesquisa e Aplicação do Ciclo 5-D Generativo – Reflexão na Ação para o Secretário Geral da Presidência da CHESF: Valêncio Guedes.	16/12/2014 (4 horas de duração)

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas individuais foram realizadas em encontros previamente agendados, conforme as agendas a serem cumpridas com os colaboradores, para ter uma conversa aberta sobre as suas experiências de trabalho e de sua importância para a realização da tese.

O objetivo das entrevistas individuais também foi o de estabelecer as práticas de gestão e habilidades do ambiente de inovação da CHESF e sobre aquilo que dá vitalidade ao grupo estudado. Os dados coletados nas entrevistas individuais serviram de base para a elaboração dos slides da apresentação da pesquisa para o GGP&D+I conforme consta do Apêndice B. O foco da apresentação foi abordar o contexto desta pesquisa; apresentar os objetivos tanto o geral, como os específicos; expor o conceito de IA; explicar o foco da

generatividade; explicar a base conceitual da transformação organizacional transformativa; explicar o conceito de inovação e generatividade; inovação no setor público; generatividade organizacional; apontar o caminho metodológico e a importância da pesquisa colaborativa. Foi feito no momento da aplicação da pesquisa o registro fotográfico da mesma, de acordo com o exposto no Apêndice C. Para que houvesse a autorização dos membros da pesquisa foi solicitado o consentimento dos integrantes do GGP&D+I da CHESF para a participação da pessoa como sujeito, conforme termo de consentimento e livre esclarecimento (Apêndice D).

A primeira etapa da análise deste trabalho, D-1 Definição, então, consistiu em fazer uma aproximação entre a temática da IA e da transformação organizacional, buscando entender que o diálogo não poderia ser apreendido sem que houvesse a análise do caráter ideológico, estético e generativo da própria IA. Vale lembrar que compreender como a transformação organizacional pode ser caracterizada como generativa para além do positivo delineado pela IA constitui o objetivo geral do trabalho, tal como apresentado para os colaboradores. Assim como os objetivos específicos, quais sejam: caracterizar a transformação organizacional identificada em um dado ambiente de inovação onde a generatividade possa ser evidenciada; delinear a generatividade aplicada a um contexto de transformação organizacional no âmbito do setor público; focalizar o generativo como impulsionador da transformação organizacional para além do positivo.

O foco do D-1 recaiu no olha da generatividade, por meio da implementação do ciclo de 5-D generativo. Dessa forma, a energia generativa pode despertar nos indivíduos imagens inovativas que influenciarão o futuro, no sentido de criar novas possibilidades de ação. Para além da esperança e do sonho, a ideia é trazer uma visão mais complexa, porém mais real de apoio às propostas de mudança, "o GGP&D+I pode ser visto como catalisador do processo de pesquisa; disseminador da importância da inovação na companhia" (COLABORADOR I).

Para proceder com a transformação organizacional generativa foi preciso realizar um esforço reflexivo no sentido de ir para além da qualidade de vida trazida com as inovações, somando-se otimismo quanto aos seus êxitos que impulsionam a continuidade de investimentos em P&D+I visando à possibilidade de universalização de bem-estar e da dignidade da vida humana. Como pode ser observado:

> Aí tem uma coisa que eu acho interessante, sabe? Eu que gosto dessa questão da inovação, me chama a atenção. A grandiosidade de um empreendimento desse e você vê, por exemplo, como se está tratando a inovação. Como é que o conhecimento está sendo como do ponto de vista da engenharia civil, da engenharia elétrica, da engenharia mecânica, tudo está gerando novos problemas, novos formatos, aqueles técnicos estão gerando conhecimentos, novas soluções nunca

> vistas na humanidade, que talvez não existam na humanidade (COLABORADOR, IV).

A visão que se tem da tecnologia e da inovação no ambiente da CHESF é permeada por uma maneira própria de ver a realidade, aprendida e criada pelas pessoas e para as pessoas. Nesse contexto, seus membros podem aprender continuamente e experimentar um pensamento sistêmico, diálogos significativos e criar novas visões que energizem a ação.

A generatividade foi interpretada como a criação de novas imagens, metáforas, representações físicas. Note-se que requer apenas possuir duas qualidades: a) a generatividade traz reflexividade que pode possibilitar mudanças na maneira como as pessoas pensam, então, dessa forma, novas opções de decisão ou ação começam a ser possíveis para elas; b) A generatividade contribui para a construção de imagens, fazendo com que haja um impulso para a ação.

Além disso, a inovação requer uma aprendizagem generativa na qual há ênfase contínua na experimentação; pensamentos não-lineares e pensar além das limitações organizacionais, no desafio e aonde se quer chegar. O desenvolvimento da competência generativa na organização contribui para a construção de sistemas integrados que permitam aos seus membros ver as consequências de suas ações, reconhecer que eles estão fazendo uma contribuição significativa e experimentar uma sensação de progresso (BARRET, 1995). No âmbito dessa discussão, cabe inserir uma das falas registradas nesta fase do ciclo generativo:

> Eu vejo assim os projetos que deram bons resultados e transcenderam o ambiente da CHESF. O SimuLOp (Sistema Simulador de Operadores, treinar operadores do sistema elétrico); O Smart Alarm. Esses projetos deram resultados para a CHESF e transcenderam o ambiente da CHESF (COLABORADOR, I).

Nesse contexto, levou-se em consideração que um dos focos do trabalho foi o estabelecimento da interação colaborativa por meio da IA e de como essa interação pode contribuir para a os questionamentos, explorando os desafios e dilemas inerentes à prática participativa. Vale colocar que a IA busca trazer um novo olhar, ou seja, novos sentidos para a apreciação da transformação organizacional, que se dá por meio da imaginação, da visão de futuro, da busca pelo que há de belo e poético (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009), pois, teorias devem ser avaliadas em termos dos desafios que são capazes de gerar ao conhecimento estabelecido e, simultaneamente, pela capacidade de abrir novas possibilidades de ação nas organizações (COSTA; CAMPOS, 2003).

A compreensão da visão da IA para além do positivo passa pelo entendimento da IA como uma abordagem que visa impulsionar a inovação social em um processo de

transformação organizacional generativo, ao levar em consideração que suas contribuições à transformação organizacional sejam vistas como um novo compromisso ideológico, visando o engajamento necessário para que sejam criadas inovações transformativas em sintonia com os valores generativos de indivíduos, grupos, organização e, por exemplo, à própria sociedade de que estes fazem parte.

Da discussão como o grupo foi se consolidando a proposta de que ao GGP&D+I pode ser atribuído o papel da promoção da generatividade da inovação na CHESF por meio do fomento da cultura da inovação dentro da organização e de ações que estimulem as ideias inovadoras capazes de dar suporte para o seu desenvolvimento e garantam a sua aplicação e disseminação. Neste sentido, a cooperação estratégica e a aliança entre os diversos atores organizacionais.

Notou-se haver, inclusive, abertura a novas ideias e a novas maneiras de ver a realidade como uma característica importante para organizações inovativas. Apreendeu-se também que esse traço pode ser associado com franqueza, transparência, flexibilidade, liberdade, expansividade, engajamento e acesso. Uma das falas dos entrevistados revela que se acredita na integridade, na interdependência, nas reflexões e oportunidades futuras. Como dito por um dos colaboradores da pesquisa "o que se precisa é boa vontade para se tratar essas coisas. É uma coisa nova e se precisa de boa vontade" (COLABORADOR IV) ou ainda "eu diria que uma das coisas que evoluíram na CHESF, a nossa empresa, nós já temos uma experiência nessa questão do desenvolvimento. Essa reflexão que você está trazendo, ela é ótima, essa etapa da cadeia de inovação. Isto aqui é muito importante para o nosso país" (COLABORADOR IV).

As respostas dadas pelos colaboradores contribuem para ilustrar como a inovação na CHESF pode ser caracterizada como generativamente transformadora por meio do entendimento acerca da extensão dos resultados mutuamente benéficos de suas atividades para a sociedade. Sem dúvida, a valorização das forças humanas expressas por meio do ciclo 5-D generativo da IA invoca uma reflexão acerca dos valores, suposições e comportamentos que orientam uma organização. A exploração do ciclo 5-D generativo contribui para a o entendimento de como a generatividade emerge quando as estratégias de negócios integram os interesses das várias partes interessadas.

Nesse ambiente de abertura, os colaboradores do GGP&D+I da CHESF foram orientados acerca do conceito da generatividade por meio da IA e viram na aplicação do ciclo 5-D uma oportunidade de envolver o grupo e testar a abordagem da IA começando pelo 1-D,

Definição, no qual se lançou duas questões generativas, conforme Apêndice A. A primeira delas, obteve como respostas:

Que papel cabe ao GGP&D para promover a generatividade da inovação na CHESF?

> Fomentar a cultura da inovação dentro da organização, através de ações que estimulem as ideias inovadoras, deem suporte para o seu desenvolvimento e garantam a sua aplicação e disseminação. O GGP&D+I como catalisador do processo de pesquisa; disseminador da importância da inovação na companhia, tem que disseminar isso; animador do processo de inovação, não deixar a peteca cair, frente aos desafios que a gente coloca, né? A gente é o gestor do processo com os órgãos externos, a gente tem que prestar conta dos investimentos; e o articulador com os diversos atores da cadeia de inovação. Antigamente, a CHESF articulava inovação com investimento em pesquisa mais com a universidade. Hoje não, hoje a gente articula com a universidade, centros de pesquisa e fabricante. A gente virou uma página do passado. **Não se podia fazer projeto de pesquisa com empresas com fins lucrativos, e a gente virou essa página e hoje a gente está buscando aí, com essa primeira chamada uma parceria para trazer um fabricante para dentro de um projeto de pesquisa (grifos nossos),** para fabricar um equipamento que estava na exposição, que foi feito de modo acadêmico. Foi feito, vamos dizer assim, acadêmico/industrial porque chegou-se a contratar, mas era uma indústria pequena, é, quase que de forma artesanal. Foi um fabricante, essas oficinas de transformador, por aí. Mas era um negócio pequeno. Mas agora a gente quer alavancar esse resultado que é de um projeto em específico, com um determinado fabricante, para que de repente a gente consiga aí novos mercados. Na verdade, a lei de inovação trouxe uma mudança na 8.666, a lei de inovação é de 2004, e ela inseriu alguns incisos lá na 8.666 ...só que não foi internalizado essa mudança aqui na companhia. E isso foi internalizado ano passado junto com o setor jurídico e o de suprimentos. Aí abriu essa porta da possibilidade, que é totalmente regulamentar, né? Então, que tudo é novo na CHESF e é novo para todas as empresas. Essa questão da inovação no setor elétrico é nova. Nos fóruns que a gente participa, a gente discute essas questões, né? Então, é um ambiente totalmente rico para você desenvolver pesquisas, diversas temáticas de metodologias para o setor elétrico. Para o setor elétrico, a inovação é altamente novo...algo totalmente novo. **Essa discussão é nova no setor (grifos nossos)** Apesar de ser discutida nas empresas que suprem a gente com equipamentos, isso não é novo para a Westinghouse; GE; SIEMENS. As empresas de aerogeradores como a VESTAS; Wind (Wind Power Energia Elétrica); SEMIKRON...isso não é novo para esses caras, não. Nós temos duas patentes, quero dizer, pedidos de patentes, o primeiro nós já depositamos na China (COLABORADOR, II);
>
> Podemos listar: catalisador do processo de pesquisa e desenvolvimento; disseminador da importância da inovação para a companhia; animador do processo de inovação a toda a cadeia da companhia; gestor dos processos com órgãos externos; articulador com diversos atores da cadeia de inovação; A contribuição de valor ao fornecimento de energia e a consequente prestação de serviço à sociedade sempre com tecnologia e conhecimento (COLABORADOR I);
>
> O grupo tem em sua função como agente de inovação ser a porta de entrada das organizações, temos as funções de facilitadoras e agentes de prospecção de inovações (ideias) (COLABORADOR III);
>
> Eu acho que a gente, assim, promoveu uma certa reflexão na casa quanto a inovação poderia ser importante para ela. Eu acho que a inovação, ela está presente naturalmente nos processos da CHESF. (COLABORADOR IV).

Na visão dos colaboradores do GGP&D+I da CHESF, o principal papel do grupo é ser o animador das redes interinstitucionais de projetos para a inovação na CHESF. Além de serem os responsáveis por divulgar junto a todos os membros da companhia as ações já realizadas, assim como promover as futuras propostas de inovação, percebe-se que, em nível individual, os colaboradores do GGP&D+I da CHESF são profundamente comprometidos com o trabalho desenvolvido pelo setor, assim como possuem abertura para contribuir com esta pesquisa, principalmente para o inesperado, como um ponto forte no perfil de grupos na área de inovação. Apesar das dificuldades vividas nos últimos três anos na companhia, os colaboradores mostraram-se confiantes em si e na empresa, o que dá vida e define uma possibilidade positiva de futuras ações significativas do grupo quanto à crença num futuro promissor e cheio de oportunidades criativas. No tocante à segunda questão generativa, as respostas apontam para um cenário interessante como perspectiva positiva e generativa, como exposto a seguir:

Nesta perspectiva foi questionado acerca de qual a marca ou o maior legado do GGP&D para a inovação na CHESF? As perguntas apontam para um cenário para a inovação na CHESF.

> Construir um processo estruturado que contemple todo o ciclo da cadeia de inovação dentro da organização, tornando este processo conhecido para todos na empresa (COLABORADOR, I);
>
> A internalização na companhia da importância e os resultados tangíveis e intangíveis que podem ser alcançados na disseminação e a busca da inovação (COLABORADOR II).
>
> A marca ou maior legado fica por conta dos projetos de sucesso que transcenderam o ambiente CHESF: SIMULOR; SMART ALARM; VANT (Exposto no Rio +20) (COLABORADOR III);
>
> A CHESF sempre foi inovadora, desde o nascedouro dela. Na hora em que se construiu uma usina, lá em Paulo Afonso, no sertão, encravada numa rocha. Naquela época foram utilizadas tecnologias de ponta para a época. Então ela já nasceu inovadora. Agora, o que eu acho que cabe ao grupo, o maior legado do grupo, é promover essa reflexão na casa. É essa discussão de que a inovação não pode ser deixada aí de lado, a gente tem que refletir sobre ela, né? Quando surgiu a lei 9991, você escutava os "comentários de corredor" aí pela CHESF: "Ahhh essa coisa de investir em pesquisa no Brasil. Pesquisa não dá em nada. Pesquisa no Brasil é sexo dos anjos. Isso a gente vai dar um dinheiro para a universidade e acabou-se. E veja, essa coisa não se modificou ainda, até porque os resultados, eu diria aquele trabalho ele foi muito interessante (ALTEC) porque ele mostrou que não é só o resultado. Aquele trabalho mostrou, identificou, certo? Os principais resultados que nós tivemos com 67 projetos. E isso, de alguma maneira, criou uma cultura na casa, criou uma cultura na empresa, de que olha, a gente não pode simplesmente deixar que a coisa aconteça naturalmente não. A gente precisa pensar no que a gente precisa, a gente precisa se organizar, se estruturar para tratar melhor a questão da inovação. Esse é o maior legado. Começou essa discussão, e veja de uma forma...eu

> não diria que toda a casa, mas parte já vê a inovação de uma maneira diferente. De que tem que ser tratada (COLABORADOR IV).

Na interpretação desses resultados percebem-se as ações práticas do grupo, seus legados expressam a consciência e reflexão quanto à necessidade de superação do estado de inércia. Eles sabem que precisam refletir e criar novas possibilidades para projetos novos. A superação do *status quo* se dá pela reflexão na ação e na mudança comportamental quanto a algumas lacunas e situações vistas como inadequadas, tanto na questão do cumprimento da legislação, quanto no atendimento das necessidades socioambientais, mas que para isso é preciso se antecipar em relação às demandas. Há intenção de se fazer de se fazer presente e dar apoio aos gerentes de projetos nas ações de gestão da disponibilização de recursos para os projetos de P&D+I.

Sobre a apreciação, no caso da abordagem positiva, pode-se dizer que há envolvimento com o trabalho e sentimento de grupo. Foi observado que se confirmou o que é valorizado em si mesmo como "generosidade, busca por desafios, fácil relacionamento, responsabilidade, criatividade, produtividade e compromisso" (ALMEIDA, 2013, p. 120). Esse sentimento compartilhado reforça os laços existentes no grupo e fortalece a colaboração necessária para a superação das limitações existentes na condução do processo.

Outra observação é de que a busca pela inovação é algo enraizado no GGP&D+I. Neste, de forma unânime, paira o consenso ideológico no sentido de acreditar profundamente na capacidade de inovação como um valor do grupo e que deveria ser um valor organizacional. Por isso mesmo, crê-se na importância da cultura de inovação. Essa condição do grupo de compartilhamento de valores e objetivos comuns ajuda na facilitação da transformação generativa. Aliás, a união faz parte da base para a formação de parcerias criativas, como apontado por Bushe (2007) nos seus resultados de pesquisa.

Como extraído das conversações com o grupo GGP&D+I, o projeto SMART ALARM é considerado o modelo de inovação a ser seguido, justamente porque, de todos os projetos da CHESF, é o que representa o fechamento da cadeia de inovação. Este último foi objeto de patente, por parte da CHESF, além de seu resultado ter sido transformado em produto licenciado, conforme será explicado, em detalhes, mais adiante.

Dentre os vários outros projetos inovativos da companhia, o GGP&D+I destacou os seguintes como "ideias inovativas em gestação" por ainda não terem completado o ciclo completo da cadeia de inovação, mas que são muito relevantes para a organização. Por estarem relacionados à generatividade e de forma ampla unirem soluções úteis, sustentáveis e

produtivas, quais sejam: SIMULOP; VANT e Plataforma Solar de Petrolina. Estes são considerados as ideias inovativas em gestação e contribuem para a generatividade da CHESF. Vale lembrar que a inovação transformativa é um tipo particular de manifestação da generatividade, que emerge quando as organizações exploram a interseção entre as necessidades dos negócios e as da sociedade, envolvendo iniciativas sociais, ambientais e éticas, como parte integrante de suas missões estratégicas (COOPERRIDER; FRY 2012). Um comentário feito nesta etapa do 1-D explicita bem o que se obteve na coleta de dados: "Então, essa coisa, a inovação é muito importante para uma empresa como a CHESF, que é uma empresa de energia" (COLABORADOR IV).

Cooperrider *et al* (2013) abordam sobre as características das organizações generativas, quais sejam: ela é transformadora, é mutável e envolvida com a poética da possibilidade, no sentido de retratar acerca da reflexão na ação requerida pela força generativa e transformacional. Com isso, pode-se afirmar algumas características próprias da generatividade na CHESF. A visão dos colaboradores do GGP&D+I da CHESF corrobora a tese de que é preciso investir mais nos questionamentos internos e dar mais valor à mutabilidade que o ambiente do setor de energia elétrica requer:

> Eu diria que ela é transformadora...eu acho que não tanto na minha opinião. Ela é mutável e envolvida com a poética da possibilidade. Esses quatro pressupostos...eu diria que uns mais e outros menos...Ela é transformadora? Eu acho que não tanto na minha opinião. É mutável? Ela não é altamente mutável. Eu acho que ela é, mas precisa ser mais. Ela não é **altamente** mutável. Nós somos uma grande empresa. Mas apesar de sermos uma grande empresa, eu acho que a gente precisa estar sempre se questionando. (COLABORADOR IV).

Esse primeiro momento foi favorável ao entendimento sobre a generatividade da CHESF. Ao longo do processo de implementação do ciclo de 5-D generativo, manteve-se essa disposição para a reconsideração quanto ao que tinha sido pensado em termos de novas possibilidades. Portanto, houve um aumento da capacidade geradora, resultado também visto nos trabalhos realizados por Bushe (2007; 2013).

A capacidade geradora constitui o construto generatividade, que pode ser definido como a criação de novas imagens, metáforas e representações físicas, por exemplo. Neste sentido, apesar da reflexão acerca das ações e mudanças que aconteceram e acontecem na CHESF, sob o aspecto do florescimento de pessoas e benefícios para a sociedade, os colaboradores do GGP&D+I, a formulação das ideias indica o alinhamento com a generatividade:

> É. Eu acho que a gente precisa se questionar mais do que a gente está se questionando. Por isso que eu ainda continuo achando que para ser generativa, na expressão da palavra, a gente precisaria se tornar mais ainda. Uma empresa mais envolvida com a poética da possibilidade. Que promove o florescimento de pessoas e benefícios dentro das comunidades"...Eu acho que isso aí ela faz bastante. A CHESF faz bastante. Acho que isso aí eu diria até que se olhar só sobre esse prisma eu até diria que a gente já é generativo. A CHESF vai buscar no mundo externo uma organização para apreciar junto com ela. Para ela ser generativa, ela demanda um processo de idealização, criar uma metodologia de idealização, essa metodologia tem que ser mais abrangente que ela. Eu tenho que olhar para o mundo externo...verificar a aplicabilidade e a necessidade daquela solução para o mundo externo. E isso pode ser feito de forma sistemática e estruturada. (COLABORADOR IV).

A transformação generativa passa pelo autoconhecimento, pela criação e uma autoimagem positiva e produtiva, baseada nas forças organizacionais e no sentido de continuidade organizacional. A interpretação de resultados generativos permite analisar a empresa enquanto um agente de múltiplos benefícios, tanto diretos quanto indiretos para a sociedade. Entretanto a atenção necessária às forças generativas na organização requer que haja maior autossuficiência em termos de inovação e continuidade organizacional, quanto em relação aos aspectos financeiros, sociais e econômicos. As iniciativas para impulsionar seus melhores processos e o envolvimento com a poética da possibilidade precisam mesmo contribuir para a criação de algo novo de forma incrivelmente colaborativa.

A autossustentabilidade e a consciência ecológica, inclusive como afirmava Motta (1997), estão sendo mundialmente valorizadas, ultrapassa as fronteiras geográficas e barreiras culturais. Essas questões dão corpo à transcendência, no sentido de ser um impulso para que haja uma reinvenção da organização movida para a transformação valorativa e qualitativa de suas ações.

Na reflexão em meio à da aplicação do ciclo 5-D generativo pode-se observar o compromisso dos colaboradores com ideais administrativos, reforçando a adequação da associação do ciclo 1-D à transformação organizacional apontada por Motta (1997), em que há a valorização dos ideais administrativos, como missão, visão e valores organizacionais, assim como a sua reinvenção por meio das novas adequações voltadas à transformação, criação e transcendência, por vezes na busca de uma nova visão de si mesmo, seus símbolos numa imersão e descoberta de quais significados são atribuídos à vida organizacional.

A generatividade pode ser entendida como uma entrada e um resultado por meio do ciclo da IA, com foco nas diferentes formas de engajamento dos colaboradores da CHESF. A força da transformação generativa traz benefícios mútuos tanto para a organização e seus

colaboradores, quanto para a sociedade como um todo. Transcende o ambiente organizacional. Estas questões serão abordadas com mais detalhes na próxima seção.

4.2.2 – 2-D – Descoberta: conexão com o todo

Na retomada do ciclo apreciativo por ocasião do 2-D, teve lugar a realização de mais uma etapa de oficina em que foi feita uma apresentação do objetivo geral da tese, em que se enfatiza a importância da conexão do grupo com o todo, buscando uma reflexão profunda acerca do que dá vida ao grupo e sobre aquilo que mais se pode apreciar na organização, o que ela tem de força vital e fonte de vida.

Inclusive, foi reapresentado o conceito de generatividade organizacional, assim como é entendida para Bushe (2007; 2013). Dessa forma, pode-se trazer à baila quais os legados, qual a marca do GGP&D+I para a organização e para a sociedade. Como no 1-D neste momento também se lançou mão de três perguntas generativas, previamente definidas com objetivo de estimular a reflexão acerca das afirmações propositivas, anteriormente definidas. No exercício de oficina realizada procurou-se trabalhar em torno das experiências exitosas de projetos de P&D geridos pela empresa e por ela referendada, ainda com o objetivo de fazer a conexão no 2-D, com toda a organização, e indo mais além, em relação à sociedade.

A CHESF é a geradora com maior potência instalada no país e produz 15% de toda a energia gerada no Brasil, o que traz impactos para o processo de transformação vivido pela empresa:

> A CHESF vem empreendendo uma transformação organizacional. O nosso negócio é gerar, produzir e transmitir energia. E a distribuição só de grandes consumidores, como as indústrias. Hoje você tem um sistema nacional integrado e a CHESF tem um setor aqui que só trata da comercialização da energia. É uma espécie de "pool" onde eu coloco a energia e eu posso colocar para vender num leilão. Eu tenho o mercado livre. O mercado livre e o mercado cativo são os dois mercados que a gente tem e que participamos efetivamente (COLABORADOR, IV).

Ademais, a CHESF não deixa de participar de novos empreendimentos tanto na geração como de transmissão. "Nós participamos, em alguns casos, como acionistas" (COLABORADOR, IV), conforme descrição ora apresentada:

> O que quer dizer isso? Vamos supor a ANEEL lança um edital e ela quer que a gente faça uma proposta para implantar uma planta para gerar a energia solar. Então a CHESF participa desse leilão e aí a ANEEL dá a autorização para a gente

> empreender nisso aí. E aí existe que você pode fazer isso sozinho ou em forma de uma sociedade. Hoje nós temos vários empreendimentos em que nós estamos participando como acionistas. Como exemplo, a usina de Belo Monte. Aquele empreendimento de geração hidráulica. A CHESF participa com 15% do projeto, é dela. (COLABORADOR, IV).

Este foi um momento de evidenciar as ações já realizadas pela CHESF e que refletem a conexão organizacional com o todo. Como exemplo, pode-se resgatar fatos de sua história, no sentido de falar do melhor do passado, mas que permanece perpetuado como o exemplo do "viveiro florestal de Xingó", chamado de sementeira. Nesse projeto, da área ambiental, o objetivo é de produzir mudas de espécies exóticas e ornamentais. A produção da sementeira é utilizada para o reflorestamento e da redução do impacto na região em que a CHESF mantém o viveiro. Conforme colhido na pesquisa documental, desde a sua criação em 1987, o viveiro vem aumentando a sua produção de mudas e os excedentes de tal produção são doados para instituições públicas, ONGs e cidadãos da região. Além disso, o viveiro é utilizado em campanhas de educação ambiental, reflorestamento e recuperação de áreas degradadas. A sementeira é considerada a maior do Nordeste com a produção anual de 100.000 mudas (TV CHESF, 2013).

A conexão com o todo, então, dá-se por meio de uma abordagem baseada nos pontos fortes para a mudança organizacional, usando-os para gerar mudanças. Há o sentido de prontidão para experimentar e obter conhecimento, profundo, por inteiro, de nós mesmos, com os outros, o planeta e a unicidade de tudo o que é (BARROS-POSE, 2013). A descoberta (2-D), no contexto ora descrito, reforçou o espírito de equipe, integridade e empoderamento. Houve o envolvimento por meio do diálogo, em busca de uma criação de sentido e vínculo social. Ainda sobre o 2-D, este pode alterar as relações sociais, compreender melhor as relações entre os atores, grupos e coletividades. Como resultado, aponta-se para a oportunidade de se conhecer as intenções das pessoas para agir (MOTTA, 1997).

Por sua vez, a abordagem da IA promove a conexão do indivíduo, grupo, organização e sociedade por meio do desenvolvimento criativo de uma visão de futuro onde possa existir uma plataforma de oportunidades ao invés da solução de problemas. A abordagem rompe com o paradigma tradicional, no qual apenas a direção define a estratégia organizacional.

Outro ponto adotado foi a análise da capacidade organizacional dinâmica ao longo do tempo, que pode ser testada na superação de situações vistas como "problemáticas", mas que podem ser observadas como uma possibilidade positiva, haja vista que contribuem para construir as respostas às demandas que vão surgindo. Por exemplo, as soluções encontradas constituíram resultado de um processo de aprendizagem organizacional quando foi necessário

desenvolver uma forma específica de selecionar, vincular e aplicar recursos por meio da institucionalização de padrões a serem utilizados em uma das chamadas públicas para projetos na área de P&D+I, lançadas pela empresa. No caso, a padronização gerou uma plataforma de intercâmbio interinstitucional incorporada ao desenho organizacional. Como consequência, essa capacidade de gestão da inovação permitiu à CHESF construir as habilidades aprendidas pelos envolvidos, gerentes, parceiros e grupo gestor, nos projetos de P&D+I que contribuíram para o estabelecimento de uma estrutura de gestão e proporcionou condições para orientar, administrar e integrar as atividades das unidades de projeto. Criou-se uma plataforma de monitoramento e tomada de decisão crítica requerida pela gestão dos recursos investidos em P&D+I.

Viu-se então que a capacidade dinâmica de inovação está pautada na reflexão. Tal ação assegura a permanente interação com o entorno e, em consequência, facilita a adaptação das respostas habituais às novas circunstâncias. Um dos aspectos da dinâmica a ser ressaltado é o poder das relações interpessoais, intergrupais e interinstitucionais, principalmente, em relação às conexões intergrupais, entre gestores de projetos, GGP&D+I e a diretoria da CHESF. Há complementaridade na interação para a colaboração e a construção conjunta, por meio do estreitamento dos laços entre os indivíduos na organização que se identificam quando é de interesse das organizações favorável à missão. A criação desse laço fortalece a organização e o sentimento de solidariedade. Por definição, tudo leva ao fortalecimento do negócio, por meio do envolvimento e engajamento de seus colaboradores.

Na reflexão apreciativa, a observação é reflexiva, de segunda ordem. Isto faz com que o GGP&D+I, sob a lente da generatividade, aprecie os valores e princípios que orientam as próprias ações. Esse compromisso do grupo com a gestão e com o desenvolvimento do planejamento para a área, por meio da criação de chamadas públicas, por exemplo, mostra a mudança no padrão da agenda de trabalho afetada, inclusive, pela redução dos investimentos financeiros em P&D+I.

Na época, a reestruturação era recente, mas não se deixou de abrir um canal de comunicação sobre P&D+I, por meio de ferramentas integrantes do portal corporativo da CHESF e da própria, Revista de Inovação. A dimensão reflexiva da capacidade dinâmica de inovação denota existir duas faces, a apreciativa e a generativa, delineando o cenário de atuação dos seus parceiros interinstitucionais, com os quais se relaciona por meio de uma plataforma de interação e formação de redes de apoio.

Neste caso, a chamada pública, nº 01, de 2014, por exemplo, traz como proposta de colaboração projetos que tratem o "desenvolvimento de soluções voltadas à gestão estratégica do programa de P&D+I da CHESF, para que sejam captadas propostas para projetos de pesquisa que percorram o ciclo completo da cadeia de inovação" (CHESF, 2014), idealizada pelo GGP&D+I. O ambiente da pesquisa foi sempre caloroso às discussões sobre temas como este. Em um dado momento, a pesquisadora conduziu os participantes a responderem a primeira pergunta generativa, ligada ao 2-D, qual seja "**O que dá vida e conexão com o todo (foco generativo)?"**. A formulação obteve as respostas:

> A busca pela inovação e melhoria nos processos da organização; (COLABORADOR, I);
>
> Em relação ao "o que dá vida e conexão com o todo". Meu entendimento é a superação do grupo para fazer parcerias com universidades, centros de pesquisas e empresas privadas de base tecnológica. Estamos fazendo uma chamada pública para que haja uma empresa que possa produzir um protótipo, um equipamento, para integrar a relação universidade e CHESF, e é necessário que tenha esse protótipo para que possa complementar o projeto para o projeto tenha êxito e essa interação, essa conexão se encaixa muito bem no que se refere à generatividade. Segundo, "qual o papel do grupo para promover a generatividade da inovação na CHESF": deve estar dentro de uma das atividades nossas, quando alguém buscar a inovação ou interação de uma forma tecnológica, e a interação está intimamente ligada ao nosso grupo. Nós somos as pessoas responsáveis por promover tanto internamente quanto externamente a busca pela inovação e a busca por novas tecnologias. Então é o nosso grupo que é responsável pela busca das ideias. O maior legado que fica são os projetos de sucesso que transcenderam o ambiente da CHESF. O SIMULOP, o SMART ALARM. O que ainda está em teste, mas que fez muito sucesso foi o VANT (é o projeto veículo aéreo não tripulado) foi exposto no evento Rio +20, foi muito divulgado e é uma promessa para a CHESF. Para a CHESF e para o setor elétrico. Uma parceria entre CHESF, ITA e CESAR. O fato do novo cenário instaurado na Companhia gerou desafios em toda a estrutura organizacional. De forma espontânea e natural, desde a alta governança ao "chão de fábrica", viu-se a importância do P&D e inovação. Isso automaticamente acrescentou riqueza e vida ao nosso trabalho e visualizou-se, materializou-se a conexão com o todo, mas ao mesmo tempo, aumentou o grau de responsabilidade e da busca da materialização de resultados tangíveis e intangíveis frente aos investimentos. (COLABORADOR II).
>
> Superação do grupo de P&D para buscar cada vez mais parcerias com universidades, centros de pesquisas e empresas privadas de bases tecnológicas; (COLABORADOR III);

O debate proferido pelos participantes da oficina foi enriquecedor e impulsionou novas descobertas de segunda pergunta generativa, em que se quis saber **"Quais eram os projetos gerenciados pelo GGP&D+I que trouxeram vantagens para a CHESF e benefícios para a sociedade?"**. Assim, a pesquisadora motivou os participantes a se deter nessas conquistas. Em nível de maior detalhe, um dos presentes indica que a descrição dos projetos poderia ser encontrada na Revista de Inovação da CHESF: o Simulador para

Treinamento de Operadores de Centros de Operação e Subestação (SIMULOP), o qual "refere-se a um treinamento e reciclagem dos operadores de sistema, na sala de controle, o qual permite um confrontamento em situações extraordinárias, no treinamento preparatório para alterações futuras nos seus procedimentos e configurações" (CHESF, 2014). Da mesma forma, foi encontrada matéria documentando sobre o SMARTALARM, que "visou desenvolver um sistema de *software*, baseado em técnicas de inteligência artificial, para o tratamento on-line de alarmes. Tal sistema diagnostica as causas dos alarmes, avalia sua dimensão e localização, propõe um conjunto de ações a serem tomadas, no menor tempo possível" (CHESF, 2014). De todos os projetos já realizados pela CHESF, o "SMARTALARM" é o que representa o fechamento da cadeia de inovação.

> O Sistema de tratamento de alarmes, esse é inovação. É o projeto que foi o segundo objeto de pedido de patente da CHESF. Foi licenciado para a smartix, que é uma empresa que foi incubada dentro da universidade pelos próprios pesquisadores. Para esta empresa nós demos uma licença não exclusiva, para ela comercializar esse resultado do projeto (COLABORADOR I).

Neste episódio, pode-se constatar como a IA explica este tipo de busca colaborativa e evolutiva do conjunto pelo que existe de melhor nas pessoas, nas suas organizações e no mundo que as rodeia. No referencial que a sustenta ela envolve a descoberta do que dá vida a um sistema quando ele é mais eficiente, vibrante e construtivamente capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Em outro trecho da discussão, travada na oficina do 2-D, surgiram mais elementos de análise desse contexto:

> Em relação à conexão com o todo: eu entendi o que dá razão ao nosso grupo existir é a busca pela inovação e a melhoria dos processos da organização, é basicamente isso buscar a melhoria nos processos (se não houvesse essa necessidade nem haveria a nossa área). Segundo: nosso papel é de fomentar a cultura da inovação dentro da organização, através de ações que estimulem as ideias inovadoras, dê suporte ao seu desenvolvimento e garantam a sua aplicação e disseminação na empresa. Terceiro: o maior legado - coloquei uma coisa que ainda não está feita, não está completa, mas é um desafio, e quando for feita será o maior legado: que é construir um processo estruturado que contemple todo o ciclo de cadeia de inovação, dentro da organização, tornando este processo conhecido para todos dentro da empresa, que tem a ver com o nosso normativo. É deixar uma coisa estruturada, para que todo mundo saiba o que deve ser feito, quando se tiver uma ideia inovadora, é preciso saber quais os passos que se deve seguir. Saber todos os passos que tem que seguir e contemple todo o ciclo da cadeia de inovação. A palavra que falo "estruturar" é uma coisa formalizada que é um normativo dentro da organização. E instruir todo o processo do início até o final, quais as atribuições de cada pessoa. Existem normativas em outras áreas, mas na área de inovação não existe. O processo de P&D não existe formalmente dentro da casa. É uma busca nossa aqui para que faça parte da organização. Já melhorou muito. (COLABORADOR III).

Desse modo, há que se observar que a inovação e a melhoria nos processos da organização podem ser vistas como caminhos de se alcançar a conexão com o todo. Conforme propõe um dos integrantes do GGP&D+I da CHESF:

> Temos projetos como o de sistema de tratamento de alarmes, que é uma solução voltada para um problema interno da empresa. Eu diria que todos são voltados para problemas da empresa, mas tem uns que tiveram um maior impacto para além das fronteiras da CHESF. Eu tenho, por exemplo, as questões do Rio São Francisco. Resultado das implantações das usinas ao longo do São Francisco, tiveram alguns impactos ambientais e para serem mitigados, fizemos alguns projetos. Então por exemplo, aquelas espécies nativas, como é o impacto que elas sofreram e como se mitigar esses impactos. A gente teve projetos desses que eu diria é um problema da CHESF e também há um problema da sociedade. E a gente então é tem projetos que foram trabalhados, foram focados para minimizar esses efeitos e encontrar soluções possíveis. Eu diria que todos os projetos trazem benefícios para a CHESF e para a sociedade. Todos os projetos visam minimizar os cortes de energia no sistema. Uns mais e outros menos. Eu diria que, dependendo do projeto, ele tem um impacto menor ou maior além das fronteiras da empresa. Por exemplo, um projeto para estudar como é que se comporta o concreto das bases das torres de transmissão. Esse projeto a solução que ele trouxe, ele causou um impacto muito maior na empresa do que na sociedade, claro que tem também repercussão na sociedade (indiretamente), porque na hora em que eu consigo chegar a uma solução para um problema que eu tenho e que encarece o meu processo de produção (COLABORADOR IV).

Aqui se estabelece um parêntese sobre o papel da CHESF em sua estratégia de ação ao se promover políticas de conscientização e procedimentos em relação às ações de inovação e parceria com as comunidades para as quais contribui com o desenvolvimento de projetos que trazem benefícios para a sociedade como um todo. Como exemplo, foi citado por um dos colaboradores, além de também constar na Revista de Inovação, o projeto de "Desenvolvimento de Marcadores de Microssatélites para Espécies Nativas de Ictiofauna do Rio São Francisco: Estratégicos para a Genética e Conservação". A CHESF se reinventa ao dar vida e força para projetos como o da ictiofauna no Rio São Francisco. Segundo se pode perceber, trabalhar com a comunidade alimenta o futuro comum construído pela força, vontade e colaboração dos servidores e atores sociais. Inclusive contribui também para valorizar os mais antigos funcionários da organização, uma vez que estes podem transmitir seu legado de geração para geração de colaboradores da CHESF. Os mais antigos lembraram que determinadas unidades de atuação da empresa datam da década de 50 em diante. Como fato histórico foi assinado que, nos anos 70, surgiu à necessidade de minimizar o impacto quanto à qualidade de vida na área de atuação de um dos seus projetos, sobretudo os que afetam o meio ambiente:

> A revitalização das espécies de peixe comprometidas da bacia do rio São Francisco é a forma encontrada de minimizar os impactos causados com a construção de barragens. Com a instalação dos reservatórios, o fluxo natural da correnteza do rio é

> alterado, dificultando a migração dos peixes, formando um obstáculo para reprodução das espécies que necessitam nadar rio acima para desovar. Este fenômeno é conhecido com piracema. O repovoamento com alevinos nativos vem sendo uma alternativa inovadora e viável contribuindo para diminuir o risco de extinção das espécies, fomentando o tripé da inovação sustentável: Social + Ambiental + Econômico. Em Paulo Afonso, na Bahia, a Chesf mantém uma estação de piscicultura com o objetivo de repovoar os reservatórios com espécies fragilizadas em seu processo reprodutivo. Quando a estação foi implantada, em 1974, a grande preocupação era a quantidade de alevinos que seriam produzidos para serem colocados no rio, diminuindo os impactos. Com o passar dos anos, o conhecimento trouxe a percepção de que a qualidade seria um fator importante para esse repovoamento (REVISTA: A CHESF e a Inovação, 2014).

Esse tipo de projeto constitui a materialização de que a CHESF promove ações humanisticamente orientadas, promovendo elo com as comunidades locais que vai além da filantropia, e persegue a responsabilidade social e empresarial. Esta é uma prática comum em organizações generativas como apontam Bright, Fry e Cooperrider (2013). Como pode ser observado no caso da CHESF, há sinais de generatividade, um exemplo de conexão com o todo que deve ser seguido e valorizado. Contudo, sabe-se que na região Nordeste há muita desigualdade social e, somado a outros fatores como grande extensão geográfica, faz com que as ações organizacionais realizadas pela CHESF, como ações mitigadoras dos impactos ambientais advindos das intervenções organizacionais no meio ambiente, não sejam suficientes para recuperar a qualidade de vida da população afetada pelos projetos de construção das hidrelétricas. Um dos exemplos vivenciados ao longo do Rio São Francisco é retratado na Figura 7(4).

Figura 7(4): Projeto de desenvolvimento de marcadores de microssatélites para espécies nativas de ictiofauna do rio São Francisco: estratégicos para a genética e conservação.

Fonte: Revista de Inovação, CHESF, 2014.

A imagem da referida Figura 7(4) explicita bem o processo de influência mútua entre o homem e a natureza, no sentido de alteridade que se constitui por meio das relações sociais e ambientais (MOTTA, 1997), seguido pela CHESF e seus redirecionamentos, por meio de projetos, que visam atender às necessidades provocadas pelo ambiente onde a empresa atua. Pode-se concluir que os projetos da CHESF junto às comunidades não significam apenas a transferência de recursos financeiros, mas uma ação de reposição de perdas causadas pelas intervenções do setor elétrico, minimizadas por meio de parcerias com centros de estudos, como é o caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco, preocupada com a sustentabilidade ambiental e expressa um ciclo virtuoso de criatividade, sensibilidade humana e cooperação interinstitucional.

O fator tecnológico também tem seu lugar. O projeto "Aeronave Não Tripulada Autônoma de Linhas de Transmissão" (VANT) é um projeto que envolve três atores: a CHESF; o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR). Segundo os colaboradores do GGP&D+I da CHESF, todo projeto é uma solução para a linha de inspeção e ainda há algo por fazer em termos de inovação, no sentido de fechamento do ciclo da cadeia de inovação. Ainda existem algumas questões a serem ajustadas, para que possa ser considerada uma inovação. Sobre o "VANT", esse colaborador indica que:

> Esse projeto aqui ainda não é uma inovação. A gente ainda vai mudar o nome do projeto. Faz parte de uma solução de inspeção da linha de produção. Envolve um avião, com o ITA, e um helicóptero, com o CESAR. É uma solução. Então ele ainda tem alguns gargalos para a gente virar a página, para que a solução seja internalizada. Ele é um forte candidato a virar mais uma inovação para a companhia. Falta só um passo. O VANT está dando um passo na inovação, mas é um progresso. A inovação é muito suor. Tem que trabalhar duro (COLABORADOR I).

Contudo, o projeto desenvolvido em parceria com o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e o Centro de Estudos e Sistemas Avançados (CESAR), ampliou o leque de alternativas tecnológicas ao surgir como "solução baseada em aeronaves não-tripuladas, leves, dielétricas, de grande autonomia, alta disponibilidade e baixo custo operacional, para uso em inspeções em linhas de transmissão de energia elétrica" (CHESF, 2014). Além disso, o referido projeto (VANT) foi apresentado no Campus Party 2013 e no Rio+20, chegando a ser o terceiro registro de patente da CHESF.

A Figura 8(4) permite que se visualize o VANT em sua plena operação. O projeto VANT, além de trazer uma redução nos custos fixos da CHESF, traz mais segurança para as atividades de inspeção das linhas de transmissão. Estas últimas constam do trabalho mais

perigoso da organização. Atualmente, a inspeção das linhas de transmissão é feita por helicópteros pilotados por servidores da empresa, os quais passam por situação de estresse, uma vez que a atividade conta com duas situações: a) voos baixos e próximos às linhas de transmissão de energia elétrica; e b) paradas estratégicas a baixa altitude, para medições técnicas. Estes eventos, apesar de todo o cuidado e trabalho de prevenção realizados pela área de segurança do trabalho da empresa, ainda causam acidentes fatais. Estes argumentos, aqui expostos, trazem maior legitimidade para a importância de investimentos no projeto, visando a sustentabilidade das inspeções uma vez que além de trazer benefícios para os *stakeholders* internos, trarão uma significativa redução dos custos fixos, além de uma maior produtividade e efetividade quanto a disponibilidade para as vistorias nas linhas de transmissão. No sentido de trazer melhorias acerca do processo produtivo da organização, pode-se dizer que:

> Nós articulamos dualidades e catalisamos conectividade: eu diria que isso a gente já faz. Mas deveria fazer mais ainda. O projeto com o ITA esse aí é até um dos projetos dos mais importantes...a questão da utilização de veículos aéreos não tripulados para o nosso processo de inspeção de linhas de transmissão. Na realidade, não é desenvolver um novo veículo, mas é adaptar e até inovar nos veículos existentes, para que eles se adequem ao processo de inspeção da linha de transmissão, que venham a tornar o processo menos oneroso e mais ágil e claro que traga uma maior prevenção na operação do sistema eletroenergético, principalmente no sistema de transmissão. E esse projeto ele pode ser usado para outras áreas também. Esse projeto agora, ele está numa fase, que eu diria numa fase de desenvolvimento final, chegamos até numa prototipação, digamos assim. Mas agora é exatamente isso. É você promover numa parceria maior, que a gente consiga atingir o final da cadeia de inovação. Ele passe a ser um produto aplicável e comercializável. Então a gente precisaria promover uma, ir buscar mais fortemente, no mundo corporativo, fazer parceria com empresas, comercializar, para viabilizar a disponibilização dessas aeronaves no mercado. Todos os projetos visam minimizar os cortes de energia no sistema. Uns mais e outros menos. Eu diria que cada projeto aplicado tem um impacto, menor ou maior, além das fronteiras da empresa. Por exemplo, um projeto para estudar como é que se comporta o concreto das bases das torres de transmissão. Esse projeto e a solução que ele trouxe, ele causou um impacto muito maior na empresa do que na sociedade, claro que tem também repercussão na sociedade (indiretamente), porque na hora em que eu consigo chegar a uma solução para um problema que eu tenho e que encarece o meu processo de produção. Tem, por exemplo, a questão de determinado equipamento que tem um tempo de vida útil, então é esse equipamento certo eu tenho que demonstrar que nesse tempo de vida útil dele ele tem que ser substituído, porque se não for substituído nesse tempo de vida útil dele, ele pode gerar um problema. Eu tenho que mostrar que depois de 10 anos do uso de um transformador, depois de 20 e depois de 30, eu devo substituí-lo antes que ele dê um problema. Claro que se ele der um problema gera um custo para a CHESF e para a sociedade. (COLABORADOR IV).

Figura 8(4): Projeto aeronave não tripulada autônoma para inspeção de linhas de transmissão.

Fonte: Revista de Inovação, CHESF 2014.

Por sua vez, o projeto de plataforma solar de Petrolina constitui um exemplo de ação da CHESF, no qual ocorreu aprendizagem organizacional e assume características de segunda ordem, aumentando, assim, a capacidade dinâmica de inovação. Seu desenvolvimento decorreu de chamada pública, número 01/2013, em que registrou uma forma específica de seleção, vínculo e aplicação de recursos, junto aos parceiros participantes. Mais que isso: transformou a realidade de forma generativa trazendo benefícios para a organização que pôde participar de leilões na área de energia solar, por conta do conhecimento produzido por meio da internalização do conhecimento adquirido para o projeto. Espera-se que traga benefício para a população local, pela utilização de células de captação da energia solar, trabalho pioneiro no sertão pernambucano. Na Figura 9(4), retrata-se as células de captação de energia, que estão sendo vistas como uma imagem generativa desse esforço.

Figura 9(4): Projeto central fotovoltaica da plataforma solar em Petrolina – 3MWp.

Fonte: Revista de Inovação, CHESF 2014.

Uma observação deve ser feita nesse espaço aberto pelo 2-D, ao se fazer referência aos projetos desenvolvidos por meio dos investimentos em P&D+I da CHESF. Alguns já se tornaram inovação propriamente dita, transformando-se em algo útil para a organização. O SMARTALARM mostrou-se promissor como um produto para comercialização junto à sociedade. O SMARTALARM pode ser visto como um projeto que uniu, de forma efetiva, vantagens para a organização e benefícios para a sociedade:

> Eu vou falar de um projeto que eu já mencionei que é o sistema de tratamento de alarme (SMARTALARM). Foi visualizada uma oportunidade que nós tínhamos, e procuramos uma solução. Na área de supervisão e controle, nós temos o sistema de geração e o sistema de transmissão. Eles têm que ser operados e mantidos, então na operação desse sistema, utilizando os recursos modernos, se tem um sistema de supervisão e controle. Nesse sistema de supervisão e controle, com a evolução tecnológica, ele se tornou a solução para uma série de questões que nós tínhamos na operação. Mas aí surgiram novas questões com ele. Uma delas é que na hora que eu tenho uma ocorrência no sistema elétrico energético, essa ocorrência pode gerar uma dificuldade para quem está operando de identificação que de fato ocorreu. Porque eu tento isolar aquele problema, o que eu chamo de proteção. Aí essa proteção, por exemplo, promove alguns outros desligamentos, que a princípio seria, para quem olha de fora um problema, mas está isolando um outro. Então isso gera uma série de informações de alarmes até para quem está operando. E isso gerava uma quantidade tamanha de alarmes que inviabilizava o uso do sistema. Aí a gente precisou pensar, como é que a gente resolve isso? Na hora que você tem determinadas ocorrências, você tem uma avalanche de alarmes que torna inviável o uso. Como é que eu isolo isso? Como é que eu trabalho isso? Então, surgiu um projeto para tentar solucionar essa questão. Depois chegamos a uma solução, depois essa solução ainda não era suficiente. Porque o grau de certeza que ela dava era de 86% de certeza de que aquele diagnóstico era correto. O que não era o ideal ainda. Então isso teve que evoluir. Então usando técnicas, e inteligência artificial a gente chegou a 96 % de certeza. Então veja, com isso, passou a ser uma solução interessante para a empresa.

> Então foi uma coisa que aconteceu naturalmente. Hoje a gente tem esse sistema sendo explorado por uma empresa que não é a CHESF, Para comercializar para o mundo inteiro. Ele está licenciado. E está protegido inclusive. Tem a empresa "Smartix", que está licenciada pela CHESF, para não só evoluir, mas para comercializar o produto no mercado nacional, mas no mercado internacional. Esse produto, ele está protegido não só no Brasil, mas está protegido em nível internacional em alguns países como a Europa, EUA, na China, está protegido. Apesar da gente já ter projetos inovadores em algo, interessantes, em algo que está aplicado, em algo que já está distribuído. Na hora que eu comercializo com outras empresas, para além das fronteiras isso é bom para a CHESF e para a sociedade como um todo. Caberia ao grupo aprimorar esses processos de inovação aqui na CHESF. Isso a gente precisaria fazer, fazer acontecer. Para que os processos de inovação não aconteçam de uma forma assim, aleatória, empírica. É preciso estruturar esse processo. Assim, a inovação se tornaria o carro chefe na empresa. A inovação é necessária para a vida, sobrevida de qualquer negócio. Porque na hora que eu vejo a situação, dentro do meu planejamento estratégico, por exemplo, as fontes de geração de energia elétrica, elas estão se modificando. Nós estamos partindo para a solar. Então, essa coisa da inovação é muito importante para uma empresa como a CHESF, que é uma empresa de energia. Mas chegar ao fim da cadeia de inovação, claro que eu diria que é o mais difícil. É o mais complicado. Não é você fazer a pesquisa e chegar no resultado. É você pegar o resultado e transformar aquele resultado, fazer com que aquele resultado venha a se transformar em algo que traga benefício para a sociedade em geral. (COLABORADOR, IV)

Para o GGP&D+I os demais projetos, são ainda vistos como "ideias em gestação" por estarem próximas, porém sem alcançar, o ciclo completo da cadeia de inovação. Notou-se existir um sentimento de que há engajamento para que sejam criadas novas parcerias criativas. A boa vontade apresentada pelo GGP&D+I é uma característica bem generativa, favorável à facilitação da transformação da organização como um todo. A próxima seção aborda o lado poético e, também, conectado do trabalho devido ao foco no 3-D.

4.2.3 – 3-D – Sonho: alcance do mais alto propósito

No ciclo 3-D de Sonho, a oficina levou os colaboradores a refletirem sobre os seus mais altos propósitos e, por extensão, os da empresa, tanto no que se referiu ao que poderia ser, quanto em relação ao que a sociedade está a pedir. Para tanto, foi feita uma ponderação sobre o tema da mudança de visão de mundo.

O alcance do mais alto propósito na abordagem apreciativa w-holística corrobora a ideia de democracia, associado ao que o mundo está pedindo, por meio da geração de valor sustentável (mutualidade de benefícios entre organização e sociedade), impulsionada por meio da IA. Além do encadeamento entre os laços existentes entre projeto de vida, do indivíduo na organização, do projeto de trabalho e na valorização dos traços de união e comunicação, em

torno da descoberta dos inúmeros significados que podem ser revelados por meio da aderência dos significados dos valores pessoais e dos valores que impulsionarão as ações no ambiente de trabalho, para que o potencial generativo seja alcançado (BARROS-POSE, 2013). Ao mesmo tempo, também se questionou o que pode surgir a partir dessa união como novo sistema de valores ou crenças (MOTTA, 1997).

Não foi esquecido o significado do DO no contexto generativo e apreciativo, entendido como uma abordagem que se baseia nos sucessos anteriores, na projeção de futuro, no melhor do passado, na fonte de aprendizado e de energia para o crescimento organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

No 3-D, denominada fase do sonho, são visualizadas imagens do que poderia ser, cuja representação assinala o futuro idealizado pelas pessoas. A primeira pergunta generativa formulada ao grupo no 3-D expressa essas ideias: **Nesse "sonho de futuro" o que seria feito de forma diferente em termos de mudança em atitudes; normas; valores, percepções; crenças; visão de mundo e comportamentos?**

Em resposta, obteve-se uma visão panorâmica daquilo que cada um tinha como espectro de realizações a serem postas em prática, em médio e longo prazo. Algumas ideias denotam maior e, outras, menor ambição:

> Recolocação da inovação nos objetivos estratégicos da organização, de forma a estimular e fixar a cultura da inovação como uma prática necessária para a otimização dos processos da empresa, orientando, assim, o comportamento das pessoas para que pratiquem a inovação; (COLABORADOR I);
>
> Geração e transmissão de menor custo; suprimento de energia "firme" para garantir o crescimento do país; desenvolvimento tecnológico nas novas tecnologias de geração renovável. Oportunidades: geração solar térmica; transmissão de energia em extra alta tensão; acumulação de energia (COLABORADOR II);
>
> Instituição do normativo de pesquisa, desenvolvimento e inovação; Definição do plano estratégico tecnológico; Disseminação do conhecimento para toda a cadeia dos atores do processo (COLABORADOR III);
>
> A reestruturação da empresa de modo a evidenciar os objetivos da empresa norteando para a prospecção de novas ideias e projetos; Implantação do SAP com a reorganização da empresa haverá um melhor aproveitamento dos recursos financeiros e humano, tornando a empresa mais competitiva. Mas o mundo está andando para frente, está melhorando, nisso eu sou otimista. Nesse aspecto eu sou otimista. E que o próprio ser humano, no mundo a quantidade de pessoas, que usam melhor os seus sentidos está aumentando (COLABORADOR IV).

Dessa forma, por meio da IA, o objetivo da mudança deve ser visto como um mobilizador do compromisso das pessoas para com o ideal administrativo, pois seu caráter generativo reúne os elementos capazes de contribuir para delimitação dos desafios a serem superados, apropriados para gerar o conhecimento necessário à estrutura de novas

possibilidades e das forças positivas de ação nas organizações (GERGEN, 1996). Sobre o ideal administrativo vale acompanhar o sentido histórico atribuído por um dos colaboradores, ao rever o que foi feito pelo grupo em relação aos desafios que impulsionaram as transformações na CHESF, até chegar aos dias atuais:

> O que acontece? Inicialmente, no início da Lei 9991, o sentido foi mais de obrigação de investimento em P&D. E até na própria lei não tinha isso, nos próprios manuais de investimento em pesquisa não se tinha o sentido de inovação. O investimento em P&D era o do dinheiro, era até taxado como verba. Verba obrigatória para a pesquisa, a organização tem esse "dinheiro" e eu, pesquisador, tenho esse projeto, então vamos lá formalizar essa parceria. O foco era muito isso. E de certa forma o P&D da CHESF era encarado assim no seu início. Não só na CHESF, mas no setor inteiro, eu passei por cinco concessionárias de energia, a visão era essa. Quando no próprio Brasil se começou a se trabalhar a inovação de forma mais elaborada, de 1995 e 1996, o foco começou a focar mais a inovação, de forma acanhada, algumas pontuando, se desenvolvendo. Quando foi em 2008, a ANEEL mudou a sua regulamentação, o manual que direciona a aplicação no P&D e ela incluiu lá três temáticas de investimento em pesquisa que focou em inovação: o cabeça de série, o lote pioneiro e a inserção no mercado, é pegar aquilo que se desenvolveu de conhecimento, de tecnologia e aplicar no seu ambiente da empresa, no setor elétrico, desenvolver um sistema, ou produtos tecnológicos mesmo que é o foco que eles querem mais alavancar no setor elétrico. Então houve essa mudança, e aí na CHESF, a visão do movimento de reestruturação do grupo ELETROBRAS, que começou em 2010, por conta do cenário das concessões, da renovação e que na época estavam sendo feitos os estudos, de como munir a governança, da presidência da república, no sentido de como é que seria essa renovação das concessões, ou não renovação, seja lá como seria na época era só um estudo e a ELETROBRAS começou a sua reestruturação que focava todas as empresas da *holding* e o foco foi a questão da criação interna da área de planejamento estratégico e inovação. Foi aí que a nossa área começou a existir, no início de 2010 ou virada de 2009/2010 que começamos a existir na companhia enquanto órgão. Antes era como: um adjunto do presidente que tocava o processo de planejamento informal e P&D informal, era uma atividade dele enquanto adjunto do presidente e ele tinha uma equipe pequena, muito pequena..... Mas aí ficamos estruturados assim, em 2009. Quando foi em 2010, nós aparecemos para a companhia, porque até então era um cumprimento regulatório em pesquisa, que gerou muitos frutos, mas os frutos eram fracionados em cada departamento, era um problema desenvolvido lá na área, então não tinha nada institucional, ampla de maior envergadura, a presidência olhando colocando aquilo como importância. Em 2010 foi instituída a CPP e, em 2011, salvo engano, começou a trabalhar o planejamento estratégico da companhia, o primeiro planejamento estratégico, mapa estratégico, foi formatado com tantos objetivos estratégicos. E ali foi colocada a inovação como um dos objetivos estratégicos da companhia que era justamente naquele ambiente que ela estava passando de reestruturação, já estava trabalhando a questão da renovação das concessões. Aí a gente passou a existir enquanto organismo na companhia com a criação da CPP – Coordenadoria de Planejamento Empresarial + Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, que tornou mais o trabalho realizado, porque antes vinha uma questão mais regulamentar (COLABORADOR, II).

Interpreta-se o foco na mudança, vista como um compromisso ideológico (MOTTA, 1997), enquanto se aborda o aspecto estratégico da transformação organizacional (QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010). Nesta última, observa-se que há redefinição da missão, dos objetivos estratégicos, valores, normas, percepções, crenças e visões de mundo. Os resultados

generativos corroboram as ideias de Motta (1997), no sentido de que em relação à estrutura organizacional, a participação e a descentralização contribuem para a articulação entre atores, novas formas de participação democrática, e agregação de interesses comunitários antes desconsiderados ou vistos de outro modo (MOTTA, 1994).

O compromisso ideológico observado na IA é diferente do apresentado por Motta (1997), posto que seu referencial implica, não apenas uma forma de conhecer maneiras de influenciar o pensamento individual, mas, em última instância, de capturar como as pessoas conciliam os seus interesses e valores com os da organização, assim como procuram influenciar a ocorrência de uma mudança positiva e generativa no ambiente de trabalho, como um impulso à criatividade.

Neste caso, a essência inovativa está permeada pelo papel da empresa, por sua missão, pela herança genética que vem da engenharia, da produção de energia, que é o seu negócio. O pensamento básico não se afasta da dinâmica institucional que cerca a inovação:

> Uma inovação grande para a companhia, e até aquele momento ninguém sabia, onde está aquele órgão, o que significa? Isso durou até pouco tempo, então aí ilustrando isso tudo, vou mostrar para você para você se ambientar como é. E você pode replicar isso para outras empresas do setor elétrico, com certeza várias empresas do setor elétrico não existiam no organograma, a atividade de algum engenheiro da companhia e o investimento em inovação. Isso é fato. Isso ainda existe no nosso setor elétrico porque o nosso setor é essencialmente de prestação de serviço. Você está gerando energia. Alguns geram, outros transmitem, outros distribuem. Geração, distribuição e transmissão de energia. Então a CHESF mesmo não tendo uma área de inovação internalizada, até aquela época, para tratar desse assunto um pouco mais de forma profissional. Ela sempre inovou, desde a sua criação, isso é fato dela. Desde a primeira usina "janequinho" que foi a primeira usina, o pontapé. Até o "gesoplex" sempre inovou, as áreas inovaram a área de engenharia a área de operação sempre esteve criando soluções (COLABORADOR, II).

Em suma, lastreados pelos paradigmas construtivistas e cognitivistas, verifica-se que seres humanos criam suas próprias realidades por meio de processos simbólicos e mentais que corroboram a ideia de "ativismo mental criador do futuro" a ser materializado. Entender esses pressupostos ajudou a perceber como a investigação e o desenvolvimento do imaginário positivo podem ser revelados e transpostos para uma base coletiva e operacional. Isto pode muito bem explicar a atividade mais política e engenhosa que os indivíduos e organizações somente têm a se dedicar para que seus objetivos venham a frutificar um futuro positivo e humanamente significativo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Nesse encadeamento lógico se insere a segunda pergunta generativa do 3-D e seus desdobramentos, identificados com o alcance do mais alto propósito organizacional: **Quando você pensa no ambiente em que a organização em que você trabalha está inserida, o que**

você vê como sendo as três tendências emergentes mais importantes? Como elas poderão mudar o modo de sua organização e seus negócios operarem? Em sua opinião, quais as oportunidades estratégicas mais generativas no horizonte da organização?

Após breve interrupção nos trabalhos da oficina, para um rápido "lanche", houve uma diversificação de opiniões que tanto se voltaram para aspectos técnicos e econômicos, indo para a ideia mesmo de prospecção até aquele referente à forma organizacional que a empresa deve ter para levar adiante os seus projetos:

> Investimento em fontes alternativas de energia, de forma a garantir a sustentabilidade do setor a longo prazo, possibilitado pela visão inovadora nesta área (COLABORADOR I).
>
> Geração e transmissão de menor custo; suprimento de energia "firme" para garantir o crescimento do país; desenvolvimento tecnológico nas novas tecnologias de geração renovável. Oportunidades: geração solar; térmica e transmissão de energia em extra alta tensão; acumulação de energia (COLABORADOR II).
>
> A reestruturação da empresa, de modo a evidenciar seus objetivos, norteados pela prospecção de novas ideias e projetos (COLABORADOR III).
>
> Sobre as macrotendências, a energia eólica está mais avançada em termos da aplicação das inovações, na prática. Hoje a eólica é viável. A gente já está colocando a energia eólica no mercado, já temos empreendimentos com contrato e tudo. Eu acho que há uma tendência de que a energia solar venha a se impor. A energia solar já é uma evidência. Com certeza deveria ter mais investimento em pesquisa em energia solar e energia eólica também para aperfeiçoar as técnicas existentes e torna-la ainda melhor. As fontes naturais todas têm impacto ambiental, mas não se pode comparar. Se a energia nuclear for bem controlada, o impacto ambiental é pequeno. O carvão tem um impacto enorme. A nuclear, do ponto de vista do impacto ambiental, é sobre a questão dos resíduos. Eu acho uma possibilidade para a sociedade. Tem que se ter controle disso. A França...a base da geração de energia dela é a nuclear. Tivemos a questão de Fukushima dela agora, daí fica mais difícil de vender a ideia da energia nuclear agora. Tem que ter um sistema de segurança que minimize ao máximo o risco de acidente. Tem muitas oportunidades estratégicas. Entre as mais importantes, uma delas, é a de se trabalhar as fontes de energia. Como as fontes de energia "solar" e "eólica". Eu vejo também uma outra possibilidade que é também, as empresas como a CHESF...o foco é a geração, transmissão e distribuição, mas quando se olha a questão da inovação...nada impede que eu possa trabalhar com novos negócios. A CHESF é uma empresa essencialmente de engenharia, então a CHESF hoje, e inclusive o estatuto dela permite, que ela trabalhe com consultorias. Nós temos vários especialistas em construção de barragens, construção de linhas de transmissão, implantação de sistemas de supervisão e controle. Então além do conhecimento dessas pessoas, além de você prestar um serviço de consultoria, envolve a área de planejamento também. E você poder gerar nos seus projetos, você colocá-los no mercado. Em parceria com outros segmentos, com empresas que são fornecedores, por exemplo (COLABORADOR IV)

Com efeito, ficou bem presente a proposta de alcançar a geração firme de energia, as fontes renováveis e a prospecção de novas ideias. Neste sentido, os colaboradores focalizaram o desenvolvimento tanto financeiro e econômico como o humano. Outro ponto a realçar

também foi o enfoque na competitividade voltada ao desenvolvimento da atividade-fim da empresa. Sendo assim, para que o sonho se materialize, mostra-se importante a valorização dos projetos identificados com o aumento da produtividade, haja vista o momento de redução do orçamento para investimentos em P&D+I, pelo qual a CHESF vem passando. Essa realidade vivida pelo grupo reflete os "sonhos com o pé no chão", como visto nas respostas dos colaboradores do GGP&D+I.

Contudo, para além desse olhar para si mesmo, de natureza pragmático, a reflexão contribui para a visualização de imagens positivas desse futuro que está por vir. Isto será possível, caso se possa visualiza-lo, ao lado do reconhecimento dos valores da coletividade. A dúvida alimenta tanto a ciência quanto a razão. Dessa forma, quanto mais se explica, mais se provocam novas dúvidas, numa busca constante pela compreensão do mundo (MOTTA, 1997). Para conhecer e interagir na realidade é preciso investir nas possibilidades generativas advindas da profunda criatividade, integrada ao planejamento, que será abordada na próxima seção.

4.2.4 4-D – Planejamento: exploração da profunda criatividade

No contexto do D-4, retoma-se o pressuposto de que as organizações públicas devem buscar atender às necessidades da sociedade, por meio de bens e serviços, com finalidade pública. Porém, sabe-se que as necessidades são infinitas e os recursos finitos. Nesse sentido, para atender a essa demanda de forma adequada cabe ao serviço público investir no alcance da profunda criatividade de seu potencial, aquele ainda não explorado. Nesta seção, a tônica se detém em como desvendar algumas dessas fontes de profunda criatividade, relativas ao processo de inovação da CHESF, na visão dos colaboradores do GGP&D+I, convidados a pensar de acordo com as proposições provocativas que foram por eles delineadas anteriormente, no decorrer do trabalho de Almeida (2013), conforme disposto no Quadro 13(4). Os discursos do planejamento que foram postos por tais proposições instigaram a imaginação acerca de como chegar lá, em um dado horizonte de tempo, como requer esta etapa do 4-D.

Quadro 13(4): Proposições provocativas e seus significantes para o GGP&D+I da CHESF.

	Significado das proposições provocativas
Palavra-chave: **Inovação**	"Inovar é pensar no futuro. É com criatividade que se constrói um futuro com processos mais ágeis, mais econômicos e sustentáveis, gerando melhor qualidade de vida e benefícios para a sociedade".
	"A inovação permitirá que a CHESF se torne uma das empresas mais preparadas para o mercado de energia, tanto em tecnologia como em processos".
	"Inovar é fundamental para a sobrevivência e crescimento de qualquer organização. Portanto, a inovação é tratada como prioridade na nossa empresa nos mais diversos níveis, sendo uma característica marcante na nossa cultura organizacional. O grupo gestor de P&D vai promover diversas ações de fomento desta característica na empresa, buscando ideias inovadoras que possam gerar processos e produtos melhores, contribuindo para o crescimento da organização e do setor elétrico nacional".
	"A CHESF como um todo passa por um processo de reestruturação, momento pelo qual a INOVAÇÃO é fundamental para vencermos o desafio de tornar nossos processos mais eficientes e econômicos, usando de criatividade e desenvolvendo projetos inovadores, que transformem a CPP num agente de desenvolvimento de novas ideias, levando a empresa a ser rentável como antes da medida provisória".
	"No cenário que se instala na CHESF e também no grupo Eletrobrás, a nossa área de P&D deveria preparar o caminho e o ambiente, para fomentar e internalizar todos os objetivos que a palavra Inovação com sustentabilidade carrega. Assim estaríamos contribuindo com forte impacto positivo ao crescimento da empresa, fazendo-a pensar diferente e quem sabe se reinventando, buscando novos horizontes e desenvolvimentos tecnológicos, e quem sabe contribuindo para geração de novos negócios".

Fonte: Almeida (2013, p. 149).

Nesse contexto, viu-se que era oportuno não só refazer a leitura das proposições provocativas, mas revalidá-las, a ponto de verificar o pensamento dominante no grupo, fixado em torno da palavra-chave Inovação poderia ser confrontado, ante as perguntas formuladas pela autora, desta feita sob a forma generativa. Sendo assim, o grupo foi estimulado a repensar suas próprias ideias e a discuti-las, ao ser instigado a escolher dentre as visões de inovação, conforme Quadro 13(4), por ele construídas no ano anterior, aquelas que: (1) seriam capazes de provocar uma mudança no contexto ou na estrutura da empresa; (2) poderiam ser entendidas como uma mudança descontínua, intrigante, emocionante e explosiva; (3) poderiam ser validadas como possibilidades positivas; e (4) iriam levar o GGP&D+I a buscar o engajamento de pessoas para torná-las viáveis.

A partir deste artificio gerou-se um debate interessante acerca de como a inovação resulta de um esforço pelo qual arduamente a empresa se dispõe a utilizar seus mecanismos produtivos para atuar como ente do setor elétrico e construir suas ações de forma cooperativa. Além disso, segundo os colaboradores da empresa observaram, seu campo de trabalho já convive com "desordens" aparentes. Isso foi constatado pela maneira como eles colocaram em perspectiva o olhar apreciativo sugestivo da pesquisa e, através dele, apontaram o potencial generativo de tais desordens. Seria esta a capacidade de impulsionar uma mudança mais disruptiva, causada pela inovação, valorizada pela crença de que esta traz melhorias

crescentes em meio a ajustes e correções de rota, especialmente quando se trata de criação, invenção ou descoberta de ideias novas ainda não aplicadas. Segundo Motta (1997, p. 175), esse contexto é propício à "aplicação da novidade, o uso de uma invenção ou ainda a introdução do incomum".

No âmbito desse momento do 4-D, um dos colaboradores lembrou-se do sentido prático da inovação e de como esta deve ser abordada:

> E aí vem a questão: como é que essas inovações, essas soluções estão sendo tratadas? Em nível da propriedade, porque elas têm um valor tangível e intangível enorme. Como isso está sendo tratado? (COLABORADOR, IV).

Com efeito, o tratamento dado às inovações foi uma questão levantada na visão do GGP&D+I da CHESF, interpretado como uma estratégia de planejamento que deve ser mais aprofundada, até por ser uma fonte ainda inexplorada de ação. Foi assinalado existir muitas e novas possibilidades, que merecem atenção por parte das redes interinstitucionais de cooperação, do redirecionamento de proposições organizacionais ou mesmo no sentido de readaptação quanto às necessidades provocadas pelo ambiente.

Essa discussão foi adiante, não obstante saber-se que Motta (1997) trata a questão da mudança como um imperativo ambiental como algo concreto, tangível, cuja existência independe das intenções e dos valores das pessoas nela envolvidas. Em verdade, é ainda grande a influência da visão nascida de Augusto Comte, com seu paradigma positivista. Ao longo dos tempos, a permanência dessas ideias e sua ruptura sugerem ser necessário haver uma mudança paradigmática significativa, para que seja possível introduzir novas proposições. É o que Barrett (2013) chama de novas formas de pensar por meio da relação entre o "pensar fora da caixa", o subjetivo e o imaginativo. Esse novo paradigma traz uma visão menos dogmática da realidade, menos determinística, revelando o que há de subjetivo e intencional na construção da realidade. Além disso, conforme emerge o pensar fora da caixa, essa contribuição da IA generativa permite evidenciar como se dá a exploração da profunda criatividade, reforçando mais uma vez a visão de desenvolvimento organizacional para uma transformação.

Neste ponto, buscou-se o consenso na discussão com o grupo, considerando que isto tem amparo tanto no referencial da IA quanto na obra de Motta (1997), acerca da visão da mudança organizacional para além do determinismo ambiental, ao se admitir que cabe aprender a lidar com o que há por traz da desordem, do caos e da incoerência organizacional.

Dentre o GGP&D+I, a inovação está na raiz das proposições de elencar novos negócios para a empresa, sem esquecer da sustentabilidade a ser obtida em um contexto de gestão social.

Dito isso, de acordo com os temas levantados na oficina com o GGP&D+I, a inovação no setor público pode ser entendida como um conjunto de soluções para os problemas vigentes; advinda de processos de mudança na forma de pensar a ação e de englobar nesse processo a inclusão coletiva, com o desenvolvimento da cogestão. Sem dúvida, isto implica um processo maior de integração entre atores, a criação de mecanismos de articulação e novos arranjos institucionais para a convivência com os mesmos. Por outro lado, é de se esperar medidas que priorizem a humanização de serviços existentes para um público, antes não atingido, ou, até mesmo, opções de conjugar a esse serviço, ações novas, jamais vistas; contemplando múltiplas temáticas (QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010). Em meio a essa discussão, conseguiu-se de um dos membros do grupo que fosse gerado um novo entendimento acerca da inovação:

> É algo muito importante a propriedade intelectual. E vem daquele negócio de tratar o final da cadeia de inovação. A cadeia de inovação a geração da inovação, propriamente dita, né?! A inovação, o entendimento de que só existe inovação quando você aplica, quando aquilo gera resultado econômico e financeiro. Quando se transforma em um negócio, né?! (COLABORADOR, IV).

Além do foco na inovação, juntou-se a exploração da mais profunda criatividade, que pode ser vista como sendo o resultado do trabalho individual, mas também como o trabalho árduo de vários grupos de trabalhos envolvidos nos projetos realizados por meio dos investimentos em P&D na CHESF e gerenciados pelo GGP&D+I. Como constatado, ao longo de uma década, eles contribuíram com a formação de mestres e doutores em cada projeto desenvolvido, levando a crer que seu sucesso decorreu da forma cooperativa observada entre os pesquisadores e as parcerias interinstitucionais. Um exemplo disso foi registrado na fala de um dos colaboradores da pesquisa:

> Talvez se a gente observar aqui na CHESF tem um projeto interessante com a UNICAMP, com o professor André Furtado. E esse projeto deixou claro, mostrou que um dos resultados positivos que nós tivemos com os recursos, que nós aplicamos, dos projetos de pesquisa e desenvolvimento da CHESF, foi na formação das pessoas. Não só pessoas da própria CHESF, mas também de pessoas externas, principalmente pessoas ligadas à academia que fizeram os projetos para a CHESF. A gente fez esse trabalho, ele mostrou inclusive que para cada pessoa ligada, que cada projeto gerou pelo menos 1 mestre e 1 doutor. Estive no ALTEC,[8] justamente por conta desses trabalhos. Nós fizemos dois *papers*. A gente analisou 67 projetos, dos

[8] ALTEC – Associação Latino-Iberoamericana de Gestão e Tecnologia. Os trabalhos foram apresentados no XV Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica, de 27-31 de outubro, Porto, 2013, quais sejam: "Metodologia de Avaliação de Projetos de P&D do Setor Elétrico" e "Da Pesquisa e Desenvolvimento à Inovação: Um Estudo de Caso numa Empresa do Setor Elétrico do Nordeste Brasileiro".

> 67 projetos ficou claro ali, naquelas estatísticas, que você tinha para cada projeto pelo menos 1 mestre e 1 doutor. Com isso, do ponto de vista de formação no país eu acho que é muito importante. E lá (no artigo da ALTEC) se mostra a concentração se foi mais na empresa se foi mais lá fora, como é que foi... Ali também fica bem evidente, vamos dizer assim, o ponto mais que foi mais deficiente. Eu sempre dizia isso, que gostaria de ter uma patente, mas eu gostaria de ter um contrato onde eu licenciasse para alguma empresa, explorar comercialmente o resultado de um projeto de pesquisa. E isso aconteceu. Foi o primeiro e até agora o único que é o sistema de tratamento de alarmes. Tem a empresa "Smartix", que está licenciada pela CHESF, para não só evoluir mas para comercializar o produto no mercado nacional, mas no mercado internacional. Esse produto, ele está protegido não só no Brasil, mas está protegido em nível internacional em alguns países como a Europa, EUA, na China, está protegido. Então essa é a questão. É preciso concluir a cadeia de inovação e viabilizar um negócio. Isso aí se você olhar para o Brasil, que eu tenho lido algumas coisas, tenho acompanhado algumas coisas, é o que vem acontecendo, é o retrato de nosso país. Onde você faz uma pesquisa, o desenvolvimento cientifico no nosso país é muito grande nos últimos 15, 20 anos, em termos de produção científica. Agora é preciso, cada vez mais você transformar essa produção cientifica em benefício sócio econômico. Ou seja, que isso venha a se transformar em negócios. (COLABORADOR, IV).

Um balanço do que foi dito na oficina do 4-D denota que o grupo não só fez uma reflexão acerca do significado da mudança disruptiva, mas soube estabelecer uma associação entre inovação e sustentabilidade, bem como destacar a importância da internalização de ambas, quanto ao surgimento de novos negócios para o atingimento do ciclo completo da cadeia de inovação. Inclusive, ao se fazer a aplicação do ciclo de 5-D generativo, foi percebido que, em meio a esse processo, corroborou-se o elo entre inovação e sustentabilidade, ao lado da lógica de que não se deve apenas fazer mais e sim fazer melhor.

Do ponto extraído dessa observação, compete dizer que, se o planejamento corresponde a um horizonte a ser idealmente alcançado, a inovação com sustentabilidade já está incorporada a um perfil organizacional em ascensão com apoio do GGP&D+I. A este cabe exercer o papel de comitê interno "animador" dos processos de inovação na organização. Por essa razão, a gestão do GGP&D+I em relação aos processos de inovação da CHESF, aparece como uma cola invisível, no sentido de legitimar os resultados de um trabalho intenso que vem sendo realizado, sem esquecer das formas de compartilhamento do conhecimento adotadas. Com isto, o resultado remete ao desenvolvimento da criatividade e ao espaço aberto para novas ideias, trazendo impacto generativo nos frutos obtidos e na cultura organizacional.

Crê-se que a produção de ideias novas, nesse passo do ciclo apreciativo constituiu um exemplo do que é positivo e favoreceu a criatividade. Ao ser generativo, o discurso do grupo traduziu o aspecto da assertividade presente na oficina, principalmente no tocante a quem seria envolvido para transformar esse potencial criativo em realidade na organização. Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) denominam este engajamento como a arquitetura social da organização do planejamento.

As respostas do grupo foram bem variadas, tal como se registra em uma das falas:

> Engajaria o setor de planejamento estratégico e o de educação corporativa, parceiros para internalizar a inovação nos gestores e nas equipes (COLABORADOR I);
>
> Quanto aos *stakeholders* externos, seriam envolvidos: as outras empresas do setor elétrico; a academia e os fornecedores, bem como os *stakeholders* internos: os setores de operação e planejamento da empresa (COLABORADOR IV).

Nesse clima favorável ao planejamento, entretanto, foi admitido ser natural existir algum tipo de resistência à mudança. Contudo, a aplicação do ciclo de 5-D generativo gerou a expectativa de que o processo de mudança e redirecionamento aconteça da forma mais colaborativa e significativa dentro da realidade organizacional. Igualmente, foi disseminada a crença de que deveriam ser fortalecidas as potencialidades organizacionais em detrimento da visão de "solução de problemas". Evidentemente, esse discurso corresponde a uma verdadeira mudança paradigmática. Deste modo, deu-se continuidade à análise do ciclo w-holístico, dedicado ao D-5, cujo foco recaiu nos valores da generatividade em ação.

4.2.5 5-D – Destino: valores da generatividade em ação

O ciclo apreciativo, na etapa do 5-D estabelece conexão com o futuro, sobretudo as imagens que emergem do sentimento dos colaboradores em torno do propósito comum. Cabe observar que há culminância no 5-D porque é possível notar a força do sentimento gerado ao longo das interações mantidas com o grupo e dos entrelaces surgidos nas oficinas, nas quais predominou a aprendizagem contínua, a improvisação e a readequação das diversas mensagens passadas pelos próprios colaboradores. Neste sentido, foram bem explorados o compartilhamento e o alinhamento com o trabalho da tese em busca de plano comum. Esse olhar apreciativo contribui mais fortemente para o desenvolvimento das competências afirmativas, colaborativas, ao lado da sensação de resultados, de entrega.

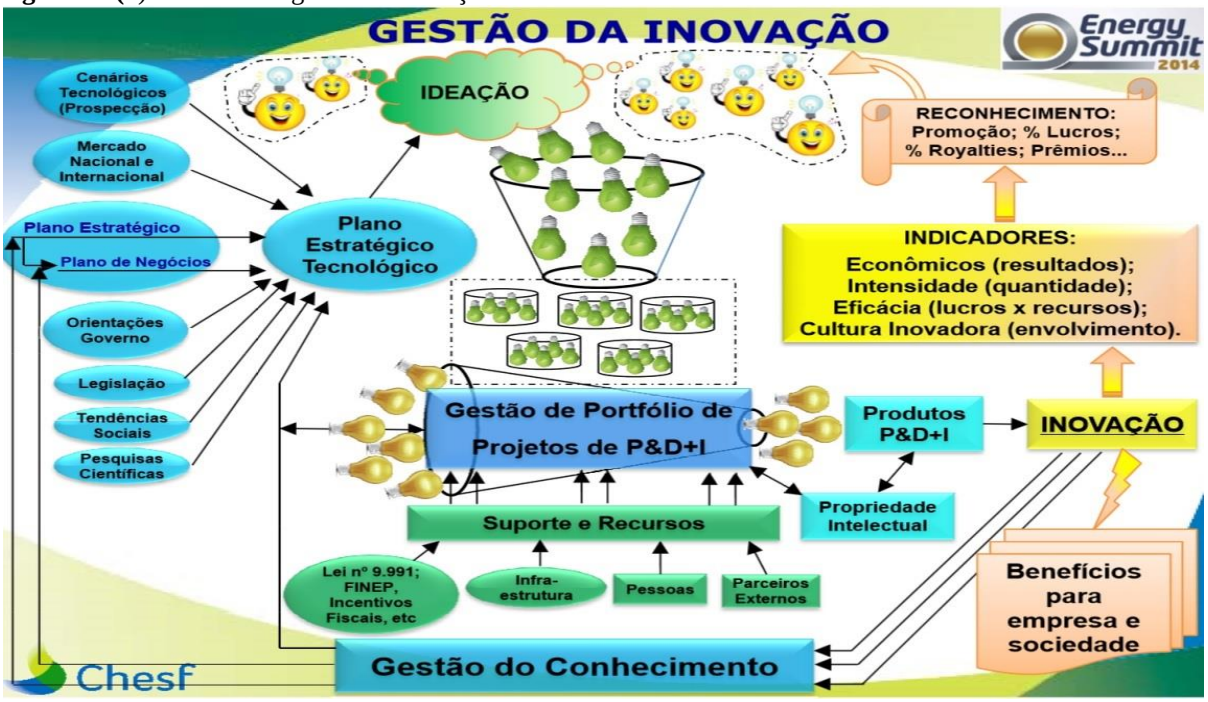
Nesta etapa da aplicação do ciclo de 5-D chegou-se à conclusão de que é preciso desenvolver a capacidade generativa para a inovação sustentável, traduzida como sendo a capacidade de gerar inovabilidade, termo que foi adotado como ápice da discussão. A intervenção da pesquisa trouxe ao conjunto dos participantes a percepção do valor das ações que fortalecem o GGP&D+I e a própria CHESF no alcance desse objetivo.

O relato de um dos colaboradores sobre sua experiência em apresentar os feitos da empresa, no tocante ao trabalho de P&D, mostrou o que esta vem produzindo, constituindo uma clara demonstração da articulação de suas realizações perante o público interno e externo. Foi, então, nesta troca de conhecimento que, do material exposto à pesquisadora durante a oficina do 5-D, chegou-se à marca que transmite a mensagem do que a inovabilidade significa, ou seja, a convergência entre inovação e sustentabilidade, as quais devem ser integradas ao sistema de gestão conforme as competências típicas do setor elétrico, bem como às especificidades de sua cultura organizacional, sem esquecer que esta, por sua vez, requer a mobilização de mente e espírito das pessoas em torno da mudança transformacional. Para Bushe (2010), a noção de que se chegou ao Destino se evidencia quando a implementação de novas ideias brota de acordos coletivos, perceptíveis no envolvimento e nas atitudes tomadas pelas pessoas que se colocam à disposição do projeto organizacional e se inserem no processo sem que precisem pedir permissão para agir.

A interpretação desse momento indicou que o 5-D, no caso do GGP&D+I estava praticamente delineado porque no contexto estudado havia elementos objetivos para se afirmar que seus integrantes se encontravam pessoalmente comprometidos em fazer o que fosse possível para dar suporte à inovabilidade. O primeiro indício que corresponde a essa afirmativa reside no conteúdo da Figura 10(4), que expõe a essência da generatividade contida na imagem projetada pelo Colaborador II, que forneceu textualmente o arquétipo que embasa essa discussão. Note-se que esse esboço antecede à oficina realizada na tese, considerando-se ter sido elaborado para o evento *Energy Summit* 2014[9] e pode ser visto como uma forma de expressar a liberação das aspirações coletivas do GGP&D+I. Neste particular, o segundo indicativo do 5-D surge ao se verificar que tal Figura 10(4) concilia o que foi estabelecido no início do ciclo generativo: a conexão com o todo, de forma transversal já que a imagem tanto contempla o cenário tecnológico e de mercado (conotação econômica) quanto o foco nos benefícios da inovação promovida pela empresa em benefício da sociedade (conotação social).

[9] Energy Summit é um evento tradicional de discussões sobre a indústria elétrica, reunindo especialistas sobre geração, transmissão e distribuição e comercialização desse importante insumo da economia. Em 2014, o Energy Summit aconteceu no período de 15 a 17 de setembro, em São Paulo, do qual participou o colaborador Ramires. RAMIRES, W. Modelo de gestão da inovação da CHESF. Apresentação da CHESF na **Energy Summit**, p. 1-38, São Paulo, 2014. Não publicado.

Figura 10 (4) - Modelo de gestão da inovação da CHESF.



Fonte: Ramires (2014).

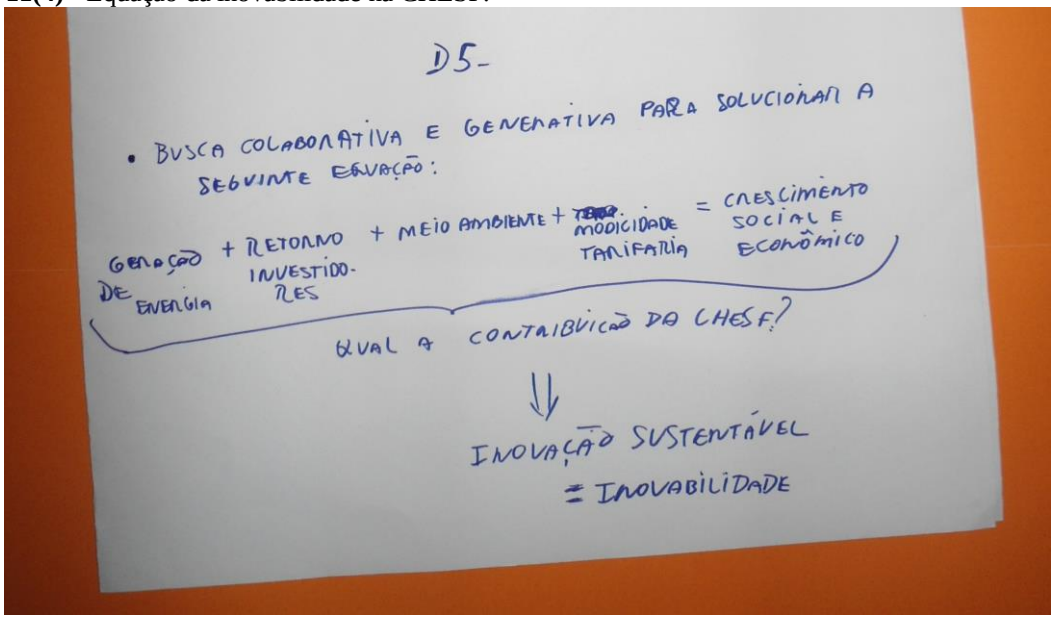
O desenho ainda inclui elementos que conformam o mapa estratégico do planejamento, em termos de Plano Estratégico, do Plano de Negócios da CHESF e, sobretudo, do Plano Estratégico Tecnológico, para o qual converge toda a complexidade do processo de Gestão do Conhecimento da empresa, que alimenta o sistema de indicadores adotado, conforme o contexto institucional e as bases que lhe dão sustentação (suporte e recursos). No centro do desenho aponta-se a Gestão de Portfólio de Projetos de P&D+I, compreendida como o eixo da temática da Gestão da Inovação na CHESF.

O terceiro indicativo do 5-D, da chegada ao Destino, pode ser invocado como a obtenção de resultados pela tese que vai além da apreciação, do olhar focado nos pontos fortes; nas forças afirmativas e colaborativas, ou seja, ultrapassa as limitações pessoais, a resistência inicial. Dele, obtém-se a generatividade nascida das discussões tecidas ao longo do trabalho. A dialética generativa cada vez foi construída com reflexividade e resignificado por meio dos processos inovativos identificados com a mutualidade de benefícios para a empresa e a comunidade, rumo a um novo paradigma na gestão no serviço público. No caso da CHESF, pode-se pensar em novos negócios e novos processos de gestão organizacional, de fundo tipicamente generativo e alinhado com as últimas macrotendências na área em que esta atua e a coloca no topo do que está acontecendo na atualidade do setor elétrico.

Pode-se afirmar que a busca da eficiência econômica na utilização dos recursos não renováveis está bem mais próxima da criação de valor público, dando força à busca

colaborativa e generativa para solucionar a questão da geração de energia necessária à região Nordeste, somada ao retorno dos investidores, à preocupação com o meio ambiente e à modicidade tarifária, haja vista as recentes perspectivas de crise que afetam a condição financeira da maioria dos brasileiros. Neste ponto, a discussão da oficina se transformou em um exercício generativo expressivo de uma dinâmica em que a ideia de inovabilidade foi representada por meio de uma equação, exposta na Figura 11(4):

Figura 11(4) - Equação da inovabilidade na CHESF.



Fonte: Coleta de dados da tese (Oficina do 5-D Destino).

Para Laszlo e Cooperrider (2007), as organizações devem fazer o que é tanto benéfico para si, quanto o que é benéfico para a sociedade, esperando-se que sejam encontradas soluções humanamente desejáveis, sem deixar de ser técnica e economicamente viáveis. Para tanto, é preciso considerar as questões sociais e ambientais, alinhadas com os interesses dos *stakeholders.*

Como é sabido, o potencial inovativo marcha junto com a capacidade da organização em gerar melhorias disruptivas, qualitativas e fundamentais ao que se exige no processo de mudança transformacional. Neste sentido, a gestão da inovação, realizada pelo GGP&D+I da CHESF, tem tentado promover novos processos, divulgar as ações de inovação para a organização como um todo, envolvendo parceiros que possam atender às chamadas públicas para que haja interação com a sociedade, sobretudo àquela parcela da comunidade técnico-científica que comunga da cultura de inovação. Pode-se dizer que os integrantes do GGP&D+I são animadores do processo de inovação dentro da organização, como enfatizado

anteriormente, requerendo continuamente esforços ligados à ideação dos projetos que devem ser implementados com base no retorno econômico-financeiro e retorno social. Para a ótica empresarial, este apelo é positivo. Em termos da literatura, nada mais apropriado o que se extrai de Cooperrider e Srivastva (2009), de que as imagens positivas podem gerar e direcionar a ação organizacional.

Neste sentido, na visão do GGP&D+I, o *design* generativo em relação à mutualidade de benefícios para a organização e sociedade implicaria alcançar resultados em diferentes frentes: 1) Cumprimento e transparência no atendimento à legislação do setor elétrico, assim como o atendimento aos códigos de ética e boa conduta, válidos para a área. A intenção é de que a empresa não cometa ilegalidades, esteja em conformidade com as normas legais e atenda às suas obrigações sociais minimamente definidas; 2) Responsabilidade socioambiental: para que as iniciativas socioambientais façam parte integrante da estratégia organizacional. Ser generativo é fazer o bem; 3) Empreendimentos sustentáveis permeando as ações da CHESF em suas funções e atividades econômico, social e ambientais; 4) Proatividade, ao antecipar-se à certas demandas da sociedade ou do meio ambiente, podendo ser vista como uma colaboradora ativa, que se esforça para fazer contribuições e de ser bem recebida pelas comunidades nas quais desenvolve suas operações; e 5) Renovação revolucionária: quando as atividades estratégicas contribuem tanto para a reparação, quanto para a construção da sociedade e meio ambiente.

A etapa do Destino, então, compreendeu não apenas discutir, mas refletir sobre a vivência dos princípios e propósitos elaborados nos passos dados nos "Ds" anteriores, cujos dados foram validados com base nos valores da generatividade em ação, para que estes inspirem a inovação.

Sendo assim, dedicou-se parte do tempo a se pensar acerca do que os integrantes do grupo estariam dispostos a fazer juntos em termos de planos, projetos e esquemas, de modo que se possa chegar até sua implementação em sua esfera de atuação. Uma pergunta apreciativa e generativa foi posta na mesa pela pesquisadora: **O que poderia ser considerado, mais fortemente, como uma busca colaborativa de mudança construtiva e generativa?**

> Ações que, uma vez executadas, ficariam continuamente como prática da organização a longo prazo, e não casos pontuais;
> - Inovação como prioridade no planejamento estratégico;
> - Implantar ferramenta de acompanhamento dos projetos de P&D;
> - Incentivar empregados com premiação, desenvolvimento, reconhecimento;
> (COLABORADOR I);
>
> Busca colaborativa e generativa para solucionar a seguinte equação:

Geração de Energia + Retorno dos Investidores + Meio Ambiente + Modicidade Tarifária = Crescimento Social e Econômico – Qual a contribuição da CHESF? Inovação Sustentável = Inovabilidade (COLABORADOR II);

Equacionar um processo produtivo que estabeleça o equilíbrio entre os diversos setores: ambientalistas, sociedade (consumidores de energias), acionistas e a própria organização (COLABORADOR III).

A empresa precisa se estruturar, se organizar, se planejar melhor para ser mais generativa. As pessoas têm ideias generativas. Se você colocar isso aqui em prática, para viabilizar essa visão e a missão, tem que ter a casa, de uma certa forma, estruturada, organizada, planejada para viabilizar e atingir um meio de metas. Por exemplo, começar no processo de surgimento do projeto. Eu acho que não é suficiente eu pegar um problema e tratar ele. Procurar uma solução inovadora ou não para ele. Eu tenho que pegar e ver se ele é viável, sob os vários aspectos impactos ambientais, viável sob os aspectos econômicos e financeiros. Viável sob os aspectos de impactos sociais. Isso a gente não vê. A empresa precisaria se estruturar para fazer isso. Ter pessoas para fazer isso. Ou até contratar, buscar fora. Mas tem ideias aí, eu cheguei até a fazer uma proposta de buscar especialistas em universidades, empresas de consultoria, juntando com os nossos especialistas, para se fazer um planejamento tecnológico. E fazer um planejamento tecnológico em que você olhasse e verificasse não só a fase de desenvolvimento do projeto da pesquisa, mas a fase de desenvolvimento, a fase posterior de forma a completar toda a cadeia de inovação. Seria interessante retomar a ideia de abertura do canal interno para alimentar o processo de idealização. E a gente também tinha o canal externo. Que era o quê? Pesquisadores que chegavam lá...e poderia, qualquer pesquisador de qualquer entidade do Brasil e até do exterior e chegar aqui e discutir ...eu pesquiso na área de meio ambiente. Então a gente promovia a discussão desses pesquisadores com os especialistas da área em que ele estava pesquisando, por exemplo, a área de meio ambiente, que é a que eu estou citando aqui como exemplo, para discutir projetos de pesquisa. Eram os dois canais que a gente tinha. Tinha um determinado período em que a gente abria esse sistema, o cara entrava com as ideias dele. A hierarquia da empresa tinha que aprovar a ideia, e essa ideia acabava num comitê, esse comitê então discutia ideia a ideia. E era aí que a gente priorizava a alocação de recursos. Após feito isto, nós publicávamos para o mundo externo, a ideia do projeto. E aí recebíamos propostas, como a gente não tinha condições de desenvolver sozinhos os projetos, apesar da regulamentação nos permitir fazer isso. A gente não tinha como, porque não é suficiente o número de doutores e mestres que a gente tem aqui, especialistas, da organização, então tínhamos que recorrer à ajuda externa, normalmente a academia. Então a gente fazia uma publicação das ideias, para que as entidades fizessem propostas. A gente ficou uns sete anos fazendo isso. Então recebidas as propostas a gente tratava uma a uma, estudava a viabilidade dela. (COLABORADOR IV).

Mas nesse processo, apesar de toda essa discussão, que é complexa, que a gente fazia com limitação de pessoal, inclusive limitação de competência também. Eu, por exemplo, não tinha equipe para fazer uma avaliação econômico financeira de um projeto criando um cenário de negócio para ele. Eu não tinha um *expert* nisso. O próximo passo seria a gente criar uma metodologia pegar aqueles resultados e transformá-los em um negócio. Então veja, nós fizemos em parte essa questão de tornar a empresa generativa, mas de forma limitada. E todas essas coisas para eu ser generativo mesmo...teria que tratar todas essas questões. E eu diria que qualquer empresa, isso não se aplica apenas ao setor elétrico não, não é só a CHESF, não. Isso é qualquer empresa, inclusive o setor privado. Se ela pensar estrategicamente na sobrevida dela no mercado em que está vivenciando, vai depender da dinâmica desse mercado, do grau de inovação que ele precisa. É interessante. A gente chegou a minutar o contrato para fazer essa parceria com a agência de inovação da UNICAMP. E inventariar todos os resultados dos projetos que a gente tinha e aí fazer para cada um uma avaliação de potencial de negócio, daquela tecnologia gerada. Criar uma metodologia para fazer isso. Que era um negócio novo que a

> gente não sabia fazer sozinho. E isso era um negócio novo que não é fácil de fazer...e eles já tinham esse conhecimento, o pessoal da UNICAMP. Mas a gente não conseguiu colocar isso para frente. E que eu acho que o momento que a gente vive hoje é um, mas eu acho que quando isso tudo passar essa coisa toda...volte a ser importante essa questão. Eu acho que isso em nível de política pública, tem que contribuir fortalecer a academia com a sociedade. O importante é o compromisso. (COLABORADOR IV).

A reinserção da inovação como estratégia da empresa é considerada como uma ação muito importante em relação à transformação organizacional generativa, na visão dos colaboradores do GGP&D+I da CHESF. Com isso, o reconhecimento quanto ao trabalho que envolve inovação e sustentabilidade poderia ser mais incentivado por meio do reconhecimento da inovação como valor organizacional guiador da estratégia empresarial.

Outro aspecto importante a ser ressaltado consiste na criação de valor público por meio do atendimento à equação de "Geração de Energia + Retorno dos Investidores + Meio Ambiente + Modicidade Tarifária = Crescimento Social e Econômico – Qual a contribuição da CHESF? Inovação Sustentável = Inovabilidade" (COLABORADOR, II). A mudança paradigmática na gestão pública pode ser considerada como uma inovação na gestão.

Este esforço exigiu uma reinterpretação crítica da realidade, capaz de conduzir ao alcance da emancipação organizacional, de forma ampla e não isolada, para que a transformação abarque todos os *stakeholders* organizacionais, internos e externos. O emprego de termos capazes de traduzir os valores da generatividade em ação implicou a emergência de palavras tais como: capacitar, aprender continuamente, improvisar e criar sustentabilidade, olhar holístico, introduzir melhoria nas formas de comunicação organizacional e conhecer melhor os *stakeholders* internos e externos, suas intenções e ações na organização.

Na chegada do 5-D, dessa forma, foi admitida a mobilização de energia para se criar uma nova realidade organizacional, vislumbrada por meio de um processo de interação social, no qual o ator social fosse ativo e participante, imbuído do espírito de construir de forma direta os seus próprios valores, à luz de sua inserção generativa nos trabalhos realizados pela empresa. Neste particular, sabe-se que a realidade é socialmente construída e os valores morais constituem uma tradição cultural. Com a ascensão da inovabilidade, a trajetória da organização passa a ser posta "à prova", posto que novos conhecimentos nesse domínio científico emergente confluem de vários saberes para muitos desconhecidos e diferentes disciplinas se entrecruzam, constituindo este o desafio da inovação organizacional. Com a realização desta pesquisa colaborativa na CHESF, a esta foi oferecida uma oportunidade de lidar com as capacidades simbólicas embutidas na transformação organizacional e aproveitar

o aprendizado social para que possa expandir suas potencialidades, de modo a desenvolver escolhas conscientes requeridas pela evolução cultural desse novo tempo.

Para a CHESF, o ensejo da inovabilidade eleva os patamares da luta por uma visão de mundo mais justo, em que prevaleçam a sabedoria organizacional positiva, a coragem, a humanidade e a retidão, por parte de seu corpo funcional. Com base nesses pressupostos, a próxima seção procura destacar o que é digno de apreço, no sentido "apreciativo", diante desses achados do ciclo 5-D, considerando as associações feitas em relação à transformação organizacional generativa junto ao GGP&D+I da CHESF.

4.2.6 A Transformação Organizacional e a Generatividade na CHESF

Como vem sendo defendido na tese, a proposta apreciativa consiste em ver o aspecto do que há de melhor nas organizações com foco na linguagem positiva, simbolicamente responsável pela atividade estruturante e estruturadora da realidade. Com base nessa força apreciativa, entende-se ser possível recriar as organizações e mesmo mudá-las. Há inquietação nessa proposta de imaginar as organizações com seu novo formato, que as leve a transcender, desencaixar-se e reinventar a si mesmas. Este é, sem dúvida, um grande desafio.

A tese traz esse significado, apoiado no foco da generatividade, em que se tenta resgatar valores que apelam para o legado que a CHESF deixará para as futuras gerações, como um aprendizado, um ensinamento. Sendo assim, cabe inquirir: qual será a CHESF que os chesfianos estão deixando para as futuras gerações? Que fatores externos e construções internas estão influenciando as ações presentes e pré-determinando as ações futuras? Ou seja, pode-se colocá-la no rol das empresas generativas, que concentram mais valor no que elas fazem de melhor do que simplesmente se considera ser sua vantagem competitiva.

No ciclo de 5-D apreciativo pode-se dizer que foram obtidas contribuições que permitem apontar as características generativas associadas aos potenciais abertos por meio do fluxo de intercâmbio entre as ideias trocadas com o GGP&D+I, que protagonizou o papel de cocriação de conhecimento, em um exercício produtivo da parte empírica do trabalho, que levou seus integrantes a: (a) reconsiderarem seus pressupostos e visões de mundo, bem como a se abrir para novas possibilidades (capacidade generativa), e (b) produzirem ideias que os impulsionaram a novas formas de ação, benéficas para si e para os outros (resultados

generativos). A essência da imagem generativa da inovabilidade, como exemplo, traduz um pouco o que se obteve nos discursos desse grupo, com grande impacto nos resultados organizacionais. Crê-se que a generatividade pode ser vista como uma oportunidade de transformação, oferecida aos aprendizes, que corresponderam por meio de sua capacidade colaborativa.

A generatividade tomou esse impulso, certamente porque esse valor está atrelado à noção de um legado a ser deixado para as futuras gerações. Não menos importante é verificar se esse valor público está presente no setor elétrico brasileiro, em um contexto de grande transformação. Por ela passa a CHESF, como uma instituição tradicional, com seus valores clássicos ligados à produtividade e à qualidade, "tidos como certos". Nada mais correto, pois nela predomina a visão da solução de problemas práticos, até mesmo pelo perfil de formação de seus integrantes, em sua maioria, formado por engenheiros e pessoal técnico.

Diante da possibilidade histórica de implementar a gestão da inovação, em um serviço de finalidade pública, como é o caso da produção, distribuição e comercialização de energia elétrica, coube à empresa desenvolver estratégias capazes de comportar escolhas que sejam fundamentais para o alcance das inovações, baseadas em princípios que expliquem como chegar aos resultados desejados, com sustentabilidade.

A análise mostra que há variadas maneiras de promover as inovações, começando por estimular parcerias, patrocinar pesquisas e desenvolver aprendizagem organizacional, em prol de um esforço conjunto por parte das equipes especializadas e dedicadas à colaboração e aos empreendimentos de engenharia, visando à implementação das ferramentas mais adequadas às necessidades organizacionais. Como observado em diferentes momentos, no caso da CHESF, procura-se ir além da "boa ideia", posto que a inovação requer colocar a ideia em uso, na prática, ou seja, implementada. Portanto, avançar da simples teoria esposada para a teoria em uso constitui o experimento desenvolvido junto com o GGP&D+I, no qual se capturou a existência de disposição e energia no sentido de abertura à intensificação da capacidade dinâmica de ação para a inovação. No decorrer da pesquisa colaborativa pode-se dizer que seus integrantes aceitaram olhar para a direção que apontava para o curso apreciativo e seguiram o caminho metodológico que girava em torno do chamado para a vida, para uma excursão cujo roteiro contemplava processos de investigação de valorização do melhor da organização, capaz de possibilitar a transformação generativa e de impulsionar a inovação transformacional. Assim, constatou-se existir uma energia generativa e produtiva, em que se teve oportunidade de ampliar a criatividade, incrementar qualidade e a quantidade de ideias.

Como a avaliação coletiva não é a simples soma das avaliações individuais, deste modo se procedeu para chegar a uma visão compartilhada do processo, ela mesma dotada de valor público, entendido como o que se faz em prol da obtenção de condições públicas que gostaríamos de desfrutar e o que se pode, coletivamente, concordar que seria interessante alcançar usando os poderes do Estado (MOORE, 2007).

No trabalho compreendeu-se que a transformação das instituições tradicionais em organizações de aprendizagem começa com a não aceitação da situação como ela está, de sorte que seus colaboradores não estejam conformados com o que acontece. Deste momento em diante, percebe-se estar diante da essência do aprendizado revolucionário, mesmo em face da ambiguidade, turbulência e incerteza. A negociação com GGP&D+I denota que a generatividade, apoiada no discurso positivo, colocou o foco nas virtudes e pontos fortes, expondo um contexto apropriado à pesquisa, notado quando se dá valor às emoções vividas junto com tais colaboradores, caracterizadas pelo afeto positivo. Pode-se dizer que as emoções positivas vivenciadas por meio da aplicação do ciclo 5-D generativo, contribuíram para estimular os participantes a discutirem junto com a pesquisadora acerca de como pôr em evidência sua capacidade de inovação, bem como demonstrar sua busca pela inovabilidade.

Com o grupo, foi objeto de verificação e validação o fato de a generatividade ir além, no sentido atribuído à inovação. Dentro de um ambiente generativo, o entendimento a que se chegou aponta para algo mais amplo. No debate travado ao longo do ciclo generativo, considerou-se, então, que o significado de inovação, no sentido de associar a inovação à sustentabilidade, reuniu elementos empíricos que asseguram resultados que ultrapassam a simples conceituação teórica. Essa conquista pode ser referenciada como modificação paradigmática no pensamento e na interpretação dos dados colhidos no caso da CHESF, que se transpôs, de forma generativa, ao se identificar o sentimento de amor e de legado das inovações que o GGP&D+I afirmou que deve existir em relação às futuras gerações. Como afirmado por um dos participantes, “Deixar um legado vai além de ser uma boa ideia, é preciso associar à ideia, o sentido de ação”.

Esta foi uma verdadeira reflexão na ação, considerando-se que era possível falar de empoderamento, visando transformar sonhos em realidade. Em outra passagem, a associação da inovação à sustentabilidade foi caracterizada, criando possibilidades positivas na revisão de práticas e padrões de ação estabelecidos para as questões diárias no sentido de modificação do *status quo* reinante.

O sentimento que se tem, em termos dos dados obtidos, é o de haver uma linha tênue entre os resultados apreciativos e os generativos. Contudo, compete observar que os resultados apreciativos podem conduzir a processos de amplificação das possibilidades positivas, algo desejado, mas que, muitas vezes, pode ter impacto reduzido quanto à resposta ou ação imediata para o grupo. Por seu turno, o resultado generativo eleva o estado de compromisso, por seu alto propósito, que imprime ao grupo buscar um elo entre seu desejo e aquilo que transcende ao ambiente e às suas próprias necessidades. Pode-se dizer que explorar um repertório mais amplo, de curto e longo prazo, objetivando criar o futuro, em vez de apenas reagir às provocações do presente. Isto implica até mesmo ir além dos muros da organização. Equivale dizer que o legado para as futuras gerações solicita que se faça a diferença em termos de inovação sustentável, em outras palavras, a favor da inovabilidade.

Portanto, a generatividade na CHESF sugere que há elementos que garantem legitimidade ao seu alinhamento com práticas de inovação encontradas em instituições de referência no setor elétrico, como é o caso da empresa Energias de Portugal (EDP), que utiliza o conceito e atribui o significado no sentido de valorizar a capacidade que as pessoas têm de se desenvolver para inovar e se reinventarem constantemente, sem deixar de lado a convergência dos conceitos de inovação e sustentabilidade (EDP, 2011).

Fala-se de um contexto em que a inovação é vista como prioritária por parte das organizações, como se examinou nos estudos que têm, como foco, tal temática. Neste sentido, as pesquisas consideram como relevantes os fatores ambientais que influenciam as mudanças organizacionais e de como estas contribuem para a continuidade organizacional.

Com efeito, organizações inovativas aprendem que é preciso reinventar-se para sobreviver nos mercados globais. Nestas, as inovações são resultado da cultura, dos processos internos e externos, de uma sinergia relacional. São aprendizagens consistentes com o que a organização desenvolveu, tanto como uma nova ideia, quanto por meio da criatividade gerada e que se tornou algo útil, no sentido de compromisso de ação, trazendo resultados, qualidade e satisfação tanto para o público interno quanto o externo, ou seja, os seus *stakeholders*. As inovações são resultantes do trabalho árduo e do empenho, ambos necessários para a construção da predisposição organizacional para novas oportunidades.

Quando se trata de pesquisas realizadas no âmbito da IA (LAZLO, COOPERRIDER, 2007; BARROS-POSE, 2013), a natureza organizacional inovativa, em essência, decorre da coerência com os benefícios inspirados pela IA w-holística. Mais que isso, o exame dos seus

aspectos intrínsecos mostra a noção subjetiva, pois operam no plano da visão dos indivíduos nas organizações e trazem à baila questões abstratas da vida organizacional.

O mesmo se aplica quando se leva em conta a abordagem do conceito da generatividade, que alavanca o constructo positivo da IA, aqui representado pelo ciclo de 5-D generativo, que contemplou a observância dos processos generativos, da capacidade generativa e dos resultados generativos, realizada por meio de uma análise mais aprofundada.

Defende-se que essa análise é capaz de explicar adequadamente como é criado o valor público, que alcance têm as transformações organizacionais definidas como generativas, cujo *design* de pesquisa apoia-se no modelo de ciclo de 5-D, dito generativo, em seus meandros: Definição (1-D), Descoberta (2-D), Sonho (3-D), Planejamento (4-D) e Destino (5-D).

Segundo esse pressuposto, a transformação organizacional generativa pode ser caracterizada como fonte potencial do desenvolvimento organizacional no sentido de conduzir a resultados que perpassam a metamorfose da realidade organizacional, com suas variações e complexidade, cujo nível de análise requer a compreensão da sabedoria organizacional positiva, cuja abordagem tem interface com o envolvimento individual e o desenvolvimento do potencial organizacional para a inovabilidade e crescimento organizacional.

No caso ora apresentado, cabe ressaltar que o núcleo positivo da transformação organizacional generativa reside no florescimento generativo, que combina no estudo da CHESF, o foco analítico não apenas na capacidade de inovação, mas também na preocupação com a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental.

Em razão das escolhas metodológicas, o esquema ontológico toma o afloramento da generatividade a partir do nível individual que evolui para o do grupo, por meio da criação de um ambiente dialógico, de compartilhamento do conhecimento com a pesquisadora. Foi possível, então, acompanhar o florescer, tanto de cada um, em sua esfera pessoal quanto no tocante aos membros do grupo, que explicitaram seus mais legítimos anseios acerca da generatividade.

As formas utilizadas para se construir o conhecimento e de se ver a realidade foram vivência experimentada por intermédio das características que explicam a transformação organizacional generativa para além do positivo delineado pela IA, justificada como consequência da prática direta e empírica registrada no estudo da CHESF, não devendo ser esquecido o espaço para o autoconhecimento (subjetividade) e para as evidências colhidas na organização, quando se retrata a configuração dos processos organizacionais voltados para a inovabilidade (objetividade).

Assim, trabalhou-se com a valorização das histórias da trajetória do GGP&D+I e de seus pontos fortes, partindo-se daquilo que lhe dá vida até a exploração das experiências inovativas, que foram compartilhadas nas entrevistas e oficinas, mas também examinadas do ponto de vista documental. Para tanto, pode-se citar o caso da difusão dos aprendizados e projetos de inovação que são compartilhados em variadas mídias com todos os interessados, como por exemplo: os projetos do tipo VANT; SIMULOP; SMARTALARM/SMART TWO/SISRTM/AUDITOR, realizados em parcerias com universidades e instituições técnico-científicas. Outras iniciativas dizem respeito à premiação por mérito, por meio dos concursos abertos para aqueles relatos de inovação, em sua segunda edição.

Essas ações aumentam a capacidade organizacional para a inovabilidade e atuam como vetores da transformação organizacional generativa, já que se desenvolve um ambiente organizacional voltado para conexão com o todo, o alcance do mais alto propósito, a exploração da profunda criatividade e os valores da generatividade em ação.

Constata-se a tendência na empresa para a busca que adentra naquilo que transcende o ambiente organizacional e abre a mente para uma nova lente de interpretação da mudança paradigmática, posto que haja condições para que se faça prosperar laços afetivos e institucionais, que possibilitam suplantar àqueles limites que normalmente separam a organização de seus *stakeholders* internos e externos, deixando entrever a percepção de que todos criam de forma conjunta o que é.

Semelhante concepção de mundo coaduna-se com o florescimento da generatividade, considerado importante passo para que ocorra a transformação paradigmática, pois se tem um quadro emergente do sentido de dar vida ao que a organização faz de melhor, no seu mais profundo sentido e amplitude de alcance, que lhe permite lidar com os desafios de ordem econômica, social, ambiental e tecnológico, ao lado da realização do trabalho em si, por dar mais definição e significado a este pelos que o desenvolvem, com melhores resultados para a sociedade. A ambiência é favorável à criação, aos projetos organizacionais, aos negócios que contribuam para a empresa prosperar, considerando que há consciência por parte dos que dela fazem parte de que são as pessoas que criam, dia a dia, um domínio próprio da atividade de P&D+I, que elas podem em aprofundar continuamente, ao adquirirem maior compreensão da realidade e de que lhes cabe moldar o seu futuro.

Os achados desta pesquisa contribuem para que se valorize o foco dialógico, porque foi dada ênfase à interação social que revelou como a inovação tem seu lugar na “estratégia enquanto prática”, ao se discorrer sobre o que GGP&D+I faz, tendo se refletido sobre suas

ações e na sua reciprocidade existente, já que a pesquisa colaborativa somente foi realizada graças ao seu interesse pelo que a academia está a pesquisar. Aliás, este é um exemplo salutar da mutualidade de benefício em que todos ganham por trabalhar com questões organizacionais generativas.

Não é demais dizer que os colaboradores da CHESF ficaram entusiasmados com a temática da generatividade e com a aplicação do ciclo de 5-D generativo, sendo plausível a observação de que cada um dos envolvidos pôde contribuir com suas ideias mais significativas. Assim, os achados da pesquisa apontam para descobertas para além de um conjunto de habilidades e competências pessoais e interpessoais, que traduzem uma dada sabedoria organizacional positiva, estimulada ao se incentivar aquilo que fazem de melhor, que concorreu para o entrelaçamento entre seus ideais e os valores organizacionais, necessários à transformação organizacional generativa.

A visão dos colaboradores de que seu papel era importante para a pesquisa certamente favoreceu seu envolvimento e a construção do significado do florescimento do que para eles havia de mais generativo, sendo este um traço do que a sociedade cidadã está a requerer. Em termos mais específicos, a predominância do afeto positivo que envolveu o processo da pesquisa aponta para um ambiente amistoso, o que tornou este momento especial, diferente. A satisfação quanto à participação foi colocada pelos colaboradores, que permitiram dar continuidade a um projeto compartilhado com Almeida (2013), mas que tinha suas características próprias dado a natureza dos objetivos desta tese, centrada na generatividade, mas também relacionadas com inovação e sustentabilidade, aliás, inovabilidade, no setor elétrico. Muito ainda há por pesquisar, com foco em seus benefícios e de como podem ser gerados, em escala que atinja o envolvimento de seus destinatários, com outro recorte na abordagem.

Com efeito, o conceito de generatividade trouxe uma abertura para que se compreenda melhor o que remete à inovabilidade no setor elétrico, assim como também para o entendimento da transformação organizacional em organizações públicas encarregadas de promover a inovação, em especial pela determinação legal e pelo seu papel estratégico no cenário regional e nacional. A estas organizações estão reservadas mudanças transformativas e generativas, cuja condução da gestão pode vir a ser feita em estreita conexão entre: a) os benefícios revertidos em sustentabilidade organizacional, num sentido holístico; b) a expansão do significado e da importância do espaço que ocupa na sociedade e a incumbência de produzir valor público; e c) a transformação do sentido e significado atribuído aos indivíduos

e grupos que nela trabalham, os quais devem ser vistos como protagonistas das transformações de fundo generativo, cujas consequências para seus múltiplos *stakeholders* ainda são desconhecidas.

Nesta tese entende-se que a generatividade, com viés apreciativo, pode ser vista como algo que traz resultados duradouros, considerando que um de seus questionamentos básicos se volta para a descoberta do legado que as organizações irão deixar para as futuras gerações, em termos de inovação e sustentabilidade (inovabilidade).

5 Conclusões

O objetivo geral desta tese residiu em compreender como a transformação organizacional pode ser caracterizada como generativa para além do positivo delineado pela IA. A compreensão acerca da transformação organizacional generativa a que se chegou destaca desde a promoção do potencial humano para a criatividade no ambiente de inovação até a busca do mais alto propósito pela organização em sua relação com a sociedade, como um de seus principais enfoques. Graças a esse *continuum*, observou-se o estímulo à inovabilidade e o questionamento do *status quo* normativo, que traduzem e sintetizam alguns dos temas básicos defendidos na tese.

De fato, da tese se extrai que um dos traços centrais da generatividade aponta para a inovabilidade, termo que resultou da sobreposição dos conceitos de inovação e sustentabilidade, o qual evidencia a existência não só do desejo de inovar, mas também o de buscar melhorar a qualidade de vida, bem como o de atender novas expectativas e necessidades da sociedade, numa visão democrática, antes difícil de ser contemplada, materializada ou internalizada, agora cada vez mais acessível e veloz com a ascensão dos processos generativos.

Na CHESF, a transformação trazida pela ideia da inovabilidade, em si, foi percebida e eleita como uma característica preferida dentre outras, por ser representativa de um novo modelo de organização e de um novo modelo de produção de energia elétrica. Por ser generativa, em sua origem está o questionamento de como as coisas podem ser bem feitas, sem que sejam diretamente abordados os pontos críticos da organização e seus desequilíbrios, ao lado na prioridade dada ao conduzir e acompanhar a evolução de um processo de mudança que interfere na vida empresarial e dela faz parte, ao integrar-se ao planejamento e desenvolvimento organizacional.

Com efeito, a transformação generativa, para acontecer, decorre de um processo de implementação de uma mudança traçado em torno da busca novos meios de interagir para atingir um futuro positivo. Como exemplo, nesta pesquisa a organização estudada constitui parte integrante da cada de interesse público e da geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, o qual passa por alterações complexas que afetam sua gestão, incluindo a legislação que a orienta e as novas formas de produção que adota. Ou seja, alterações que repercutem em todas as áreas de atuação da organização para que atinja sua missão.

No caso da CHESF, tais transformações impulsionam a criação de novos produtos e

serviços, haja vista o caso das plataformas solares de Petrolina que vão gerar 3MW de energia solar; sem falar da aeronave não tripulada, que transmitirá imagens em tempo real, ou, ainda, o SMARTALARM que uniu de forma efetiva vantagens para a organização e benefícios para a sociedade.

Estas conclusões são frutos de um trabalho que foi realizado junto com um protagonista de relevância na produção dos resultados da pesquisa, o GGP&D+I, que mostrou ser um agente animador do processo de inovação na CHESF e um elo com a rede de atores com que interage: universidade, agências de pesquisa, empresas privadas e o próprio governo.

Os achados da pesquisa apontam para o reconhecimento das características da generatividade organizacional como fundamentais ao processo de transformação organizacional, denotando que esses aspectos generativos vão além dos aspectos positivos delineados pela IA. Entretanto, a transformação organizacional em um ambiente de inovação, em termos dos elementos teóricos e empíricos estudados neste trabalho, no âmbito da CHESF, cria valor público somente se for potencializada pela generatividade, nascida de um processo de capacidade dinâmica de ação, que combina governabilidade com sustentabilidade.

A fundamentação apresentada na tese permite fazer esta afirmativa, a qual foi erigida com base no desenho generativo da pesquisa do qual procedem as contribuições aqui apresentadas. Para tanto, apoiou-se em um quadro de referência arquitetado por meio da adequação ontológica, epistemológica e metodológica alinhada com a IA, cujo paradigma requer a junção de teoria e método, necessários à reconfiguração dada à abordagem e implementação do modelo de 5-D, agora generativo e, não apenas positivo, portanto, mais reflexivo e holístico.

No estudo da CHESF, a perspectiva apreciativa, com ênfase na generatividade, para além do positivo, foi determinante para se dar nova interpretação ao tópico afirmativo “criar capacidade dinâmica de inovação”, encontrado no trabalho de Almeida (2013). Dele, partiu-se para a redescoberta desse mesmo tópico afirmativo, que levou a pesquisa a outro patamar, à luz da emergência de um novo núcleo positivo, em coerência com a expressão que lhe foi atribuída: “Florescimento da capacidade dinâmica de inovação por meio de uma transformação organizacional generativa”. Trata-se de um florescimento que eleva as forças do sistema para que as práticas de inovação possam potencializar o alcance do mais alto propósito da relação entre a organização e a sociedade.

A materialização do desenho generativo da pesquisa se deu por meio do modelo de 5-D, em que cada “D” foi considerado um descritor temático, com suas peculiaridades e

adaptações interentes ao movimento do ciclo apreciativo e ao formato da pesquisa colaborativa. Tais descritores foram demonstrados por meio da metáfora do discurso positivo, que combinou categorias interpretativas extraídas de Motta (1997), as características gerais existentes no trabalho de Teece (2007), Dávila (2012), Barros-Pose (2013) e Cooperrider *et al* (2013).

Em função da fundamentação temática influenciada pela literatura constante do referencial utilizado e, principalmente, com base nesses autores, pode-se responder às formulações trazidas pela tese, cuja busca por respostas foi submetida aos princípios ontológicos e epistemológicos da IA, sem esquecer que seu conteúdo foi analisado e passou pelo escrutínio emanado dos parâmetros da triangulação generativa aplicada à pesquisa.

Vale dizer que essa opção metodológica foi facilitadora da pesquisa nos moldes da IA e deu consistência aos procedimentos adotados para que se delineasse os arquétipos da generatividade na CHESF, cujo modelo de negócio passou a buscar a combinação entre inovação e sustentabilidade, como já foi enfatizado. A emergência da inovabilidade constitui o cerne da discussão travada em meio às fontes de evidência do fenômeno da transformação organizacional na empresa, a qual somente foi possível traçar com a estreita correspondência mantida entre o protocolo de pesquisa e o envolvimento com os integrantes do GGP&D+I, com quem se compartilhou conhecimento tácito, exercitou o aprendizado da prática reflexiva e reconheceu aquilo que efetivamente a organização faz para gerar valor para a sociedade.

Assim posto, compete fazer um balanço das realizações da tese, começando pelo primeiro objetivo específico: **caracterizar a transformação organizacional identificada em um dado ambiente de inovação onde a generatividade possa ser evidenciada além do positivo em termos teóricos**, como foi discutido ao longo do Capítulo 2.

A primeira observação identifica haver generatividade nas iniciativas de criação de novas formas de gestão pública, advindas da modernização administrativa do Estado e que abrangeu a CHESF na inovação institucional que criou o GGP&D+I, não só como empresa governamental, mas, sobretudo, por conta das incumbências que lhe foram impostas como integrante da reestruturação por que vem passando o setor elétrico.

Foi justamente o plano institucional que se tomou como referência, visando abordar o fomento de uma cultura associada à P&D+I no setor elétrico e a necessidade de renovação existente no ambiente de inovação que o cerca. Neste particular, importa dizer que se observou a importância dos benefícios advindos da formação de vínculos entre os profissionais da empresa com os integrantes das redes de P&D+I, como instâncias próprias do

diálogo generativo entre atores qualificados para promover o desenvolvimento organizacional em uma empresa como a CHESF. Sendo assim, novas opções e estratégias de gestão tiveram seus momentos proveitosos destacados, dentre estes o da emergência de um núcleo positivo, que foi revisitado a cada processo de reflexão acerca de seu papel como animador do processo de inovação.

A generatividade influenciou a concepção de que a tese tinha seu lugar no contexto de inovação de uma empresa do setor elétrico, até pela constatação de que, na era atual, deve ser forte o compromisso com a ação voltada para a introdução de melhorias na eficiência e na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Neste sentido, defende-se que, no caso da CHESF, as evidências denotam que há campo fértil na empresa para situá-la fora do paradigma vigente e associa-la ao paradigma apreciativo, tendo vista a existência de um fluxo generativo de transformação sob o contexto do florescimento de sua capacidade dinâmica de inovação.

Por essa razão, à CHESF se aplicou a formulação da IA w-holística e sua correspondência com as características das organizações generativas, cujos pressupostos foram validados ao longo da tese. Foram encontrados aspectos básicos do novo núcleo positivo e da complexa generatividade de seu funcionamento, que tanto impulsionaram a capacidade dinâmica da ação para a inovação quanto para a transformação generativa.

A culminância dessa discussão, sob o aspecto teórico, foi exposta no lócus da abordagem contida na lógica da generatividade organizacional, objeto do Capítulo 2. Deste modo, a linguagem generativa e positiva foi construída essencialmente como um processo discursivo de teor apreciativo, que teve um significado teórico e prático refletido no desenvolvimento das ideias defendidas na tese.

Foi com esta plataforma que se chegou ao segundo objetivo específico da tese: **delinear a generatividade aplicada a um contexto de transformação organizacional vivenciado no âmbito do setor público, em que sua criação de valor ocorre em um dado ambiente de inovação.** Nesse sentido, a intervenção por meio da IA, com foco na generatividade, foi enriquecida pelo enfoque da inovabilidade, como já mencionado, sendo salutar tentar traduzir o legado humanisticamente orientado e ambientalmente sustentável que ele encerra, como defendido pelos integrantes do GGP&D+I.

Para tanto, viu-se ser necessário superar o positivismo associado à ciência da administração desde os seus primórdios. Isto requereu passar pela superação da visão da produtividade e qualidade, para dar lugar ao viés da qualidade de vida nas organizações,

considerando que se deve produzir com qualidade, porém, com a preocupação em garantir sua apropriação pelas próximas gerações e atender aos legítimos anseios da sociedade.

Essa compreensão foi traduzida pelas vozes dos integrantes do GGP&D+I, que denotaram a perseguição desses ideais com assertividade, seja para incorporar a inovabilidade ao seu dia a dia seja para conciliar esse movimento com a transformação generativa, em paralelo com a valorização da forma holística, sem perder de vista a mutualidade de benefícios existentes entre a organização e a sociedade.

O entendimento é que o delineamento da generatividade na CHESF englobou a importância de se pensar acerca de como a empresa promove ideias sustentáveis, o que vai muito além do impulso à criatividade, não apenas por meio da geração do novo mas por meio de esforços para elas tomem corpo e se tornem inovações socioambientais e gerenciais. Afirma-se que isto equivale também a uma maneira de se compreender a organicidade das manifestações dos atores envolvidos, em prol da própria saúde organizacional.

Pode-se dizer que é a teoria de uma prática e vice-versa, que encontrou um espaço de legitimação da imaginação, dos desejos de um grupo por meio da reflexão na ação e da aprendizagem coletiva de duplo laço, de modo a possibilitar o que há de criativo, inovativo e sustentável, para a construção de um legado de maior capacidade generativa.

Delinear essa capacidade tornou-se possível por meio da aplicação do modelo de 5-D, holístico e generativo, adaptado conforme os preceitos teóricos e metodológicos adotados, do qual fizeram parte a consecução de um processo comunicativo autêntico, o empoderamento dos atores e a disposição para discutir o significado do fenômeno que reside atrás da mudança, chamado “Transformação Generativa”. Com isto, se explorou as múltiplas identidades de um grupo, com quem se dedicou tempo para construir uma visão coletiva e reflexiva. Outro produto concreto foi o fortalecimento da parceria interinstitucional mantida entre UFPE e CHESF, visando a colaboração para o bem de todos, do indivíduo ao grupo, da organização e da sociedade.

Para atingir o segundo objetivo específico da tese, a modelagem w-holística recebeu o contraponto da contribuição de Motta (1997), cujos domínios embora separados, se entrelaçaram e foram concertados ante a oportunidade de se trabalhar com paradigmas concorrentes, mas não antagônicos para fazer uma interpretação da realidade. Nesse exercício, a tese de Almeida (2013) foi rediscutida com os participantes da GGP&D +I, de modo que, aos poucos, surgiu uma nova maneira de seus integrantes verem a si mesmos e a seus trabalhos, como não havia sido feito antes. Conclui-se que o olhar generativo esteve presente

no desenvolver capacidade reflexiva e holística, já que se estabeleceu uma conexão entre *stakeholders*, com ganhos para os envolvidos.

Daqui para frente, inclusive, pode-se esperar que a capacidade inovativa venha a ser colocada em prática de uma forma diferente na CHESF. Ao que parece, o GGP&D+I mostrou conhecimento e firmeza quanto ao seu papel no processo de inovação, ainda em construção. Mais do que isto, sabe bem onde se quer chegar e como fazê-lo; tanto é que realizou trocas em termos de experiências e sugestões. Estas últimas podem ser consideradas bem equilibradas e ponderadas diante da realidade, que comporta inclusive, as questões políticas subjacentes ao ambiente institucional de uma organização pública.

Pode-se dizer que há capacidade de detectar oportunidades e de aproveitá-las por parte dos membros do GGP&D+I da CHESF, que demonstram ter um sentimento de profundo respeito e pertencimento à organização. Sabem eles que é preciso se reinventar para manter a competitividade, tomar medidas de proteção das inovações já alcançadas e lutar pela valorização das ideias criativas em gestação e sua transposição para o *status* de "aptas", para que venham ser reconhecidas como inovações úteis para a organização. Até mesmo, não se descarta a possibilidade de reconfiguração do negócio da empresa, por meio da busca contínua e generativa do alcance do "fechamento" da cadeia de inovação, em sua completude.

Portanto, é pertinente apontar para a maturidade desse grupo, no sentido de uma sabedoria organizacional que valoriza a continuidade, o esforço permanente. Esta observação segue a linha de pensamento da transformação organizacional incremental (MOTTA, 1997), que defende a preservação de conquistas, a continuidade organizacional, o aprendizado da solução de conflitos e a capacidade de ação para a inovação por meio do olhar reflexivo, este último, de segunda ordem (DÁVILA, 2012). Em tal contexto, conclui-se que a criação de valor público, em uma empresa como a CHESF, ocorre em concomitância com o amadurecimento de seus profissionais, cujo comportamento leva a crer que eles se guiam pela pauta de ação de natureza generativa.

Sendo assim, dando prosseguimento a este embasamento discursivo, o terceiro objetivo específico buscou **focalizar o generativo como impulsionador da transformação organizacional para além do positivo, associada aos impactos e à eficácia de seus resultados em um dado contexto da realidade observada**.

Cabe, então, assinalar que as conclusões reforçam o estreitamento das concepções do generativo com o da inovabilidade, cuja conexão entre a teoria e a prática foi validada pela

aplicação do modelo de 5-D w-holístico, com o suporte dos *stakeholders* da organização, por meio da formação de consensos quanto a sua utilidade.

Para discorrer sobre a aplicação do modelo de 5-D, pode-se recorrer aos descritores temáticos com que se trabalhou, principiando pelo 1-D, que tratou da perspectiva de transformação organizacional sugestiva de um mergulho na realidade organizacional da CHESF. Única para cada organização, a realidade foi configurada ao se procurar lidar com seus próprios valores e sua história numa preparação para compreender sua transcendência, para ver como ela irá chegar ao florescer generativo, sendo esta a definição daquilo que inspirou e justificou a pesquisa da tese.

De fato, ao começar a investigação tinha-se a pretensão de fazer emergir resultados e, dentre estes, surgiu a inovabilidade como fator generativo. Também se verificou que os achados da pesquisa apontam para inovações que são consideradas na teoria como não radicais, em nível global, mas são conquistas para a organização porque não faziam, antes, parte de suas práticas. São produtos e serviços já existentes, porém, que estão sendo implementados por parte da organização, com resultados que validam o trabalho e a inovação realizados.

No 2-D, a visão da mudança inicialmente apareceu como intenção social e foi se consolidando na medida em que as descobertas derivadas da construção teórica fizeram prosperar a forma interpretativa do fenômeno estudado. A reflexão profunda em cada passo, a compreensão e descoberta do que dá vida à organização tornou-se dominante e permitiu estabelecer a conexão com o todo. Do ponto de vista empírico, tanto da pesquisadora como dos integrantes do GGP&D+I, isto se refletiu na prontidão para repensar o conhecimento sobre si mesmos, sobre o papel do grupo, o da organização e o da sociedade.

No 3-D, o entendimento é de que o fator generativo remeteu ao compromisso ideológico e ao sonho, ou idealização, de uma transformação generativa, que partem da realidade, mas requerem compatibilização em face das experiências vividas pelos colaboradores e pelas discussões já existentes na organização. O sentido da mudança consiste em contrapor a busca do mais alto propósito por eles declarado ante a percepção acerca do que o mundo está pedindo, de sorte que o compromisso assumido esteja alinhado com a materialização desse sonho, visualizado como possibilidades a serem exploradas, pelo indivíduo e seu grupo na organização, em coerência com seu encadeamento do projeto resultante e sua realização no ambiente de trabalho.

Neste caso, o fator generativo denota que a transformação está em curso desde que se

notou haver influencia mútua entre os atores sociais, imbuídos da disposição de levar adiante novas construções e novas opções de ação, sem falar da criação de novas compreensões da realidade, nesse processo. Ante o potencial dialético nele existente, tornou-se preciso articular dualidades e catalisar a força da generatividade em prol da recolocação da inovação como objetivo estratégico, como foi por eles externado, sob o argumento de que já é uma prática de organizações que trabalham com a geração, distribuição e transmissão de energia elétrica.

Contudo, no caso da CHESF, isto faz parte do sonho, da imagem idealizada na visão do GGP&D+I, que peleja para fomentar uma cultura de inovação na organização. A inovação incorporada à estratégia organizacional, ou seja, à sua missão, visão e objetivos, faria com que se desse curso à prática mais efetiva de ações inovativas em todos os níveis organizacionais, se transformando na cola invisível que dá vida e impulsiona o alcance do mais alto propósito organizacional.

No 4-D, o paradigma da mudança como imperativo ambiental sugere que pode haver novas sistematizações e interrelações entre conhecimentos, no âmbito de um processo de construção cooperativa voltado para o redirecionamento das ações organizacionais e a exploração da profunda criatividade.

Aliás, tem-se como exemplo desse processo, a associação estabelecida entre inovação e sustentabilidade, de que resultou o neologismo inovabilidade, que vem sendo incorporado no discurso organizacional da CHESF. Dele se fixou o sentido ético de seu conteúdo, ao se entender que seu valor e utilidade somente poderiam ser reconhecidos se a inovação contribuísse para o sucesso de longo prazo da organização, com a transmissão desse legado para as novas gerações, devendo a inovabilidade, por conseguinte, integrar a estratégia da organização e constituir um *design* voltado para a sustentabilidade, que se tornem inseparáveis do respeito ao senso de preocupação moral para com seus *stakeholders* e a sociedade.

Na elaboração da tese, a relevância dessa questão foi retratada justamente ao se questionar como a CHESF poderá materializar a visão generativa, inclusive no tocante ao bom uso dos recursos públicos. A fundamentação ética dessa ideia tem amparo na atitude de se arguir o que embasa as inovações alcançadas pela empresa e por seus parceiros. Foram citados os projetos de P&D+I e os termos constitutivos dos acordos firmados com a universidade e as empresas privadas de base tecnológica, em bases transparentes, requeridas quando se utiliza investimentos financeiros, com recursos públicos.

Pensar no que representa a inovação, nestes termos, compreendeu considerar o que a

CHESF conseguiu ao fechar o ciclo completo da cadeia de inovação, tomando-se como exemplo o que se obteve com o SMARTALARM, cujo produto foi licenciado pela empresa, bem como o SMARTIX, nascido de uma incubada dentro da universidade pelos pesquisadores. O produto citado tem contribuído para a redução dos custos de produção de energia elétrica e reduzido o tempo de paralisação das operações nos momentos de falha na operação. O importante, aliás, diz respeito à incorporação dos resultados ao conhecimento adquirido e a obtenção de reconhecimento pela estrutura organizacional, sendo plausível assinalar que esse investimento atende às necessidades e expectativas da sociedade.

No 5-D, o fator generativo residiu no enfoque dado à inspiração vinda do futuro, considerando as perguntas acerca do que a CHESF deve fazer hoje para torna-lo realidade, posto que a transformação compreende a absorção dos valores da generatividade em ação presente e futura. Como exemplo, o cerne desse momento do ciclo apreciativo envolveu respostas acerca de planejar como capacitar, aprender e improvisar para a criação de inovabilidade. Vale lembrar que tais valores devem ser movidos pelo interesse de garantir que a CHESF consiga a sua emancipação organizacional, para que a finalidade de seus negócios seja compatível com a criação de valor sustentável. A organização generativa é produtora de si, cria processos que renovam suas capacidades produtivas.

Para tanto, esse exercício exigiu que se desse curso à reinterpretação da realidade organizacional, à luz do significado positivo de seu papel junto à sociedade, sabendo-se que isto requer estimular a competência e a realização de seus projetos com inovabilidade, com vista a manter forte a associação positiva com o futuro, além da ênfase na efetiva mutualidade de benefícios para a organização e seus *stakeholders*. Dentre eles, inscreve-se a transmissão de menor custo e o suprimento de energia firme como um sonho a ser atingido, assim como a geração de energia renovável, sendo a eólica e a solar as mais citadas pelos integrantes do GP&D+I. Essa macrotendência apontada revela um entendimento muito consciente e sustentável, tanto em nível econômico, quanto em nível ambiental, sendo grande a preocupação quanto à minimização dos impactos negativos na escolha dos projetos de P&D+I e à exploração da capacidade da empresa para a prestação de consultoria nesse campo e no de novos negócios.

Nesse sentido, em termos de generatividade em ação, o olhar também se voltou para dentro, compreendendo iniciativas endógenas ligadas ao aperfeiçoamento dos processos internos para garantir maior capacidade técnica e melhoria das ferramentas já existentes na geração de energia elétrica renovável. Sobre a questão do impacto ambiental e dos resíduos

gerados pelo processo de geração de energia elétrica, foram citados também como critério relevante a ser levado em consideração na hora da escolha dos projetos de P&D+I.

Com efeito, o ambiente de inovação na CHESF, por meio da visão do seu GGP&D+I, mostra-se propício para que a empresa avance rumo a adoção de novas tecnologias, que possam contribuir para a geração mais efetiva e segura de energia, contudo, sem abandonar os preceitos da responsabilidade social e ambiental, embutida na preocupação acerca do legado que se quer deixar para as futuras gerações.

Neste sentido, não há como negar que a CHESF precisa de mais investimentos para o desenvolvimento de inovações e de novos projetos, com o fomento de redes e o incentivo ao pensar de forma diferente. Em tal nicho se insere a proposta final da tese, de gerar novas pesquisas, com temas ainda não abordados e sequer explorados, já que a generatividade fornece meios para isto acontecer.

Uma das possibilidades de estudo seria o foco no grau de maturidade organizacional da CHESF, cuja trajetória está ligada à inovação como um fenômeno que merece aprofundamento, sobretudo no que tange à conexão com o todo, no contexto do setor elétrico nacional. Em coerência com semelhante abordagem, também parece válido retomar a atenção no que se refere ao fomento de uma cultura da inovação por meio de ações que estimulem ideias capazes de renovar os diferentes domínios da organização. A participação democrática das pessoas na gestão, somada à ideia de inovabilidade, constitui um caminho rico para a transformação organizacional generativa. Nunca é demais olhar a organização com uma lente humanizada.

Referências

ABDI, K.; SENIN, A. A. Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation. **Journal of Management Policies and Practices**, Vol. 2, No. 2, p. 01-10. June 2014. Disponível em: http://jmppnet.com/journals/jmpp/Vol_2_No_2_June_2014/1.pdf. Acesso em: Set. 2014.

ACOSTA, A.; DOUTHWAITE, B. Appreciative inquiry: an approach for learning and change based on our own best practices. **Institutional Learning and Change** (ILAC), Brief 6, p. 1-4, July 2005. Disponível em: Http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/52516/2/ILAC_Brief06_inquiry.pdf. Acesso em: 23 dez. 2011.

ALMEIDA, J. A. J. **Investigação apreciativa integrada às práticas de gestão do conhecimento em P&D no setor elétrico brasileiro**: O caso da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco. 2013. 196 f. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

_____. **P&D no setor elétrico brasileiro**: um estudo de caso na Companhia Hidro Elétrica do São Francisco. 2008. 97 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

ANAO, Australian national audit office. **Innovation in the public sector: enabling better performance, driving new directions**. Better price guide, Camberra, 69 p., Dez. 2009. Disponível em: http://www.anao.gov.au/Publications/Better-Practice-Guides?page=2. Acesso em: Jul. 2013.

ANDRADE, T. N. Aspectos sociais e tecnológicos das atividades de inovação. **Lua Nova**, São Paulo, n. 66, p. 139-166, 2006.

ARAÚJO, E. C. R. **Delineamento do processo de planejamento estratégico participativo e apreciativo do Movimento Pró-Criança**. 2010. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2010.

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v.25, n. 3, p. 293-315, 1999.

ARROW, K. **The limits of organization**. New York: W.W. Norton & Co., 1974. Disponível em: http://wtf.tw/ref/arrow.pdf. Acesso em: Mai. 2014.

AUSTIN, J. R.; BARTUNEK, J. M. Organization change and development: In practice and in theory. In: SCHMITT, N. e HIGHHOUSE, S. (Org.). **Handbook of Psychology**, v. 12, p. 390-410. New York: Wiley, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235964702_Austin_J.R.__Bartunek_J._M._2012._Organization_change_and_development_In_practice_and_in_theory._In_N._Schmitt__S._Highhouse_(Eds.)_Handbook_of_Psychology_Vol._12_390__410._Industrial_and_Organizational_Psychology._New_York_Wiley>. Acesso em: Mai. 2013.

BAKHTIN, M. M. **The dialogic imagination**. Texas: University of Texas Press Slavic Series, 1981. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=JKZztxqdIpgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=BAKHTIN&ots=GHqjBwsXKu&sig=pU4k5XEilnTXYSKVk_QMJw-k2Oc#v=onepage&q=BAKHTIN&f=false. Acesso em: Mai. 2007.

BANTEL, K. A.; JACKSON, S. E. Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? **Strategic Management Journal,** Chicago, v. 10, p. 107-124, Jul. 1989.

BARBOSA, L. N. d. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p 6-19, out/nov/dez., 1996. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901996000400002.pdf Acesso em: Jun. 2013.

BARRETO, T. F. **A prática da espiritualidade no ambiente de trabalho**: um estudo de múltiplos casos na Região Metropolitana do Recife. Recife: Editora Universitária da UFPE, 241 p., 2012.

BARRETT, F. J. **Sim a desordem:** lições surpreendentes do jazz para líderes contemporâneos. Rio de Janeiro: Campus, 226 p., 2013.

BARRETT, F. J.; COOPERRIDER, D. L. Generative metaphor intervention: a new approach for working with systems divided by conflict and caught in defensive perception. **Journal of Applied Behavioral Science**, Columbia, v. 26, p. 219-239, Mai, 1990.

BARRET, J. NYHOF, M. A. Spreading non-natural concepts: the role of intuitive conceptual structures in memory and transmission of cultural materials. **Journal of Cognition and Culture**, n.1., p. 69-100, Mai. 2001.

BARRETT, F. J.; FRY, R. E. **Appreciative Inquiry**: a positive approach to building cooperative capacity. Chagrin Falls, OH: Taos Institute, 128 p., 2005.

BARROS, I., COOPERRIDER, D. L. a A story of nutrimental in Brazil: how wholeness, appreciation, and inquiry bring out the best in human organization**. Organization Development Journal**: Special Issue, 22-29, 2000. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=UuB5AgAAQBAJ&pg=PA396&lpg=PA396&dq=barros+2000+Nutrimental&source=bl&ots=VvJBtDwUCg&sig=Vy64NdPv38kBdsH8TPdZzieTVvU&hl=pt-BR&sa=X&ei=GmZ5U-LPA4HKsQTHzYCgDw&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=barros%202000%20Nutrimental&f=false>. Acesso em: Jun. 2012.

BARROS-POSE, I. The evolution of appreciative inquiry: a novel approach in the making. In: COOPERRIDER, David. L.; ZANDEE, Danielle P.; GODWIN, Lindsey N.; AVITAL, Michel; BRODIE, Boland. **Organizational generativity:** the appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation. v. 4. United Kingdom: Emerald Books, p. 391-407, 2013.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. 3 ed. Buenos Aires: Fondo de Cultura Econômica de Argentina, 2004. Disponível em: http://minhateca.com.br/wendelloliveirauscj/Documentos/Livros/BAUMAN*2c+Zygmunt/Bauman*2c+Zygmunt.+Modernidade+liquida,45374120.pdf. Acesso em: Mar. 2007.

BENNIS, W. G. **Changing organizations:** essays on the development and evolution of human organization. New York: McGraw-Hill Book Company, 223 p., 1966.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade:** tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis, Vozes, 248 p., 2005.

BERSON, Y.; OREG, S.; DVIR, T. CEO values, organizational culture and firm outcomes. **Journal of Organizational Behaviou**, v. 29, p. 615-633, 2008. Disponível em http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.499/abstract;jsessionid=A36D735C5E4912AF49DF2994BF52B3F3.f03t03. Acesso em Jun. 2013.

BIJKER, W. E. ¿Cómo y por qué es importante la tecnología? **Redes**, v. 11, n. 21, p. 19-53, maio 2005, Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90702101>. Acesso em: Ago. 2013.

BOBBIO, N.; MATTEUCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. V. 1, 674 p. 13º ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 336 p., 1994.

BORGES, F. Q. Administração Pública do setor elétrico: indicadores de sustentabilidade no ambiente residencial do estado do Pará (2001-2010). **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 737-751, 2011. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7110/5660. Acesso em: Set. 2011.

BORMAN, W. C.; ILGEN, D. R.; KLIMOSKI, R. J. **Handbook of psychology**. v. 12. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 649 p., 2003.

BOSQUETTI, M. A.; DÓRIA, R. J.; FERNANDES, B.; H. R. Ambiente e empresas do setor elétrico brasileiro: um estudo comparativo de múltiplos casos. **ALCANCE - UNIVALI**, v. 12, n 1, p. 99-118, Jan/Abr 2005. Disponível em: http://www6.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/277/241. Acesso em: Abr, 2005.

BOYATIS, R. E. **Transforming Qualitative Information**. 184 p. Cleveland: Sage, 1998.

BRANDÃO, S. M. **Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro**: análise da percepção dos dirigentes. 2012. Tese (Mestrado em Adminsitração). 201 f. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Universidade de Brasília, 2012. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/11614/1/2012_SorayaMonteiroBrandao.pdf. Acesso em: Jan. 2012.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v. 47, n. 1, p. 227-248, jan./fev. 2013.

BRASIL. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.cebes.org.br/media/File/Plano%20Diretor%20da%20Reforma%20do%20Aparelho%20do%20Estado.pdf>. Acesso em: 3 set. 2012.

_____. Lei n.º 9.427, de 26 de dezembro de 1996. Institui a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 dez. 1996. Seção 1, p. 286.

_____. Lei n.º 9.991, de 24 de julho de 2000. Dispõe sobre realização de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e em eficiência energética por parte das empresas concessionárias, permissionárias e autorizadas do setor de energia elétrica, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 jul. 2000. Seção 1, p. 1.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 2, 1-28 p. Jan., 1996.

BRIGHT, D. S.; POWLEY, E. H.; FRY, R. E.; BARRETT, F. The generative potencial of cynical conversations. In: COOPERRIDER, D. L.; ZANDEE, Danielle P.; GODWIN, Lindsey N.; AVITAL, Michel; BRODIE, Boland. **Organizational generativity:** the appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation. v. 4. p. 135-157, United Kingdom: Emerald Books, 2013.

BRIGHT, D. S.; FRY, R. E.; COOPERRIDER, D. L. Exploring transformative innovation through a world inquiry. In: COOPERRIDER, David. L.; ZANDEE, Danielle P.; GODWIN, Lindsey N.; AVITAL, Michel; BRODIE, Boland. **Organizational generativity:** the appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation. v. 4, p. 341-359, United Kingdom: Emerald Books, 2013.

BROWN, T. **Design thinking:** uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 272 p., 2010.

BUNKER, B. B.; ALBAN, B. T. **Large group interventions:** engaging the whole systems for rapid change. San Francisco: Jossey Bass, 272 p., 1997.

BURK, R. M. **Appreciative Inquiry**: A literature Review working paper completed for MBA. Southfield, MI United States: Lawrence Technological University, 2001. Disponível em: http://appreciativeinquiry.case.edu/research/bibPapersDetail.cfm?coid=1652. Acesso em: Jul. 2013.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. Burlington: ASHGATE publishing Limited, 2005. Disponível em: http://sonify.psych.gatech.edu/~ben/references/burrell_sociological_paradigms_and_organisational_analysis.pdf. Acesso em: Abr. 2013.

BUSHE, G. R. Advances in appreciative inquiry as an organization development intervention. **Organization Development Journal**, v. 13, p.14-22, 1995.

_____. Five theories of change embedded in appreciative inquiry. In Cooperrider, D. L., Sorenson, P., Whitney, D. & Yeager, T. (eds.) **Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development**. Champaign: Stipes Publishing, 2001, p. 117-127.

_____. **Appreciative inquiry is not (just) about the positive**. OD Practioner, v. 39, n. 4, p. 30-35, 2007.

_____. Appreciative Inquiry Is Not (Just) About the Positive. **Oxford Leadership Journal**, v 1, n 4, p. 1-9, 2010. Disponível em: http://www.oxfordleadership.com/journal/vol1_issue4/bushe.pdf. Acesso em: Mar. 2013.

_____. Appreciative inquiry: theory and critique. In: BOJE, D., BURNES, B. AND HASSARD, J. (Org.). **The Routledge Companion to organizational change**.p. 87-103).Oxford, UK: Routledge, 2011.

_____. Five Theories of change embedded in appreciative inquiry. In: **Analls** of the 18th Annual World Congress of Organization Development. Dublin, 1998. Disponível em: <http://www.bus.sfu.ca/homes/gervase/5theories.html>. Acesso em 12 nov. 2010

_____. Generative process, generative outcome: the transformational potential of appreciative inquiry. In: COOPERRIDER, D. L. et al. (Org.), **Organizational generativity**: the appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation (advances in appreciative inquiry, v. 4. Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2013

_____. Meaning making in teams: appreciative inquiry with pre-Identity and post-identity groups. In: BARRETT, F., FRY, R., SEILING, J., WHITNEY, D. (Org.). **Appreciative inquiry:** applications in the field. Westpoint, CT: Quorum Books, 2001.

BUSHE, G. R.; KASSAM, A. F. When is appreciative inquiry transformational? **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 41, n. 2, p.161-181, 2005.

CABRAL, S. M. **Redes sociais e compartilhamento do conhecimento**: o caso do Centro Tecnológico do Agreste de Pernambuco. 2009. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2009.

CAMERON, K.S.; BRIGHT, D.; CAZA, A. Exploring the relationships between organizational virtuosness and performance**. American Behavioral Scientist**, v. 47, p. 766-790, 2004.

CAMERON, K. S.; DUTTON, J.; QUINN, R. **Positive organizational scholarship**. San Francisco: Berrett- Koehler, 2003.

CAMERON, K. S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizacional culture.** Reading, M.A: Addison-Wesley, 1999.

CAMPOS, A. B. **Uma investigação apreciativa da gestão participativa do programa escola aberta:** o caso da escola Paulo Menelau/PE. 2010. 115 f. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2010.

CANTORE, S. P.; COOPERRIDER, D. L. Positive psychology and appreciative inquiry: the contribution of the literature to understanding of the nature and process of change in organizations. In:LEONARD, H. S.; LEWIS, R.; FREEDMAN, A. M.; PASSMORE, J. (Eds.) **The Wiley – Blackwell, handbook of the psychology of leadership**, **change, and organizational**. Chichester: Wiley-Blackwell, 2013.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17.pdf. Acesso em: Out. 2006.

CARLSEN, A. DUTTON, J. Research alive: exploring generative moments in doing qualitative research. **Administrative Science Quarterly**, v 56, 257 p., 2011.

CHESF. **Relatório de Sustentabilidade**. Ano 2012. Disponível em: http://www.chesf.gov.br/portal/page/portal/chesf_portal/conteudos_portal/docs/Relatorio_de_Sustentabilidade_Chesf_2012.pdf. Acesso em: Jul. 2013.

CHESF. CARVALHO NETO, José da Costa. Presidente da ELETROBRAS [Entrevistado]. **Entrevista**, TV CHESF, 2013. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=nTrVXl8x4nw. Acesso em: nov. 2014.

_____. **Chamada pública de proposta (s) de projeto (s) P&D:** "desenvolvimento de soluções voltadas à gestão estratégica do programa de P&D+I da CHESF, para que os projetos de pesquisa percorram o ciclo completo da cadeia de inovação". Coordenadoria de Planejamento Empresarial, Controle Interno, Gestão de Riscos e Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – CPP. Edital de Chamada Pública CHESF, P&D+I, 01/2014. Disponível em: http://www.chesf.gov.br/portal/page/portal/chesf_portal/conteudos_portal/docs/Edital_Gestao_Cadeia_da_Inovacao_Final.pdf. Acesso em: Mar/2014.

_____. **Solenidade de entrega do II Prêmio Chesf Inovação e Melhoria**, realizada no dia 21 de outubro de 2014. TV CHESF. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=7sAE0dW4lKU. Acesso em: Out. 2014.

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI, G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Revista Temas em Psicologia**, v. 19, n 2, p. 579 – 590, 2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v19n2/v19n2a18.pdf. Acesso em: Set. 2013.

CHURCH, A. H.; WACLAWSKI, J. The Impact of Leadership Style on Global Management Practices**. Journal of Applied Social Psychology**, v 29, n 7, p. 1416-1443, 1999. Disponível em: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1559-1816.1999.tb00146.x/abstract. Acesso em: Ago. 2012.

CHURCH, A.; WACLAWSKI, J.; BURKE, W. W. OD Practioners as facilitators of Change: an analyses of survey results. **Group & Organization Management**, v 21, n 1, p. 22-66, Mar. 1996. Disponível em: http://gom.sagepub.com/content/21/1/22.abstract. Acesso em: Jul. 2012.

CLARK, B. R. The Organizational saga in higher education. **Administrative Science Quartely**, v. 17, n. 2, p.178-84, jun.1972.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. v 1. São Paulo: Atlas, 1999.

CLEGG, S. **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e à prática. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COLLINS, J.; PORRAS, J. **Built to last**: succesful habits of visionary companies. New York: HapperCollins Publishers, 1994. Disponível em: http://www.jtbookyard.com/uploads/6/2/9/3/6293106/success_built_to_last.pdf. Acesso em: Mai. 2013.

COOPERRIDER, D. L.; SRIVASTVA, S. Appreciative inquiry in organizational life. In: **Organizational change and development**. V. 1, p. 129-169. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

COOPERRIDER, D. L.; SRIVASTVA, S. Investigação Apreciativa na vida organizacional. In COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. (org.) **Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

COOPERRIDER, D. Positive image, opositive action: the affirmative basis of organizing. In S. Srivastva and D. Cooperrider (Org.), **Appreciative Management and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

COPERRIDER, D.; FRY, R. Mirror flourishing and the positive psychology of sustainability. **The Journal of Corporate Citizenship**, n 46, p 3-12. 2012. Disponível em: http://www.greenleaf-publishing.com/content/pdfs/jcc46_intro.pdf. Acesso em: Jul. 2012.

COOPERRIDER, D.; PETER Jr., F S.; WHITNEY, D.; YAEGER, T. F. Appreciative inquiry: rethinking human organization toward a positive theory of change. **Team Performance Management**. V. 6, 7 Ed., 140 p. Illions: Stipes Publishing L.L.C., 2000. Disponível em: http://www.amazon.com/Appreciative-Inquiry-Rethinking-Organization-Positive/dp/0875639313. Acesso em: Jul. 2000.

COOPERRIDER, D.; SEKERKA, L. E. **Inquiry into appreciable world**: toward a theory of positive organizational change. Pacific Grove, 2006. Disponível em: http://www.sekerkaethicsinaction.com/docs/pdfs/Cooperrider-Sekerka%20Chapter%20Web%201-06.pdf. Acesso em: Ago. 2006.

COOPERRIDER, D. L. SRIVASTVA, S. Appeciative inquiry in a organizational life. **Research in Organizational Change and Development**, v.1, p. 129-169, 1987. Disponível em: http://www.centerforappreciativeinquiry.net/wp-content/uploads/2012/05/APPRECIATIVE_INQUIRY_IN_Orgnizational_life.pdf. Acesso em: Set. 2010.

COOPERRIDER, D. L.; SRIVASTVA, S. Investigação Apreciativa na vida organizacional. In: COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. (Org.) **Manual da Investigação Apreciativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D. **A Positive Revolution in Change**: Appreciative Inquiry. 2001. Disponível em: http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/whatisai.pdf. Acesso em: Mar. 2013.

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

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. (Org.) **Manual da Investigação Apreciativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

COOPERRIDER, D. L.; ZANDEE, D. P.; GODWIN, L. N.; AVITAL, M.; BRODIE, B. **Organizational generativity:** the appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation. v. 4. United Kingdom: Emerald Books, 2013.

CORNWALL, A.; JEWKES, R. What is participatory research? **Soc. Set. Med**. v. 41, n 12, p. 1667-1676. Londres: Pergamon, 1995. Disponível em: http://www.civitas.edu.pl/pub/nasza_uczelnia/projekty_badawcze/Taylor/what_is_participatory_research.pdf. Acesso em: Jul. 2012.

COSTA, M. E. Generatividade**:** questões de desenvolvimento e de intervenção psicológica. **Cadernos de Consulta Psicológica**, Universidade de Porto, Porto, p. 29-35, 2002. Disponível em: http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/14797/2/84154.pdf. Acesso em Jul. 2002.

COSTA, I. S. A.; CAMPOS, A. M. Pós-modernismo e teoria organizacional: um ensaio bibliográfico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n 3, p. 627-639. Maio/Jun. 2003. Disponível em: file:///C:/Users/HP1/Downloads/Costa_Campos_2003_Pos-modernismo-e-teoria-organi_12334.pdf. Acesso em: Set. 2012.

CRESWELL, J. W. **Qualitative and quantitative methods**. Newbury Park: Sage, 1994. Disponível em: file:///F:/refer%C3%AAncias%20tese_nov%202014/001-025[1].pdf. Acesso em Mai. 2014.

CUMMINGS, T.; WORLEY, C. G. **Organization Development and Change**. Manson: Thompson South Western, 2005. Disponível em: http://www.odcanada.org/site/future_of_OD.pdf. Acesso em: Abr. 2010.

CUNHA, N. C. V. D.; CARVALHO, M. S. D. L.; BERTONE, A. L. C. A inovação sob a perspectiva de imagens da organização: uma análise teórica. Seminário de Administração, 13., 2010. São Paulo. **Anais...,** São Paulo: USP, 2010. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/364.pdf. Acesso em: Abr. 2010.

DAFT, R. A dual-core model of organizational innovation. **Academy of Management Journal**, v 21, n 2, p. 193-210, 1978. Disponível em: http://www.jstor.org/discover/10.2307/255754?uid=2&uid=4&sid=21105275880243. Acess em: Mar. 2009.

DALAI LAMA. **Uma ética para o novo milênio**. Sextante: Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: http://www.filosofia.art.br/download/filosofia/Dalai_Lama-Uma_Etica_Para_o_Novo_Milenio.pdf. Acesso em: Jul. 2012.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. **Journal Public Adm. Res. Theory**, v 19, n 3, p. 495-522, 2008. Disponível em: http://jpart.oxfordjournals.org/content/19/3/495.short. Acesso em jul. 2008.

DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, J. D. Research on innovation in organizations: distinguishing innvation generating from innovation –adoptivy organizations. **Journal of Engineering and Tttttechnology Management**, v. 23, n 4, p. 269-291. Dec. 2006. Disponível em: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474806000403. Acesso em: Jul. 2008.

DANTAS, T. K S.; XAVIER, Y. M. A.; GUIMARÃES, P. B. V. O impacto da lei de inovação na pesquisa e desenvolvimento de tecnologias: análise dos dados de prospecção. Simpósio Internacional de Inovação Tecnológica, 4., 2013, Aracaju. **Anais...,** Aracaju: SIMTEC, 2013. Disponível em: http://www.portalmites.com.br/anaissimtec/index.php/simtec/article/view/33/50. Acesso em Jan. 2014.

DÁVILA, J. C. La doble dimensión de uma capacidade organizacional: evidencias de uma organización sin ánimo delucro que compite em el mercado. **Cuad Admon. Ser. Organ**. v 25, n. 44, p. 11-37, Enero/Junio, 2012. Disponível em: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3594. Acesso em: Jun. 2013.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENISON, D. R. **Bringing corporate culture to the bottom line**. Organization Dynamics, 1984. Disponível em: http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1984-culture-bottom-line_0.pdf . Acesso em: Jun. 2013.

DENZIN, N. K. **Interpretive Ethnography**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yql1AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Interpretive+Ethnography&ots=Zb6ISSuBk1&sig=s28pmfCovouJ4DjNC-DnjG07qA0#v=onepage&q=Interpretive%20Ethnography&f=false. Acesso em: Jul. 2008.

DeTOMBE, D. J.; STULHER, E. A. **Complex problem solving**: methodological support for societal policy making. v. 6. Mering: Rainer Hampp Verlag, 1999. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=v_01E8QrXlsC&pg=PA75&lpg=PA75&dq=WEISBORD+1993&source=bl&ots=zxStxA4fEK&sig=Tm0VVwuSj_swe4JaYuxxKOeouKM&hl=pt-BR&sa=X&ei=sTVyVOqZJomUNpG3gugC&ved=0CEIQ6AEwCA#v=onepage&q=WEISBORD%201993&f=false. Acesso em: Ago. 2010.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa,** n 115, p. 139-154, Mar/2002.

DUTRA, L. H. de A. **Introdução à teoria da ciência**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2003.

DUTRA, M. C. Comunicação e trabalho: as (im)possibilidades da Investigação Apreciativa. 2010. 229 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

DUTTON, J. E.; GLYNN, M. A.; SPREITZER, G. **Positive Organizational Scholarship**. 2005. Disponível em: http://www.langleygroup.com.au/images/Dutton---2005---Positive-Organizational-Scholarship-----copy.pdf. Acesso em: Jul. 2010.

DUTTON, J. E.; GOLDEN-BIDDLE, K. **Using a positive lens to explore social change and organizations**: building a theorethical and research foundation. New York: Taylor & Francis Group, 2012. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=xcWe4Xfbxp8C&pg=PA49&lpg=PA49&dq=DUTTON+Jane+and+SONENSHEIN+Scott&source=bl&ots=Ly7D-UxOOx&sig=3nPOYwUeZyPfms-bFV5a_s9Vnuw&hl=pt-BR&sa=X&ei=aDJyVPulLMKhNtLtgeAK&ved=0CDoQ6AEwBA#v=onepage&q=DUTTON%20Jane%20and%20SONENSHEIN%20Scott&f=false. Acesso em: Ago. 2013.

EAGLETON, T. **Ideologia: uma introdução**. São Paulo: Editora Boitempo, 1997.

EASTON, D. **A systemns analysis of political life**. New York, 1965. Disponível em: http://blog.lib.umn.edu/burn0277/pa5012/readings/Easton%201965%20-%20An%20Approach%20to%20the%20Analysis%20of%20Political%20Systems.pdf.

EDP. Energias de Portugal. **Relatório de Sustentabilidade**, 2011. Disponível em: http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/PublicacoesRelatorios/relatorios/Relatrios%20Sustentabilidade/EDP_BIO_2011_PT_FINAL.pdf. Acesso em: Jan 2012.

EDQUIST, C. **Systems of innovation, technologies, institutions and organizations**. London: Pinter, 1997.

EISENHADT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121. 2000. Disponível em: https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/23e23000/harjoitustyot/23E23000_eisenhardt___martin__2000_.pdf. Acesso em: Out. 2000.

ELKIND, D. **Erik Erikson´s eight ages of man**. New York: University of Rochester, 1970. Supplemental Teaching Handouts. Módulo III, p. 1-27.

ELETROBRAS. CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS (ELETROBRÁS). Transformação Sistema Eletrobrás. 2012. Disponível em: < http://www.eletrobras.com.br/transformacao/>. Acesso em: 26 mar. 2012.

ENGEL, G. I. Pesquisa-ação. **Educar**, n. 16, p. 181-191. Curitiba: Editora da UFPR, 2000. Disponível em: http://www.educaremrevista.ufpr.br/arquivos_16/irineu_engel.pdf. Acesso em: Nov. 2013.

ERIKSON, E. **Identity and the life cycle**. 192 p. New York: W. W. Norton & Co., 1994.

ERIKSON, M. J. **The Life Cycle Completed**.134 p. New York: W. W. Norton & Co., 1997.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and ‘‘Mode 2’’ to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research Policy**, nº 29, p. 109-123. 2000. Disponível em: http://www.uni-klu.ac.at/wiho/downloads/Etzk.pdf. Acesso em: Jul/2007.

ETZRODT, C. The methodological implications of the Schutz-Parsons debate. **Open Journal of Philosophy 2013**, v.3, n.1, p. 29-38. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=Sch%C2%A8utz%2C+A.+(1940).+The+Problem+of+Rationality+in+the+Social+World&oq=Sch%C2%A8utz%2C+A.+(1940).+The+Problem+of+Rationality+in+the+Social+World&aqs=chrome..69i57.8374j0j8&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8#q=The+Methodological+Implications+of+the+Schutz-Parsons+Debate>. Acesso em: Abr. 2014.

EVANS, M.; FERRAREZI, E.; OLIVEIRA, C. G.; GRAU, N. C. **Participação Social:** textos para discussão. In: ANTERO, S. A. e SALGADO, V. A. B. (Org.). Fundação Instituto para o Fortalecimento das Capacidades Institucionais – IFCI / Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento AECID / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG/Editora IABS, Brasília-DF, Brasil - 2013.

FARAH, M. F. S. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 35, n. 1, p. 119-44, jan/fev. 2001.

FARIA, J. H. Consciência crítica com ciência idealista: paradoxos da redução sociológica na fenomenologia de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE, BR**, v. 7, n 3, artigo 3, p. 419-446, Set. 2009. http://www.scielo.br/pdf/rac/v17n6/a02v17n6.pdf. Acesso em Set. 2009.

_____. Por uma teoria crítica da sustentabilidade. **Organizações e Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 2-25. jan./jun. 2014. Disponível em: www.uel.br/revistas/uel/index.php/ros/article/download/.../pdf_12. Acesso em: Jun. 2014

FARIA, J. H. de; MARANHAO, C. M. S. de A.; MENEGHETTI, F. K. Reflexões epistemológicas para a pesquisa em administração: contribuições de Theodor W. Adorno. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 17, n. 6, art. 1, p. 642-660, Nov./Dez. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552013000600002&script=sci_arttext . Acesso em: Dez. 2013.

FERIGOTTI, C; SCHLEMM, M. Rede de Relacionamento para Inovação: um Estudo.Exploratório na Indústria Paranaense. **Anais** do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. p.17-20. Out. Gramado: 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simposio_2006/RED/2006_RED741.pdf. Acesso em: Set. 2009.

FERNANDINO, J. A.; OLIVEIRA, J. L. Arquiteturas organizacionais para a área de P&D em empresas do Setor Elétrico Brasileiro. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1073-1093, nov./dez. 2010.

FINE, G. A. O triste espólio, misterioso desaparecimento e o glorioso triunfo do interacionismo simbólico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 87-105, out/dez, 2005.

FLEMING, J. S. Erikson´s psychosocial developmental stages. In:_____. **Psychological Perspectives on Human Development**. 2004. Disponível em: http://swppr.org/Textbook/Contents.html. Acesso em: Mai. 2010.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOERSTER, H. V. Visão e conhecimento: disfunções de segunda ordem. Cap. 3, p. 59-74. In: SCHINITMAN, Dora Fried. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

FOLLET, M. P. **The new state.** 1918. Disponível em: http://www.channelingreality.com/Education/Mary_Parker_Follett_New_State.pdf. Acesso em: Mai. 2009.

FOX, R.; KING, B. J. **Anthropology beyond culture**. Oxford: Berg, 2002. 256 p. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/135967755/Richard-G-Fox-Barbara-J-King-Anthropology-Beyond-Culture-2002>. Acesso em: Jan. 2010.

FREDRICKSON, B. The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and build theory of positive emotion. **The American Psychological Association**, v. 56, n 3, p. 218-226, 2001. Disponível em: http://www.unc.edu/peplab/publications/Fredrickson_AmPsych_2001.pdf. Acesso em: Mar. 2011.

FREDRICKSON, B. The broaden-and-build theory of positive emotions. Phil. Trans. **R. Soc**. Lond. B. n 359, p. 1367-1377, 2004. Disponível em: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1693418/pdf/15347528.pdf. Acesso em: Ago. 2011.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 11º Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. Disponível em:http://www.dhnet.org.br/direitos/militantes/paulofreire/paulo_freire_pedagogia_do_oprimido.pdf. Acesso em: jun.2010.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional:** formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

FRIEDMANN, J. **Empowerment**: uma política de desenvolvimento alternativo. Celta: Oeiras, 1996.

FROMM, E. **Psicanálise da sociedade contemporânea**. 9. ed. Rio de Janeiro: Zaher Editores, 1979.

FRY, R.; SHARMA, G. Generativity: Reconceptualizing the benefits of green buildings, In: R. Henn, and A. Hoffman (Eds.) **Constructing Green**: Sustainability and the Places We Inhabit, Cambridge: MA MIT Press, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/257872547_Fry_R.__Sharma_G._%282013%29._Generativity_Reconceptualizing_the_benefits_of_green_buildings_In_R._Henn_and_A._Hoff

man_%28Eds.%29_Constructing_Green_Sustainability_and_the_Places_We_Inhabit_MIT_Press_Cambridge_MA. Acesso em: Fev. 2014.

FULLAN, M. The meaning of educational change: a quarter of century of learning. In: **International Handbook of Educational Change**. Part 1. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. , 2001. Disponível em: http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F1-4020-4451-8_12#page-1. Acesso em: Mai. 2013.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1989. Disponível em: http://moodle.fct.unl.pt/pluginfile.php/122511/mod_resource/content/0/Leituras/Geertz01.pdf. Acesso em Jan. 2013.

GERGEN, K. **Realities and Relationships: Soundings in Social Constructionism**. 356 p. Cambridge: Harvard University Press, 1994. Disponível em: http://www.amazon.com/Realities-Relationships-Soundings-Construction-Conversations/dp/0674749316. Acesso em: Nov. 2013.

GERGEN, K. J. **Construccionismo social**, aportes para el debate y la práctica. In: MESA, A. M. E.; FERRÁNS, S. D. (Org.). Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología, CESO, Ediciones Uniandes, 2007. Disponível em: <http://publicacionesfaciso.uniandes.edu.co/psi/construccionismo_social.pdf>. Acesso em: Mai. 2011.

_____. Toward generative theory. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 16, n 11, p. 1344-1360, 1978. Disponível em: http://www.swarthmore.edu/Documents/faculty/gergen/toward_gen.pdf. Acesso em: Jul. de 2013

_____. **Refusing self and psychology**. Vermont: Dartmouth Publishing Company. 1993.

_____. Social Psychology as Social Construction: The Emerging Vision. In: MCGARTY, C.; HASLAM, A. **The Message of Social Psychology**: Perspectives on Mind in Society. Oxford: Blackwell, 1996. Disponível em: http://www.swarthmore.edu/Documents/faculty/gergen/Social_Psychology_as_Social_Construction_The%20Emerging_Vision.pdf. Acesso em: Fev. 2010.

GERGEN, K. J.; GERGEN, M. M. **Construcionismo social**: um convite ao diálogo. Rio de Janeiro: Instituto NOOS, 2010.

_____. Investigação qualitativa: tensões e transformações.In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GERGEN, K. J; GERGEN, M. M.; BARRETT, F. J. Dialogue: life and death of the organization. In: GRANT, D. et al. (Org.). **Draft copy for the handbook of organizational discourse.** Thousand Oaks, CA, Sage, 2004. Disponível em: <appreciativeinquiry.case.edu/.../Life- Death%20of%20Org_Dialogue_Hndbk_draft.doc>. Acesso em: Nov. 2009.

GERGEN, K. J.; WHITNEY, D. Technologies of representation in the global corporation: power and polyphony. In BOJE, D. M.; GEPHART JR. R. P.; THATCHENKERY, T. J. (Org.), **Postmodern management and organization theory**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão.org**. v 3, n 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

GOLEMAN, D. **Research affirms power of positive thinking**. New New York: The New York Times, 1987. Disponível em: <http:// www.nytimes.com/1987/02/03/science/research-affirms-power-of-positive-thinking. html?pagewanted=all&src=pm>. Acesso em: Fev. 2013.

GOMES, J. P. P.; VIEIRA, M. M. M. F. O campo da energia elétrica no Brasil de 1880 a 2002. **RAP**, v. 43, n 2, p. 295-321, Mar/Abr, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/readcube/epdf.php?doi=10.1590/S0034-76122009000200002&pid=S0034-76122009000200002&pdf_path=rap/v43n2/v43n2a02.pdf. Acesso em: Set. 2008.

GONDIM, S. M. G.; FISHER, T. O discurso e a metodologia do discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural. **Cadernos de Gestão Social**. V. 2, nº 1, p. 9-26, Set/Dez, 2009. Disponível em: https://www.google.com.br/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=GONDIM+E+FISHER%2C+2009. Acesso em: Dez. 2009.

GOUVEIA, A. M. L. **Investigação apreciativa dos servidores da SUDENE**: do passado ao futuro. 2011. 151 f. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2011.

GRADESSO, M. A. **Sobre a reconstrução do significado**: uma análise epistemológica e hermenêutica da prática clínica. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. **The handbook of organizational discourse**. London: Sage, 2004.

GRIFFIN, R.; MOORHEAD, G. **Organizational behavior**: managing people and organizations. 10. ed. Mason: South-Western Cenage Learning, 2012. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-eg8AAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=griffin+moorhead+organizational+behavior&ots=eJ60dgqXMm&sig=gOBW6zCRY7liR2nkt2x1imcimrE#v=onepage&q=griffin%20moorhead%20organizational%20behavior&f=false. Acesso em: Fev. 2013.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Fourth generation evaluation**. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

GUIHUR, I.; JULIEN, P. A.; TREPANIER, M. La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé. **11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat.** INRPME, p.1-17. Canadá: Trois-Rivières, 2009. Disponível em: http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A15C48_FINAL.pdf . Acesso em: Mai/2009.

HABERMAS, J. **Direito e democracia**: entre facticidade e validade. v. I. Tradução: Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro: 2003.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1992. Disponível em: http://rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/340/345. Acesso em Jan. 2013.

HALL, A. Capacity development for agricultural biothecnology in developing countries: an innovation systems view of what it is. **Journal International Development**. v 17, p. 611-630, 2005.

HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.; GRANT, D. Discourse and collaboration: the role of conversations and collective identity. **Academy of Management Review**, n. 30, p. 58-77, 2005.

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 2013. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tv4CMvRMwooC&oi=fnd&pg=PP2&ots=SlMdcWIDTw&sig=rYw0C8-0hQSzEm3HxHSCgcj1eNw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: Jan. 2014.

HEAD, T. C. Appreciative Inquiry: debunking the mythology behind resistance to change. Practioner: **Journal of the Organization Development Network**, v. 32, n. 1, p. 27-32, 2000.

HEIDEMANN, F. G. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (Org.). **Políticas públicas e desenvolvimento.** Brasília: Editora UNB. p. 21-39, 2009.

HEYDENREICH, A. **Organising a multi-stakeholder process:** creating a paradoxical collaborative identity. Dissertation Doctor Oeconomiae of the University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG), 2008.

HIDALGO, A.; ALBORS, J. Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. **R&D Management**. v 38, n 2, p. 113–127, Mar. 2008.

HOCHMAN, G. A ciência entre a comunidade e o mercado: leituras de Kuhn, Boudieu, Latour e Knorr-Cetina. Cap. 8, p. 199-257. In: **Filosofia, história e sociologia das ciências I**: abordagens contemporâneas. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 1998.

HOOIJBERG, R.; DITOMASO, N. Leadership in and of demographically diverse organizations. **The Leadership Quaterly**. v. 7, n 1, p. 1-19, 1996. Disponível em: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984396900326. Acesso em: Fev. 2010.

HOSFTEDE, G. **Culture´s consequences:** comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. ed. Londres: Sage, 2001. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=w6z18LJ_1VsC&oi=fnd&pg=PR15&dq=Hofstede,+G.H.+(1985).+The+Interaction+between+National+and+Organizational+Value+System.&ots=x5iwA7Gyd0&sig=OAZ43Bfj5J5eqiXGLS3ECtqnltQ#v=onepage&q=Hofstede%2C%20G.H.%20(1985).%20The%20Interaction%20between%20National%20and%20Organizational%20Value%20System.&f=false>. Acesso em: Ago. 2013.

HOWELL, J. M.; HIGGINS, C. A. Leadership and innovation: champions and techies as agents of influence. **Administrative Science Quarterly**. v. 35, n. 2, p. 317-341, 1990. Disponível em: http://www.jstor.org/discover/10.2307/2393393?uid=2&uid=4&sid=21105283263303. Acesso em: Set. 2013.

ISEN, A. M. An influence of positive affect on decision making in complex situations: theoretical issues with practical implicaions. **Journal of consumer psychology**, v 11, n 2, p. 75-85, 2001. Disponível em: http://www.uta.edu/faculty/richarme/MARK%205342/Articles/Isen%202001.pdf. Acesso em: Jul. de 2010.

ISEN, A. M.; DAUBMAN, K. A.; NOWICKI, G. P. Positive affect facilitates crestive problem solving. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 52, n. 6, p. 1122-1131, 1987. Disponível em: http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_mathematik_und_naturwissenschaften/fachrichtung_psychologie/i1/allgpsy/lehre/lehreveranstaltungen/bolte_lehre/ala/Isen_1987.pdf. Acesso em: Jun. de 2010.

ISEN, A. M.; REEVE, J. The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: facilitating enjoyment os play, responsible work behavior, and self-control. **Motivation and Emotion**, v 29, n. 4, p. 297-325, 2005. Disponível em: http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_IsenReeve_MO.pdf. Acesso em: Jul/2011.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 3 ed. São Paulo: Editora Perspectiva S.A. 1989.

LASZLO, C.; COOPERRIDER, D. Design for sustainable value: A whole system approach. In: Michel Avital, Richard J. Boland, David L. Cooperrider (ed.) **Designing Information and Organizations with a Positive Lens** (Advances in Appreciative Inquiry, v 2, p. 15-29. Emerald Group Publishing Limited: 2007.

LASZLO, C.; SORUM B. J.; SHERMAN, D.; BARROS, I.; BOLAND, B.; EHRENFELD, J.; GORHAM, M.; ROBSON, L.; SAILLANT, R.; WERDER, P. Flourishing: a vision for business and the world. **Journal of Corporate Citizenship**, v 46, p. 31-51, 2012.

LATOUR, B. **Ciência em ação**: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora. São Paulo: UNESP, 2000.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. lnstitutions and institutional work. In: CLEGG, R. et al. (Org.). **Handbook of organization studies**. 2. ed. London: Sage, 2006.

LEAL, R. S. **O estético nas organizações**: uma contribuição da filosofia para a análise organizacional. 360 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Adminsitração. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2003.

LEWIN, K. **Field Theory of Social Science**: Selected Theoretical Papers. (Edited by Dorwin Cartwright.) 346 f. New York: Harper & Brothers, 1951. Disponível em: http://psycnet.apa.org/psycinfo/1951-06769-000. Acesso em: Jun. 2013.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas. **RAE**, v. 45, n. 1, p. 72-91, Jan/Mar 2005.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In LIMA, S. M. V. (Ed.). Mudança Organizacional, teoria e gestão. p. 17-63. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000204&pid=S1413-23112014000100008000038&lng=es. Acesso em: Jul/2012.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **RAP**. V 46, n 2, p. 385-401. Rio de Janeiro: Mar/Abr, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n2/a03v46n2.pdf. Acesso em: Abr. 2012.

LINS, S. J. **Investigação Apreciativa no processo de planejamento estratégico:** a experiência da Faculdade de Escada (FAESC). 2011. 149 f. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2011.

LUDEMA, J. D.; MOHR, B.; WHITNEY, D.; RIFFIN, T. **The appreciative inquiry summit**: a practiioner´s guide for leading positive large-group change. São Francisco: 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação**:** elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **RAC**, Curitiba, 1º Edição Espacial, p. 9-39, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rac/v9nspe1/v9nesp1a02.pdf. Acesso em 21 de Jan. de 2009.

MADEIRA, J. M. P. **Administração pública**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAISONNAVE, P. R.; ROCHA-PINTO, S. R. da. Uma Análise Fenomenológica a respeito da percepção da Inovação nos Investimentos de Pesquisa e Desenvolvimento do Setor Elétrico Brasileiro. In: EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.A-PINTO, 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT-B791.pdf http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT-B791.pdf. Acesso em: Jan. 2014.

MARTINS, P. E. M. Revisitando os clássicos da RAP. **RAP,** Edição Especial Comemorativa, 1967 – 2007, p. 49-65, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a04v41sp.pdf . Aceito em: Jun., 2007.

MARUJO, H. Á.; NETO, L. M.; CAETANO, A.; RIVERO, C. Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. **Comportamento**

Organizacional e Gestão. v. 13, n. 1, p. 115-136, abr. 2007. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622007000100007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 13 out. 2015.

MARUJO, H. A.; NETO, L. M. Investigação transformativa e apreciativa em psicologia positiva: um elogio à subjetividade na contemporaneidade. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade - ECOS**, v1, n 1, p. 06-21. Lisboa: 2011. Disponível em: file:///C:/Users/HP1/Downloads/714-3226-1-PB%20(6).pdf. Acesso em Mar. 2014.

MATTOS, P. L. C. L. Dissertações Não-Acadêmicas em Mestrados Profissionais: Isso é Possível? **RAC**, Curitiba, v.1, n.2, p. 153-171, Maio/Ago. 1997. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n2a09. Acesso em: Ago. 2013.

MATTOS, P. L. C. L. "Administração é ciência ou arte?" O que podemos aprender com este mal-entendido? **RAE**, v. 49, n. 3, p. 349-360. São Paulo, Jul/Set 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000300009. Acesso em: 29 Mai. 2009.

McCLINTOCK, C. Using narrative methods to link program evaluation and organization development. **The Evaluation Exchange,** IX, n. 4, p. 14-15, Winter 2003/ 2004. Tenth-Year Anniversary Issue: Promising Practices. Published by the Harvard Family Research Project, hfrp@gse.harvard.edu. 2004. Disponível em: http://www.hfrp.org/evaluation/the-evaluation-exchange/issue-archive/reflecting-on-the-past-and-future-of-evaluation/using-narrative-methods-to-link-program-evaluation-and-organization-development. Acesso em: Mar. 2014.

MELO, J. A. F. Chesf: memórias, registros e lembranças. Recife: Bagaço, 2004.

MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MIGUELES, C. P. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo? **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 1, n 2. p. 1-16, Dec. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512003000200004. Acesso em: Set. 2012.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. Califórnia: Sage, 1994. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=U4lU_-wJ5QEC&oi=fnd&pg=PR12&dq=miles+huberman+1994+qualitative+data+analysis&ots=kDTG_LUXZS&sig=4KFP_i7TwZ4CPMpT7-

hzMhczH_w#v=onepage&q=miles%20huberman%201994%20qualitative%20data%20analysis&f=false. Acesso em Jun. 2014.

MIRVIS, P. H. “Soul work” in organizations. **Organizations Science**, v 8, n 2, p. 193-206, Mar./Abr. 1997. Disponível em: http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.8.2.192. Acesso em: Jul. 2013.

_____. Revolutions in OD. In: GALLOS, I. **Organization Development**. 2006.

MOHR, B. J. Appreciative inquiry**:** igniting transformative action. **The Systems Thinker**, v. 12, n 1, p. 1-5. 2001. Disponível em: http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/Bernard_article.pdf. Acesso em: Out. 2013.

MOORE, M. H. Criando valor público por meio de parcerias público-privadas. **Revista do Serviço Público**, v. 58, n. 2, p. 151-179, 2007. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/35789/criando-valor-publico-por-meio-de-parcerias-publico-privadas. Acesso em: nov. 2013.

MOREIRA, D. A; QUEIROZ, A. C. **Inovação organizacional e tecnológica**. 325 p. São Paulo: Thomson, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2006.

MORIN, E. **O método:** 1 a natureza da natureza. 2.ed. Portugal: Edições Europa América, 1977. Disponível em: http://www.filoczar.com.br/filosoficos/Morin/MORIN,%20Edgar.%20O%20M%C3%A9todo%20I%20-%20A%20Natureza%20da%20Natureza%20(1).pdf. Acesso em: jul. 2014.

MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. F. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2006.

MOTTA, P. R. Administração para o desenvolvimento: a disciplina em busca da relevância. **RAP**, V 6, n 3, p. 39-53, Jul./Set. 1972. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/5869/4563. Acesso em: Fev. 2013.

_____. Modernização administrativa: propostas alternativas para o Estado latino-americano. **RAP**, v. 21, n. 4, p. 31-61, 1987. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/14736/modernizacao-administrativa--propostas-alternat---. Acesso em: Jan., 2012.

_____. Participação e descentralização administrativa: lições de experiências brasileiras. **RAP**, V. 28, n 2, p. 1-21, 1994. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8601/7339. Acesso em Mar.2013.

_____. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

_____. O estado da arte da gestão pública. **RAP.** V. 53, n 1, p. 82-90, 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000100008&script=sci_arttext. Acesso em : Jan./Fev./2013.

MOURA, M. G. C.; FERREIRA, A. L. A pesquisa colaborativa e a formação continuada do professor de educação de jovens e adultos: uma reflexão necessária. Teresina: **PPGED - UFPI**, 2004. Disponível em: http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/evento2004/GT.1/GT1_3_2004.pdf. Acesso em: Jul. 2014.

NARDOTO, F. S. Fortalecimento do Comitê Gestor da Orla Marítima de Itamaracá: uma visão apreciativa e integrativa do Projeto Orla. 2013. 100 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

NEELY, A.; HII, J. **Innovation and business performance**: a literature review Government Office of the Eastern Region. Cambrige: University of Cambridge, 1998. Disponível em: <http://ecsocman.hse.ru/data/696/521/1221/litreview_innov1.pdf>. Acesso em: 1998.

OLIVEIRA, A. M. P. O método de Investigação Apreciativa: fatores críticos à sua implementação no ambiente organizacional. 2010. 207 f. Dissertação (Mestrado em 174 Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

OLIVEIRA, L. L. **A questão nacional na Primeira República**. São Paulo: Brasiliense; Brasília: CNPq, 1990. Disponível em: http://cpdoc.fgv.br/producao_intelectual/arq/129.pdf. Acesso em: Mai. 2009.

OLIVEIRA, M. I. A. S. C. **Planejamento estratégico no movimento pró-criança:** análise apreciativa da missão, valores e visão de futuro. 2012. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2012.

OLIVEIRA, R. R. A saga dos pioneiros da CHESF. Organizações e Sociedade, Salvador, v. 8,

p. 139-152, 2001. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/22794/a-saga-dos-pioneiros-da-chesf. Acesso em: Dez./2013.

_____. Que papel cabe aos stakeholders do conhecimento? In: **Anais** do V Workshop Internacional sobre Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento na Empresa, 2004, Recife. V IntEmpres 2004b Brasil, v. 1, p. 1-15. Disponível em: <http://www.congresoinfo.cu/UserFiles/File/Info/Intempres2006/Intempres2004/Sitio/Ponencias/19.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2005.

_____. Organizações públicas: como se originam. O caso da CHESF. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: EnANPAD, 1998. CDROM.

_____. A CHESF e o papel do Estado na geração de energia elétrica. Revista Econômica do Nordeste, Fortaleza, v. 32, p. 10-35, 2001.

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

OLIVEIRA, R. R. ; CABRAL, S. M. Análise da estratégia do modelo de gestão dos centros tecnológicos em Pernambuco: identificando seus autores e atores. In: Encontro da ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. v. 1. p. 1-16.

OLIVEIRA, R. R.; CABRAL, S. M. Emergência de Redes de Conhecimento: Reflexão a partir da experiência da Criação e Funcionamento do Centro Tecnológico do Agreste em Pernambuco. In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 8, 2014, Cachoeira. **Anais...** Cachoeira: ENAPEGS, 2014. Disponível em: http://anaisenapegs.com.br/2014/dmdocuments/2746.pdf. Acesso em: Jul. 2014.

OLIVEIRA, R. R.; LINS, S. A. S. A. G.; CABRAL, S. M.; SANTOS, K. J. S. Estudo Exploratório do Contexto de Referência dos Centros Tecnológicos de Pernambuco: Inovação, Conhecimento e Interiorização. In: AGUIAR, S. M. B. de. (Org.). **Gestão Pública:** práticas e desafios. 1. ed. Recife: Bagaço, 2007.

OLIVEIRA, R. R.; TORRES, M. F. P. A Gestão do conhecimento e a inovação tecnológica numa empresa do setor elétrico brasileiro: evidências da existência de capital social organizacional. In: Anais do V Workshop Internacional sobre Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento na Empresa - Intempres 2004, p. 1-16, Recife, 2004. Disponível em:

http://www.redciencia.cu/empres/Intempres2004/Sitio/Ponencias/55.pdf. Acesso em: 25 março 2013.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. 8º Ed. 100 p. Campinas: Fontes, 2009.

PACHECO, C. A. **As reformas da política nacional de ciência, tecnologia e inovação no Brasil (1999-2002)**. CEPAL. Santiago de Chile: Dez/2007. Disponível in: <http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=&q=As+reformas+da+pol%C3%ADtica+antiago+dez+2007&btnG=Pesquisar&lr>. Acesso em: jan. 2009.

PARNA, O.; TUNZELMANN, N.V. Innovation in the public sector: key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia. **Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age.** V. 12, nº 3, p. 109-125. 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262369349_Innovation_in_the_Public_Sector_Key_Features_Influencing_the_Development_and_Implementation_of_Technologically_Innovative_Public_Sector_Services_in_the_UK_Denmark_Finland_and_Estonia. Acesso em: Nov. 2013.

PASMORE, W.; FRIEDLANDER, F. An action research program for increasing employee involvement in problem solving. **Administrative Science Quarterly**, v 27, n 3, p. 343-362, 1982.

PECHEUX, M. **Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio**. Campinas: Ed. da Unicamp, 1997.

PHARAON, A; BURNS, N. D. Building an innovation culture: a case of pharmaceutical industry in Jordan. In: **Journal of Business and Policy Research**, v. 5, n 1, p.12-27, 2010.

PEIRCE, C. S. **Semiótica**. Trad. José Teixeira Coelho Neto. São Paulo: Editora Perspectiva S. A., 1977.

PIDERIT, S.; FRY, R. S.; COOPERRIDER, D. **Handbook of transformative cooperation:** new designs and dynamics. Califórnia: Stanford Business Book, 2007. Disponível em: http://webuser.bus.umich.edu/janedut/Compassion/Transformative%20Cooperation%20chapter.pdf. Acesso em: Set. 2013.

PINTO, M. S. L; OLIVEIRA, R. R. Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos atores da CHESF. **RAC**, Edição Especial, p. 131-155, 2004. Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac/vol_08/dwn/rac-v8-edesp-msp.pdf. Acesso em: Abril, 2009.

POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. H. **Handbook of organizational change and innovation.** Oxford: Oxford University Press, 2004. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=Pu-vw387jmkC&pg=PA85&lpg=PA85&dq=MIRVIS,+1988&source=bl&ots=2Ii1996ZOf&sig=DGT6qVZi5aaut5xc1L6dXUS8snw&hl=pt-BR&sa=X&ei=rT1yVJWOKoepgwSe3YHgCg&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=MIRVIS%2C%201988&f=false. Acesso em: Ago. 2013.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, P. J. **Organizational development**: Theory, practice, and research. Palo Alto: APA, 1992. Disponível em: http://psycnet.apa.org/psycinfo/1993-97201-012. Acesso em: Ago. 2013.

PRESTES MOTTA, F. C. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **RAP**, v. 44, n. 3, p. 679-705, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n3/07.pdf. Acesso em: Mai./Jun. 2010.

QUINTANEIRO, T.; BARBOSA, M. L. O.; OLIVEIRA, M. G. M. **Um toque de clássicos:** Marx; Durkheim e Weber. 2 ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

RAMIRES, W. Apresentação CHESF Energy Summit 2014. Recife, Apresentação, 39 slides, 2014.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REED, J. **Appreciative inquiry:** research for change. London: Sage Publications, 2007.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG et al. v 1. **Handbook de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHLEY, B. A.; COOPERRIDER, D. L. The generative diffusion of innovation. In: COOPERRIDER et al. V. 4. p. 341-359. **Organizational generativity: the appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation.** United Kingdom: Emerald Books, 2013.

RODRIGUES, S. B.; SÁ, R. C. R. de. Estrutura organizacional brasileira**:** aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 158-174, 1984. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v24n4/v24n4a26.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2013.

SALES, S. R. G.; LIMA, V. L. C.; TANURE, B. Transformação organizacional: um estudo de caso sobre a percepção dos gestores de uma mineradora no brasil. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em
Administração, 37, Rio de Janeiro,. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, Set. 2013. Disponível em: www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR217.pdf. Acesso em: Fev. 2014.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 151-174, fev. 2009.

SANTOS, M. **A Natureza do Espaço:** Técnica e Tempo, Razão e Emoção / Milton Santos. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: http://reverbe.net/cidades/wp-content/uploads/2011/livros/A_natureza_do_espaco_Santos_Milton.pdf. Acesso em: Mai. 2013.

SANTOS, N. L. M. S. **Governança local empreendedora:** a experiência apreciativa do programa de requalificação urbanística e inclusão social da comunidade do Pilar – Recife/PE. 2011. 154 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

SAUER, A. B. S. A **Contribuição da investigação apreciativa para a constituição de um contexto compartilhado de conhecimento na Escola Lápis de Cor**. 2013. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal de Pernambuco, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Recife, 2013.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 4 ed. São Francisco: John Wiley & Sons, 2010. Disponível em: http://www.amazon.com/Organizational-Culture-Leadership-Edgar-Schein/dp/0470190604. Acesso em: Fev. 2013.

SCHINITMAN, D. F. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

_____. **Processos generativos no diálogo**: complexidade, emergência e auto-organização. Revista Pensando la Complejidad, n. VIII, p. 09-21, Jan-Jun de 2010.

SCHON, D. Generative metaphor: a perspective on problem setting in social policy. In: A. Ortony (ed.), Metaphor and Thought, Cambridge University Press, London. 1979, p. 137-163. Disponível em: https://ebooks.cambridge.org/chapter.jsf?bid=CBO9781139173865&cid=CBO9781139173865A018. Acesso em: Dez. 2013.

SCHWANDT, D. R. When managers become philosophers: integrating learning with sensemaking. **Academy of Management Learning & Education**. v. 5, n 2, p 176-192, Jun 2005. Disponível em: http://www.jstor.org/discover/10.2307/40214286?uid=2&uid=4&sid=21105230042593. Acesso em 09 de set. 2014.

SECCHI, L. **Políticas públicas:** conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SEELOS, C. **Theorizing and Strategizin with Models**: Generative Models of Business Models. Barcelona: IESE Business School, University of Navarra, Mai, 2010.

SERVA, M. **Racionalidade e Organizações: o fenômeno das organizações substantivas.** Volumes I e II. São Paulo: 1996. 633 f. Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, 1996.

SHERRY, L. Sustainability of Innovations. **Journal of Interactive Learning Research**, v 13, n 3, p. 211-238, 2002. Disponível em: http://www.editlib.org/p/15131. Acesso em: Fev. 2014.

SILVA. L. P.; FADUL E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007**:** um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea.** Curitiba, v. 14, n. 4, art. 5, p. 651-669, jul/ago. 2010.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 43, n. 3, p. 10-21, Jul./Set. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902003000300002&script=sci_arttext. Acesso em: Mai. 2013.

SILVEIRA, R. Z. - Mãe!? O mundo vai acabar...? Reflexões sobre desdobramentos e implicações dos paradigmas sociológicos de Burrell e Morgan para os estudos organizacionais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, nº 4, artigo 10, p. 652-670, Dez. 2013. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/8371/13232. Acesso em: Dez. 2013.

SOBRAL, K. B. S. **Utilização da investigação apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança**. 2013. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal de Pernambuco, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Recife, 2013.

SOUZA, J; BASTOS, A. Esquema de Organização Inovadora e Padrões de Inovação Organizacional: Uma Análise do Pensamento Gerencial. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B1007.pdf. Acesso em: Jun. 2010.

SOUZA, J. L.; PAIVA JR. F. G. de. **Empreendendo no setor público: a** dinâmica da Fundação Joaquim Nabuco**.** Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2012.

SPINK, M. J. **Linguagem e produção de sentidos no cotidiano**. [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010. 72 p. Disponível em: http://static.scielo.org/scielobooks/w9q43/pdf/spink-9788579820465.pdf. Acesso em: Dez. 2010.

STAVROS, J.; COOPERRIDER, D.C.; KELLEY, D. L. Strategic inquiry – appreciative intente: inspiration to SOAR – a new framework for strategic planning. In: AI Pratitioner, V1, nov. 2003, 46 p. Disponível em: https://design.umn.edu/about/intranet/documents/Strategic_Inquiry_Appreciative_Intent.pdf. Acesso em: nov. 2012.

STRATI, A. Organizational artifacts and the aesthetic approach. New Jersey: Expected, 2004. Disponível em: http://iew3.technion.ac.il/Home/Users/anatr/Book/Strati-Revised-Chapter.pdf.

TÁVORA, L.; SICSÚ, A.; FURTADO, A. T.; RIBEIRO, C. G.; INÁCIO JÚNIOR, E.; PEREIRA, V. G.; SILVA, G. Da pesquisa e desenvolvimento à inovação: um estudo de caso numa empresa do setor elétrico do nordeste brasileiro. In: Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão de Tecnologia, 15, **Anais...** ALTEC, 2013. Disponível em: http://www.altec2013.org/programme_pdf/1216.pdf. Acesso em: Abr. 2014.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319-1350. 2007. Disponível em: https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/tu-91.2048/luennot/TU-91_2048_explicating_dynamic_capabilities.pdf. Acesso em: Ago. 2007.

TENBRUNSEL, A. E.; GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BAZERMAN, M. H. Cognições em Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 1, p. 33-68.EL et al., 2004.

THATCHENKERY, T. J.; UPADHYAYA, P. Organizations as a play of multiple and dynamic discourses: An example from a global social change. In: BOJE, D. J.; GEPHART, R. P; THATCHENKERY, T. J. (Org.). **Postmodern management and organization theory**. Mil Oaks, CA: Sage, 1996.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: Market and organizational change. West Sussex: Jonh Wiley & Sons, 1997. Disponível em: http://cms.schwarzpharma.com/_uploads/media/7180_Tidd%20Managing%20Innovation.pdf. Acesso em: Abr. 2010.

VALENÇA, A. C. **Mediação: método de investigação apreciativa da ação-na-ação: teoria e prática de consultoria reflexiva**. Recife: Bagaço, 2007.

_____. Método da Investigação Apreciativa da Ação-da-ação. Um Caso Prático de Introdução à Mudança de Teoria de Ação e de Valores da Cultura e do Sistema de Aprendizagem Organizacional da SEFIN – Secretaria de Finanças da Prefeitura da Cidade do Recife. Recife: Bagaço, 2009

VALLADARES, P. S. de A.; BRITO; L. A. L.; VASCONCELLOS, M. A. Determinantes da capacidade de inovação: análise estrutural de um modelo integrador. In: Encontro EnAnpad, 36, Rio de Janeiro. **Anais…** Rio de Janeiro: ENANPAD,: 22-26.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management on innovation. **Management Science**, V. 32, n 5, p. 590-607, 1986. Disponível em: http://www.d.umn.edu/~rdtaylor/p1.pdf. Acesso em: May. 1986.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**. v. 20, n 3, p. 510-540. 1995. Disponível em: http://www.jstor.org/discover/10.2307/258786?uid=2&uid=4&sid=21105284519073. Acesso em: Jun. 2013.

VERGARA, S.C.; CALDAS, M. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista dos anos 1980 e 1990. **RAE – Clássicos**, v 45, n. 4, p. 66-72. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n4/v45n4a06.pdf. Acesso em: Jun. 2013.

VIEIRA, M. M. F. Resenhas bibliográficas. Mudança organizacional: teoria e gestão. **RAC.** V. 7, n. 4, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a12.pdf. Acesso em: Out./Dez. 2003.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora LTDA. 1991. Disponível em: http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/vygotsky-a-formac3a7c3a3o-social-da-mente.pdf. Acesso em: Mai. 2013.

_____. **Pensamento e linguagem**. Editora Ridendo Castigat Mores Fonte Digital, www.jahr.org. 2002.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

WATKINS, M.; MOHR, B. J. Appreciative inquiry: change at the speed of imagination. **Academy of Management Learning & Education**. V 2, n1, p. 103-105. 2003.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4 ed. v 1. São Paulo: Editora UNB, 2004.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annu. Rev. Psychol**. 1999. v. 50, p. 86-361. 1999. Disponível em: file:///C:/Users/HP1/Downloads/Weick_Quinn.pdf. Acesso em: Jun. 2013.

WHETTEN, D. A.; GOAFREY, P. C. **Identity in organizations**: building theory through conversations. California: Sage, 1998. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yXyV9mzTLdEC&oi=fnd&pg=PA17&dq=hatch+1997+organization+theory&ots=3moG-oyJ9l&sig=4AvOrLJYcF9TwNT4F43U9K_hPHs#v=onepage&q=hatch%201997%20organization%20theory&f=false. Acesso em: Mar. 2013.

WHITE, T. H. Working in interesting times: vital speeches of the day. **Journal article Language.** v. 62, n 15, p. 472-474. 1996. Disponível em: https://www.google.com.br/?gfe_rd=cr&ei=NFNzVKjmBO6w8wek-YCoCA&gws_rd=ssl#q=white+Working+in+interesting+times. Acesso em: Jun. 2013.

WHITNEY, D.; TROSTEN-BLOOM, A. **The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change**. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, 2003. 266 p.

WHITNEY, D. Appreciative inquiry: a process for designing life-affirming organizations, **AI Practitioner.** 2008. Disponível em: http://www.taosinstitute.net/Websites/taos/images/ResourcesManuscripts/whitney_AI-Process-for-Designing-Life-Affirming-AI-Practitioner-2008.pdf. Acesso em: Mai. 2013.

WITTGENSTEIN, L. **Tractatus logico – philosophicus**. 10a. ed. São Paulo: Editora da Universidadede São Paulo, 1961. Disponível em: http://copyfight.me/Acervo/livros/WITTGENSTEIN,%20Ludwig.%20Tractatus%20Logico-Philosophicus%20%281968%29.pdf. Acesso em: Jun. 2014.

WOOD JR. **Mudança organizacional**: liderança; competitividade; teoria do caos; recursos humanos; logística integrada; inovações gerenciais; cultura organizacional e arquitetura organizacional. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2001. Disponível em: https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf. Acesso em: Ago. 2008.

ZANDEE, D.; VERMAAK, H. D Designing appreciative inquiry as a generative process of organizational change: stretching the practice of this dialogic approach. **10 º International Conference on Organizational Discourse.** Conferência. Amsterdam, 2012. Disponível em: http://hansvermaak.com/wp-content/uploads/hans-vermaak-danielle-zandee-designing-appreciative-inquiry.pdf. Acesso em: jul. 2012.

ZANDEE, D. P. The process of generative inquiry. In: COOPERRIDER, David. L.; ZANDEE, Danielle P.; GODWIN, Lindsey N.; AVITAL, Michel; BRODIE, Boland. **Organizational generativity:** the appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation. v. 4. United Kingdom: Emerald Books, 2013.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management & Innovation**. v. 7, n 2, 14-27, 2012.

ZIZEK, S. **Um mapa da ideologia**. 4 ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2010. Disponível em: http://copyfight.me/Acervo/livros/ZIZEK,%20Slavoj%20%28org%29%20-%20Um%20mapa%20da%20ideologia.pdf. Acesso em: Set. 2010.

APÊNDICE A – Guia da Pesquisa Colaborativa

ENTREVISTAS E ROTEIRO DAS OFICINAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROPAD

Pesquisa: **Transformação Organizacional Generativa: A Investigação Apreciativa para Além do Positivo**

Doutoranda: Sabrina de Melo Cabral
Orientadora: Profª. Drª. Rezilda Rodrigues Oliveira

Entrevistado (a): _____

Data da entrevista: ___/___/_____

Duração da entrevista: _____

Obrigada por participar deste processo de coleta de dados. Esta entrevista faz parte de um esforço para **"compreender como a transformação organizacional pode ser caracterizada como generativa para além do positivo delineado pela Investigação Apreciativa**", junto com a busca de resposta aos seguintes objetivos específicos: a) Caracterizar a transformação organizacional identificada em um dado ambiente de inovação onde a generatividade possa ser evidenciada em termos teóricos; b) Delinear a generatividade aplicada a um contexto de transformação organizacional vivenciado no âmbito do setor público, em que sua criação de valor ocorre em um dado ambiente de inovação; e c) Focalizar o generativo como impulsionador da transformação organizacional para além do positivo, associada aos impactos e à eficácia de seus resultados em um dado contexto da realidade observada.

Visando construir um conhecimento reflexivo acerca da transformação organizacional, cujas dimensões abarcam desde o individual, grupal e até o organizacional da CHESF, será considerada a análise da transformação organizacional. Espera-se que seus resultados venham a repercutir junto à sociedade, mediante mutualidade de benefícios cujo valor público deve ser avaliado por ressaltar a criatividade ainda inexplorada, a inovação social e o espírito empreendedor dessa organização ante o novo contexto institucional do Setor Elétrico Brasileiro.

Asseguramos que todas as informações fornecidas nas entrevistas permanecerão anônimas, porém não confidenciais. Em outras palavras, as histórias, comentários, sugestões ou exemplos serão compartilhados, mas nenhum nome estará vinculado a eles, cujos autores serão identificados como colaboradores. Sobre o 5-D Generativo, cabo esclarecer cada um:

1) 1-D *Definition:* refere-se ao protocolo de pesquisa, o que se deseja alcançar com o trabalho, ou seja, compreender como a transformação organizacional pode ser caracterizada como generativa para além do positivo delineado pela investigação apreciativa. Para tanto, serão questionados quais os seus legados, sua marca. Serão apresentados alguns conceitos chave sobre generatividade, além dos principais conceitos da IA holística, assim como os objetivos desta pesquisa.
2) 2-D Descoberta (*Discovery*): serão apresentadas perguntas generativas, previamente definidas com objetivo de estimular a reflexão acerca das afirmações propositivas, anteriormente definidas, e também a partir das experiências exitosas de três projetos de P&D geridos pelo grupo, ainda com o objetivo de fazer a conexão do grupo com toda a organização e indo mais além, em relação à sociedade;
3) 3-D Sonho (*Dream*): Durante o ciclo de Sonho, os participantes serão levados a refletir sobre os seus mais altos propósitos. Tanto no que se refere ao que poderia ser, quanto em relação ao que o a sociedade está a pedir. Para tanto será feita uma reflexão sobre mudança de visão de mundo;
4) 4-D Projeto (*Design*): busca viabilizar o que foi sonhado pelos participantes no ciclo anterior. A reflexão sobre o plano de ação deverá estimular o que foi definido como real, tanto quanto o que foi definido como ideal. Após essa análise, o grupo será provocado a pensar em soluções cooperativas e integrativas de construir essa nova realidade. O objetivo principal será a exploração de profunda criatividade;
5) 5-D Destino (*Destiny*), compreenderá reuniões de discussão e reflexão sobre a vivência dos princípios e propósitos elaborados nos ciclos anteriores, mas, principalmente, nos valores generatividade em ação, inspirando a inovação.

Nos quadros que seguem apresenta-se o protocolo de pesquisa de acordo com o ciclo de 5-D generativo. Cabe notar que também se estabelece comparação com o trabalho de Almeida (2013).

1-D Definição: Protocolo de pesquisa, o que se deseja alcançar com a tese: compreender como a transformação organizacional pode ser caracterizada como generativa para além do positivo delineado pela investigação apreciativa (OLIVEIRA et al, 2012; COOPERRIDER & WHITNEY, 2006).		
Questões Apreciativas	**Foco Apreciativo (Respostas do GGP&D)**	**Questões Generativas**
1) Elementos de excelência do Núcleo Positivo do Grupo Gestor de P&D da CHESF: (ALMEIDA, 2013, p. 119)	1º Habilidades; 2º Pessoas; 3º Valores; 4º Estrutura; 5º Estratégia; 6º Sistemas e 7º Estilo. (ALMEIDA, 2013, p. 119)	Que papel cabe ao GGP&D+I para promover a generatividade da

2) O que mais valoriza em si mesmo? (ALMEIDA, 2013, 120)	Generosidade; buscar desafios; Fácil relacionamento; Responsabilidade; Criatividade; Produtividade; Compromisso. (ALMEIDA, 2013, 120)	inovação na CHESF? Qual a marca ou o maior legado do GGP&D+I para a inovação na CHESF?
3) O que mais valoriza no seu trabalho? (ALMEIDA, 2013, 120)	Organização; Possibilidade de mudança; Praticidade; Exatidão e comprometimento; Criterioso; Relacionamento no sentido amplo; Sinceridade e honestidade; Busca de soluções criativas e inovadoras. (ALMEIDA, 2013, 120)	
4) Quais são os fatores que dão vida ao Grupo Gestor de P&D (GGP&D) da CHESF – forças; valores; qualidades; melhores práticas; conquistas; conhecimentos – sem os quais a organização deixaria de existir? (ALMEIDA, 2013, p. 121)	**Grupo 1:** 4.1 Existe interação entre as pessoas; 4.2 A equipe tem multidisciplinaridade; 4.3 O grupo é bem comprometido em os resultados; 4.4 As pessoas do grupo tem um bom relacionamento. (ALMEIDA, 2013, p. 122) **Grupo 2:** 4.5 A obrigatoriedade legal da empresa em aplicar pesquisa, desenvolvimento e inovação; 4.6 Busca de soluções inovadoras para os problemas tecnológicos e de processos da empresa; 4.7 Implementar na empresa a cultura de inovação; 4.8 Alavancar a inovação no setor elétrico brasileiro; 4.9 Trazer o conhecimento da academia para a empresa no sentido de fornecer soluções de problemas tecnológicos e de processos que beneficiem o setor elétrico nacional. (ALMEIDA, 2013, p. 123)	
5) O que você deseja para que o GGP&D da CHESF ir mais além? Imagine os colaboradores da empresa mantendo diálogo sobre o Tópico Afirmativo que será escolhido. (ALMEIDA, 2013, p. 124)	**Grupo 1:** 5.1 Utilizar os fatores citados para conseguir uma participação mais efetiva nos desdobramentos dos projetos de P&D; 5.2 Conseguir uma maior integração da empresa com o processo de P&D e inovação. (ALMEIDA, 2013, p. 124) **Grupo 2:** 5.3 Criar mecanismos de ações que promovam a cultura da inovação; 5.4 Você é inovador? Traga a sua ideia!! (ALMEIDA, 2013, p. 125)	

Fonte de dados: adaptado de ALMEIDA, 2013. Elaborado a partir de trabalho de campo e com base no manual de investigação apreciativa (COOPERRIDER et al, 2009) e no livro de generatividade organizacional (COPPERRIDER et al, 2013).

<table>
<tr><td colspan="3">2-D Descoberta, são levantadas as forças que a organização possui e como as pessoas as evidenciam em seus melhores momentos. Dessa perspectiva, emergem oportunidades, valores fundamentais, competências, aspirações de inovação, esperanças e práticas exitosas (OLIVEIRA et al, 2012; COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).</td></tr>
<tr><td>Questão Apreciativa</td><td>Foco Apreciativo
(Respostas do GGP&D)</td><td>Questões Generativas</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Descreva uma experiência valiosa em seu trabalho no grupo gestor de P&D da CHESF, uma época quando você estava mais animado, apaixonado pelo seu trabalho, envolvido e mais eficiente. Por favor, descreva com detalhes a situação, as pessoas envolvidas e o que fez desse momento uma experiência de pico para você. Que ações você e outras pessoas adotaram? Quais foram os resultados e os benefícios recebidos? (ALMEIDA, 2013, p. 128)</td><td>- Foi o momento em que a ANEEL solicitou que fosse enviado o restante das informações para que ela concluísse o ciclo 2000/2001. Então nesse momento, tinha um prazo muito curto e tivemos que montar toda uma estratégia para que fosse concluída essa atividade (MEMBRO 1) (ALMEIDA, 2013, p. 129).
- [...]. O resultado foi que nós conseguimos entregar a tempo a tarefa (MEMBRO 1)
- [...] Dividimos as tarefas, cronometramos como ia ser feito, tudo bem organizado, cada um ia fazer uma tarefa determinada [...] (MEMBRO 1). (ALMEIDA, 2013, p. 130).
- [...]. O que ficou caracterizado: a união do grupo em prol de concluir a atividade, a divisão das tarefas, tudo bem cronometrado, com os prazos definidos e o que cada um ia fazer (MEMBRO 1). (ALMEIDA, 2013, p. 131).
- [...]. Era uma equipe reduzida, mas que as atividades foram concluídas a tempo (MEMBRO 1) (ALMEIDA, 2013, p. 132).</td><td rowspan="3">O que pode se aprecia e mantem conexão com o todo?

Quais os projetos gerenciados pelo GGP&D+I que contribuíram na integração: “vantagens para a CHESF e benefícios para a sociedade”?</td></tr>
<tr><td>- Para mim, o momento mais valioso que eu achei, que mais me senti bem, foi quando eu participei do projeto de implantação do Sistema de Gestão de P&D. Que teve momentos meio complicados, mas a gente conseguiu sair desses momentos (MEMBRO 2).
- E o resultado foi que a gente conseguiu finalizar esse projeto, entregar o sistema pronto e agora vai começar a colher os frutos. Para mim foi muito bom (MEMBRO 2). (ALMEIDA, 2013, p. 130).
- [...] e a gente conseguiu construir um entendimento muito bom com eles (empresa de desenvolvimento de sistemas), com a equipe quando mudou, para ter uma parceria. [...] acho que a gente teve mérito nisso aí. De criar esse ambiente e conseguir fazer eles entenderem o que é que a gente precisava (MEMBRO 2) (ALMEIDA, 2013, p. 132).</td></tr>
<tr><td>- Quando nós chegamos lá (no grupo gestor de P&D) [...] tivemos dezessete projetos para contratar, sem nem saber como é que ia fazer aquilo. Não tínhamos a menor ideia de como a gente ia contratar aquilo tudo, como é que a gente ia montar o processo, aqueles projetos, como é que a gente ia fazer. E, para mim, foi um desafio muito grande porque era um trabalho diferente. Então, eu me debrucei sobre esse desafio e, com todas as dificuldades, por ter colocado a realização daquele trabalho específico como uma meta profissional (MEMBRO 3).
(ALMEIDA, 2013, p. 130)
[...] busquei orientações de como fazer e pude colocar para a equipe como aquele trabalho poderia ser feito, com um menor tempo e com um processo mais ágil e</td></tr>
</table>

	uniforme, para todo mundo fazer igual a mesma coisa [...] (MEMBRO 3) (ALMEIDA, 2013, p. 131). - Para mim, foi uma recompensa grande porque, mesmo sem ser engenheira, sem ser da área, contratei em tempo *record* todos os meus projetos, que minha chefia tinha entregue (MEMBRO 3) (ALMEIDA, 2013, p. 133). - [...] o gerente, [...], me deu os parabéns e aí foi muito legal porque eu me senti realizada, profissionalmente falando. De ter conseguido atingir a meta mesmo sem ser da área, sem conhecer praticamente nada (MEMBRO 3) (ALMEIDA, 2013, p. 133).	
	- [...] e o que eu percebi de cara foi justamente a coesão do grupo. Essa parte de relacionamento é muito forte lá (no grupo gestor de P&D). Inclusive assim, se a gente tiver um trabalho, eu acho que todo mundo se junta, se mobiliza para fazer (MEMBRO 4) (ALMEIDA, 2013, p. 131) - [...] eu tive a oportunidade de fazer pós-graduação na área. Isso é um resultado que estão acreditando no meu trabalho que eu ainda tenho que desenvolver lá (MEMBRO 4) (ALMEIDA, 2013, p. 133).	
	- Foi o prêmio CHESF de inovação e melhoria [...]. Tivemos 107 trabalhos do esforço aqui desprendido pela área de RH, junto com a CPP, para captar essas pessoas e apresentar trabalhos [...] (MEMBRO 5) (ALMEIDA, 2013, p. 130). - [...] eu entendi que, para mim, não é só P&D, é inovação, principalmente, que para gente hoje é um desafio (MEMBRO 5) (ALMEIDA, 2013, p. 132). - Hoje eu me sinto feliz, eu me sinto gratificada de estar aqui, entendeu. Então hoje eu me sinto muito desafiada. Eu fico muito feliz de estar aqui participando desse processo (MEMBRO 5) (ALMEIDA, 2013, p. 133). - E essas pessoas receberam prêmios, prêmios mesmo, que eram convertidos em cursos ou alguma viagem técnica que a pessoa poderia fazer (MEMBRO 5) (ALMEIDA, 2013, p. 133).	
	- [...] eu diria que o ponto mais importante para mim foi trabalhar na concepção de um projeto para criar uma metodologia para avaliar o potencial de negócio de todas as tecnologias que a empresa viesse a dispor, tanto aqueles que já existissem quanto os novos que viessem a aparecer (MEMBRO 6) (ALMEIDA, 2013, p. 130). - Participamos de reuniões, conversas com empresas, empresas que já tinham implantado alguma coisa, alguma estrutura nesse sentido de você viabilizar a inovação. Contactamos várias universidades e também especialistas em Gestão do Conhecimento. A gente participou também de debates e fóruns que foram estabelecidos e existem até hoje, principalmente entre as universidades brasileiras (MEMBRO 6) (ALMEIDA, 2013, p. 131). - [...] sempre dizia que o meu sonho era, na área de P&D, um dia que a gente chegar e disser: “olha tem um contrato de licenciamento estabelecido e entrou um real pra CHESF”. Aí pronto, a gente conseguiu vencer o desafio (MEMBRO 6) (ALMEIDA, 2013, p. 132).	

2) O que estamos fazendo ou fizemos de melhor no passado? 3) O que podemos fazer de melhor?	**Grupo 1:** 2.1) **O que estamos fazendo ou fizemos de melhor no passado?** - Prospecção de ideias; - Trabalho de conscientização no comprometimento da cadeia hierárquica - Consolidação e contratação dos projetos de P&D; - Interação com as universidades e centros de pesquisa. 2.2) **O que podemos fazer de melhor?** - Acompanhamento da gestão e desenvolvimento dos projetos; - Verificação dos resultados e sua implantação e divulgação na empresa; - Gestão da propriedade intelectual; - Busca de parceiros industriais/comerciais. **Grupo 2:** 2.3 - **O que estamos fazendo ou fizemos de melhor no passado?** - Viabilização dos projetos de pesquisa; - Criação do prêmio de melhoria e inovação; - Seminários/*Workshop* para divulgação dos resultados de pesquisa e desenvolvimento; - Criação de metodologia para mensurar os resultados quantitativos/qualitativos dos projetos de P&D; - Viabilização de cursos em nível de pós-graduação voltados para a gestão de inovação; - Tratamento da propriedade intelectual. (ALMEIDA, 2013, p. 137).	

Fonte de dados: adaptado de ALMEIDA, 2013. Elaborado a partir de trabalho de campo e com base no manual de investigação apreciativa (COOPERRIDER et al, 2009) e no livro de generatividade organizacional (COPPERRIDER et al, 2013).

3-D Sonho, são visualizadas imagens do que poderia ser, cuja representação assinala o futuro idealizado pelas pessoas, as quais irão se incorporar ao processo de planejamento (OLIVEIRA et al, 2012; COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).		
Questão Apreciativa	**Foco Apreciativo (Respostas do GGP&D)**	**Questões Generativas**
Imagine que esta noite você caia em um sono profundo que dure dez anos. No entanto, enquanto você dorme, acontecem	Grupo 1 – Sonho Apreciativo: o que estamos vendo e como as coisas mudaram? - O processo de inovação implantado	Nesse "sonho de futuro" o que seria feito de forma

mudanças poderosas e positivas, ocorrem verdadeiros milagres e o grupo gestor de P&D da CHESF torna-se aquilo que você sempre sonhou. Agora você desperta e vai para a empresa. Corre o ano de 2023 e você se orgulha do que vê. Enquanto você incorpora esse momento e contempla o conjunto, o que você está vendo? O que está acontecendo? Como as coisas mudaram? Que coisas você vê acontecendo que são novas, modificadas, melhores, eficientes ou bem-sucedidas(ALMEIDA, 2013, p. 141).	na empresa; - Manchete no jornal: "CHESF supera dificuldades financeiras, através de projetos de P&D; - A CHESF deposita a sua 50º patente, sendo considerada a empresa mais inovadora do ano; Mudança na diretriz estratégica destacando a inovação como prioridade; - Controle efetivo de todos os resultados e sua implantação na empresa; - Rota tecnológica completamente definida na empresa. (ALMEIDA, 2013, p. 142). Grupo 2 - Sonho apreciativo - A inovação considerada no planejamento estratégico da empresa para a solução de seus problemas tecnológicos; - Alta gerência comprometida com a inovação; - Mecanismos de incentivo a inovação implantados na empresa; - Os empregados motivados para exercer suas atribuições de forma criativa; - Empresa estruturada e organizada para tratar os processos da cadeia de inovação. (ALMEIDA, 2013, p. 142).	diferente em termos de mudança em atitudes; normas; valores, percepções; crenças; visão de mundo e comportamentos? Quando você pensa no ambiente em que a organização em que você trabalha está inserida, o que você vê como sendo as duas ou três macrotendências emergentes mais importantes? Como elas poderão mudar o modo de sua organização e seus negócios operarem? Em sua opinião, quais são as oportunidades estratégicas mais generativas no horizonte de sua organização?
Quais são os seus três desejos para melhorar a saúde e a vitalidade do grupo gestor de P&D da CHESF? (ALMEIDA, 2013, p. 143).	Grupo 1: - Revisão e melhorias nos processos vigentes com a implantação do SGPPED; - Fortalecimento e reconhecimento da área de P&D; - Desenvolvimento do marketing da área; Grupo 2: - Que os gestores da empresa tenham um maior compromisso com a inovação; - Que a empresa tenha um planejamento tecnológico; - Que a cultura da inovação esteja completamente disseminada. (ALMEIDA, 2013, p. 143).	

Fonte de dados: adaptado de ALMEIDA, 2013. Elaborado a partir de trabalho de campo e com base no manual de investigação apreciativa (COOPERRIDER et al, 2009) e no livro de generatividade organizacional (COPPERRIDER et al, 2013).

4-D Planejamento: Envolve a construção coletiva de imagens positivas do futuro da organização em termos de proposições provocativas. (OLIVEIRA et al, 2012; COOPERRIDER; WHITNEY, 2006)		
Questões Apreciativas	**Foco Apreciativo (Respostas do GGP&D)**	**Questões Generativas**

Elabore uma palavra-chave que represente o pensamento dominante no grupo quanto ao seu futuro positivo, ou seja, tudo o que o grupo (em sua opinião) visualizou como positivo e que representa um horizonte a ser conquistado. (ALMEIDA, 2013, p. 147).	Palavra-chave: INOVAÇÃO	Qual dessas visões sobre Inovação pode provocar uma mudança no contexto ou na estrutura? Qual dessas visões pode ser entendida como uma mudança descontínua, intrigante, emocionante e explosiva? Dessas proposições provocativas, quais podem ser validadas como possibilidades positivas. Quem o GGP&D+I engajaria para torna-las viáveis?
	"Inovar é pensar no futuro. É com criatividade que se constrói um futuro com processos mais ágeis, mais econômicos e sustentáveis, gerando melhor qualidade de vida e benefícios para a sociedade". (ALMEIDA, 2013, p. 147).	
	"A inovação permitirá que a CHESF se torne uma das empresas mais preparadas para o mercado de energia, tanto em tecnologia como em processos". (ALMEIDA, 2013, p. 147).	
	"Inovar é fundamental para a sobrevivência e crescimento de qualquer organização. Portanto, a inovação é tratada como prioridade na nossa empresa nos mais diversos níveis, sendo uma característica marcante na nossa cultura organizacional. O grupo gestor de P&D vai promover diversas ações de fomento desta característica na empresa, buscando ideias inovadoras que possam gerar processos e produtos melhores, contribuindo para o crescimento da organização e do setor elétrico nacional". (ALMEIDA, 2013, p. 147).	
	"A CHESF como um todo passa por um processo de reestruturação, momento pelo qual a INOVAÇÃO é fundamental para vencermos o desafio de tornar nossos processos mais eficientes e econômicos, usando de criatividade e desenvolvendo projetos inovadores, que transformem a CPP num agente de desenvolvimento de novas ideias, levando a empresa a ser rentável como antes da medida provisória". (ALMEIDA, 2013, p. 147).	
	"No cenário que se instala na CHESF e também no grupo Eletrobrás, a nossa área de P&D deveria preparar o caminho e o ambiente, para fomentar e internalizar todos os objetivos que a palavra Inovação com sustentabilidade carrega. Assim estaríamos contribuindo com forte impacto positivo ao crescimento da empresa, fazendo-a pensar diferente e quem sabe se reinventando, buscando novos horizontes e desenvolvimentos tecnológicos, e quem sabe contribuindo para geração de novos negócios". (ALMEIDA, 2013, p. 147).	

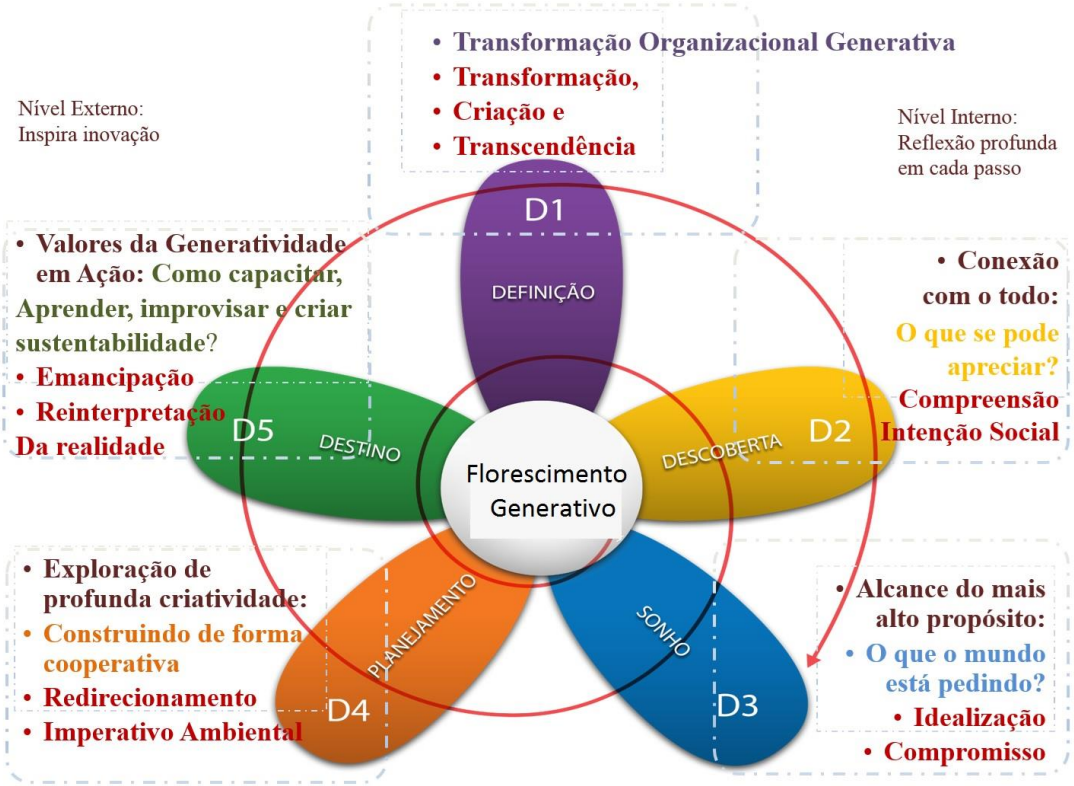
Fonte de dados: adaptado de ALMEIDA, 2013. Elaborado a partir de trabalho de campo e com base no manual de investigação apreciativa (COOPERRIDER et al, 2009) e no livro de generatividade organizacional (COPPERRIDER *et al*, 2013).

5-D Destino: planos, projetos e esquemas, de modo que se possa chegar até sua implementação (OLIVEIRA et al 2012; COOPERRIDER; WHITNEY, 2006)

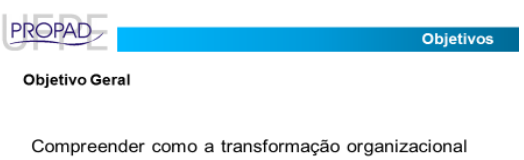
Questões Apreciativas	Foco Apreciativo (Respostas do GGP&D)	Questões Generativas
Tendo elaborado a palavra-chave, peço que crie uma afirmação corajosa relacionada com a palavra-chave, que represente as possibilidades futuras para o grupo gestor de P&D e que alie o melhor que o grupo faz com o melhor que o grupo poderá ser. (ALMEIDA, 2013, p. 147).	**Declarações de visão para o GGP&D da CHESF:** - "Investir em conhecimento com projetos que gerem melhores serviços a menores custos, se mantendo cada vez mais competitivo, focando na geração de conhecimento e construindo o futuro com o melhor das suas energias: a inovação". - "Estabelecer como prioridade a implantação da inovação em toda a empresa". - "O grupo gestor de P&D quer se tornar uma referência na gestão da inovação no setor elétrico nacional". - "A visão do grupo gestor de P&D é desenvolver projetos inovadores que transformem a CHESF numa empresa rentável e reconhecida pelos seus integrantes, parceiros e concorrentes como uma empresa de inovação para o setor elétrico". - "Tornar a CHESF uma referência nacional e internacional na gestão da Inovação e de Projetos de P&D, alavancando resultados inovadores que contribua com o crescimento sustentável do setor elétrico nacional e internacional"; (ALMEIDA, 2013, p. 149).	O que poderia ser considerado, mais fortemente, como uma busca colaborativa de mudança construtiva e generativa?
	Declarações de missão para o GGP&D da CHESF: - "Desenvolver projetos que permitam que cada pesquisa seja explorada em toda a sua potencialidade, servindo de alavanca para o crescimento de todas as partes envolvidas: pesquisador, instituição de pesquisa, o colaborador da CHESF, a própria empresa e, principalmente, a sociedade". - "Promover a cultura da inovação, implementando ações que sejam fortes e possam estimular os empregados a agregar valor aos negócios da empresa". - "Gerenciar a inovação na organização, garantindo o desenvolvimento da mesma e o acompanhamento dos novos processos e produtos gerados em todo o ciclo da cadeia de inovação". - "Ser um vetor para prospecção de novas ideias, participando do desenvolvimento de projetos criativos, inovadores e de sucesso, transformando a CHESF numa empresa que produz, transmite e comercializa energia elétrica com qualidade, de forma rentável, sustentável e inovadora". - "Criar, implantar, internalizar e gerir com excelência todo o ciclo da cadeia de inovação no âmbito da CHESF, contribuindo decisoriamente para o crescimento sustentável da empresa no novo cenário que se instala". (ALMEIDA, 2013, p. 150).	
	Metas de conhecimento para o GGP&D da CHESF: - Estabelecer que a inovação seja vista como prioritária no planejamento estratégico da empresa;	

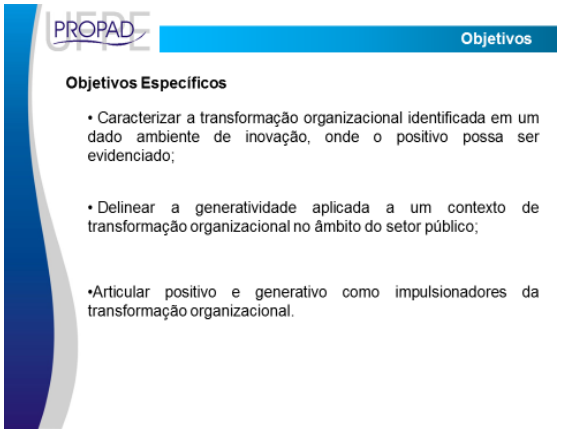
	- Sensibilizar a direção da CHESF no sentido de apoiar as áreas que estejam inovando; - Implantar ferramenta de acompanhamento dos projetos de P&D em andamento; - Realizar inventário dos projetos de P&D concluídos e sua implantação/disseminação na organização; - Realizar ações de *marketing* interno, divulgando ideias inovadoras bem-sucedidas; - Criar um núcleo de pesquisa para avaliar os diversos projetos nas fases de ideia, desenvolvimento e produto. Este grupo de pesquisadores seria responsável pela decisão de continuidade ou não dos projetos, evitando o desperdício de recursos, pelo controle do processo técnico de desenvolvimento e pela junção das diversas tecnologias que tivessem inter-relacionadas; - Criar um grupo gestor dos projetos para que os mesmos tenham seus prazos e cronogramas obedecidos, atendendo as diversas legislações e entidades de fiscalização (CGU, TCU, ANEEL, auditoria interna e outros); - Incentivar os empregados com premiação, desenvolvimento profissional e reconhecimento quando os mesmos tiverem suas ideias desenvolvidas e implementadas; - Selecionar os projetos de sucessos que já ocorreram até hoje, verificar se eles estão sendo implantados na área em que foi desenvolvido. Se há necessidade de melhorias e se podemos implantá-lo nos diversos setores da empresa. Em seguida, divulgarmos que estas melhorias foram criadas por um empregado da empresa com o apoio da sua área de trabalho; - Criar seminários internos para divulgação da inovação e reconhecimento dos seus criadores, para incentivar o surgimento de novas ideias. (ALMEIDA, 2013, p. 152).	

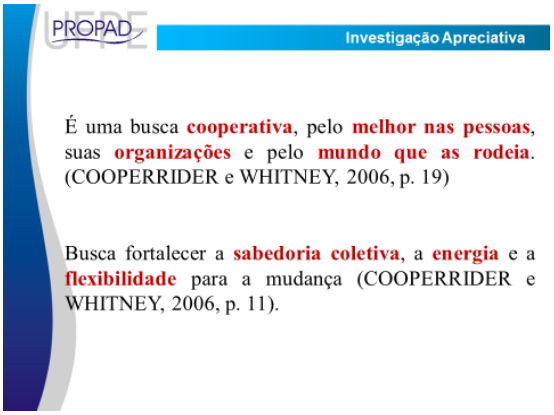
Fonte de dados: adaptado de ALMEIDA, 2013. Elaborado a partir de trabalho de campo e com base no manual de investigação apreciativa (COOPERRIDER et al, 2009) e no livro de generatividade organizacional (COPPERRIDER et al, 2013).


• Transformação Organizacional Generativa
• Transformação,
• Criação e
• Transcendência
Nível Externo:
Inspira inovação
Nível Interno:
Reflexão profunda
em cada passo
D1
DEFINIÇÃO
• Valores da Generatividade em Ação: Como capacitar, Aprender, improvisar e criar sustentabilidade?
• Emancipação
• Reinterpretação Da realidade
• Conexão com o todo:
O que se pode apreciar?
Compreensão
Intenção Social
D5
DESTINO
Florescimento Generativo
DESCOBERTA
D2
• Exploração de profunda criatividade:
• Construindo de forma cooperativa
• Redirecionamento
• Imperativo Ambiental
PLANEJAMENTO
D4
SONHO
D3
• Alcance do mais alto propósito:
• O que o mundo está pedindo?
• Idealização
• Compromisso

APÊNDICE B – Telas da apresentação da pesquisa para o Grupo Gestor de P, D &I







Investigação Apreciativa e o foco na Generatividade

Reflexão: segundo Bushe (2013; 2007), o foco da IA também se apoia na **generatividade**, cujo propósito está direcionado para **novas formas de ver o mundo** ou de **compreender a realidade** e construir estruturas e instituições sociais capazes de **desenvolver novas opções de ação**.

Transformação Organizacional Generativa

Mudança na organização que **inicie com uma investigação compreensiva**, **análise** e **diálogo** acerca do **núcleo positivo** que **envolva pessoas** de interesses diversos e depois vincule esse conhecimento à agenda e às prioridades de mudança estratégica da organização (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006, p. 13). Além disso:

Pode ser caracterizada como um processo de mudança planejada e concentrar seu foco primário de atenção na implementação dos **ideais humanísticos** no ambiente de trabalho, o que inclui o **desenvolvimento pessoal**, as **competências interpessoais**, a **participação**, o **comprometimento**, a **satisfação** e o **trabalho democrático** (MIRVIS, 1997; 2006).

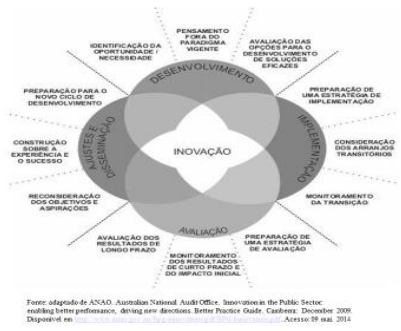
Ambiente de Inovação e Generatividade

A inovação depende menos de investimento intensivo de capital e inventividade técnica, e mais da **criação de redes de circulação de informação e conhecimento**. (ANDRADE, 2006, p. 320).

A capacidade de inovação para Hall (2005), **representa um conjunto de competências**, e estruturas em relação ao processo total de **acesso**, **difusão** e o **uso** do conhecimento.

capacidade dinâmica de inovação envolve o entendimento e visão acerca da prática de uma capacidade organizacional, por meio do olhar da reflexividade, que revela maneiras consideradas como um "modo de observação de segunda ordem" (DÁVILA, 2012).

Inovação no Setor Público



Fonte: adaptado de ANAO, Australian National Audit Office. Innovation in the Public Sector: enabling better performance, driving new directions. Better Practice Guide. Canberra: December 2009. Disponível em [illegible]. Acesso: 09 mai. 2014

Generatividade Organizacional

O conceito de generatividade que inspirou a IA, foi criado pelo psicanalista Erik Erikson (1959), ao preocupar-se, principalmente, com **a próxima geração**, no sentido de deixar esta sua **marca no mundo**, por meio da **preocupação intergeracional e solidária**, com ênfase na **criação de novos legados**, **fontes de significado**, **valor e bem-estar**, que fazem do futuro e do mundo um lugar melhor para se viver (COOPERRIDER et al, 2013).

Qual é a CHESF que queremos deixar para as futuras gerações?

Pressupostos da Organização Generativa:

- é transformadora para além do nível organizacional;
- é altamente mutável e está envolvida com a poética da possibilidade;
- promove o florescimento de pessoas e benefícios dentro das comunidades;
- articula dualidades e catalisa conectividade.

Caminho Metodológico

Coleta e análise dos dados

- Dados coletados a partir de quatro fontes:
  - i) Leitura sistemática de documentos organizacionais, além da dissertação e Tese de Almeida (2008;2013);
  - ii) Anotações decorrentes da observação da pesquisadora;
  - iii) Entrevistas colaborativas e transformativas individuais e coletivas feitas em duas etapas: Etapa 1 (2013) e Etapa 2 (2014);
  - iv) Materiais produzidos pelos participantes.
- Análise de significados simultânea à coleta dos dados
- Análise de conteúdo

Pesquisa Colaborativa

1 – A pesquisa colaborativa supõe a construção de um objeto do conhecimento entre pesquisador e práticos[...]

2 – A pesquisa colaborativa associa ao mesmo tempo atividades de produção do conhecimento e de desenvolvimento profissional[...].

3 – A pesquisa colaborativa visa uma mediação entre comunidade de pesquisa e comunidade de prática[...].

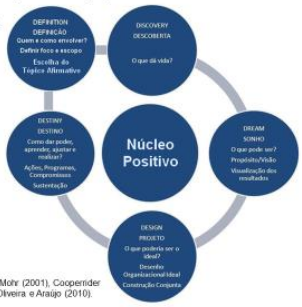
Pesquisa Colaborativa

- [...] quando o pesquisador aproxima suas preocupações das preocupações dos Indivíduos na organização, compreendendo-os por meio da reflexividade crítica, e proporcionando condições para que os indivíduos revejam conceitos e práticas; e de outro lado,
- contempla o campo da prática, quando o pesquisador solicita a colaboração dos indivíduos no organização para investigar certo objeto de pesquisa, investigando e fazendo avançar o conhecimento na área, esse é um dos desafios colaborativos, responder as necessidades de indivíduos na organização e os interesses de produção de conhecimentos.
- A pesquisa colaborativa, portanto, **reconcilia** duas dimensões da pesquisa em administração, **a produção de saberes** e a **formação continuada dos indivíduos na organização**. Essa dupla dimensão privilegia pesquisa e formação, fazendo avançar os conhecimentos produzidos na academia e na **organização**. (Texto adaptado de: Ibiapina, 2007, p. 114 - 115)

Ciclo de 5D da IA

A Investigação Apreciativa (IA)

• Ciclos 5-D:

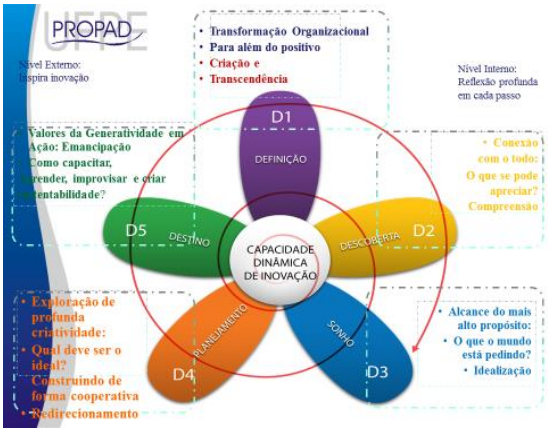


Fonte: Adaptado de Mohr (2001), Cooperrider e Whitney (2006) e Oliveira e Araújo (2010).

Resultados

Fase 1-D – Definição

Tópicos Afirmativos:



APÊNDICE C – Registro fotográfico da Pesquisa Colaborativa junto ao GGP, D e I

Aplicação do Ciclo 5D - Foco Apreciativo
GGP&D da CHESF - 2013

Aplicação do Ciclo 5D - Foco Generativo
GGP&D da CHESF - 2014

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROPAD

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar, como voluntário (a), da pesquisa **Transformação Organizacional Generativa: A Investigação Apreciativa para Além do Positivo**, que está sob a responsabilidade da pesquisadora: Sabrina de Melo Cabral, residente na Avenida Dezessete de Agosto, nº 2.666, Casa Forte, Recife, Pernambuco, CEP: 52.061-540, Telefone: (81) 8814-6551, sabrinademelocabral@gmail.com. Também participa desta pesquisa o pesquisador: José Álvaro Jardim de Almeida, telefone para contato: (81) 9996-6471, e está sob a orientação da Profª. Drª. Rezilda Rodrigues Oliveira.

Após ser esclarecido (a) sobre todos os objetivos e detalhes da pesquisa, no caso de aceitar a fazer parte do estudo, rubrique as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável.

Em caso de recusa o (a) Sr. (a) não será penalizado (a) de forma alguma.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, RG_____, abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa "**Transformação Organizacional Generativa: A Investigação Apreciativa para Além do Positivo**", como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo pesquisador sobre os objetivos da pesquisa e procedimentos nela envolvidos, assim como sobre o anonimato das informações por mim prestadas. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou repercussão em minha vida pessoal.

Local e data: _____, ___ de _____ de _____

Nome e Assinatura do participante:
_____