

### ESTUDO DA MISSÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL SOB A ÓTICA APRECIATIVA

*Rezilda Rodrigues Oliveira<sup>1</sup>*

*Maria Izabel Araújo de Santa Cruz Oliveira<sup>2</sup>*

*Karla Bezerra de Souza Sobral<sup>3</sup>*

*Alane Bruna Santos Sauer<sup>4</sup>*

*Carla Roberta Siqueira Oliveira Marciano<sup>5</sup>*

#### Resumo

O artigo apresenta o estudo da missão de uma organização não governamental elaborado segundo a ótica apreciativa. O trabalho reúne diferentes referenciais, a saber, Investigação Apreciativa, planejamento estratégico em organizações não governamentais e modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização do conhecimento), os quais refletem sua característica interdisciplinar. A organização estudada foi o Movimento Pró-Criança (MPC). Os procedimentos metodológicos adotados decorrem da interdependência existente entre questões teóricas e empíricas que embasam o estudo de caso ora apresentado. A natureza qualitativa e indutiva da pesquisa, junto com o viés descritivo e interpretativo, denota a peculiaridade da aplicação do ciclo de 5-D (D1 – Definition, D2 - Discovery, D3 - Dream, D4 - Design e D5 - Destiny), bem como a integração entre a coleta e a análise de dados, obtidos por meio de reuniões, oficinas apreciativas e seminário de planejamento, considerados como espaços de conhecimento (Ba). Os resultados da análise se concentram nas descobertas dos aspectos positivos da missão institucional, em que ganha relevância, principalmente, o papel do MPC como uma organização educativa da Arquidiocese de Olinda e Recife. As conclusões do artigo denotam que neste estudo de caso foi desenvolvido: (a) um sentido de inclusão; (b) o aumento da sensibilização de pessoas e grupos quanto à percepção da transformação organizacional do MPC; (c) a igualdade de voz; (d) os princípios de colaboração e participação; (e) a mobilização de energia positiva, da criatividade e do compromisso organizacional; (f) o compartilhamento de conhecimento; e (g) a capacidade de planejar de modo criativo.

*Palavras chave:* Investigação Apreciativa, Planejamento Estratégico, Transformação Organizacional, Movimento Pró-Criança.

#### Abstract

---

<sup>1</sup> Doutora em Ciência Política pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ), Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas – RJ e Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Integra o corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) e do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MPANE), ambos da UFPE. E-mail: rezilda.rodrigues@gmail.com

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD/UFPE), Especialista em Nonprofit Management pela Washington University e Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Pernambuco. E-mail: mizabeloliveira@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD/UFPE) e Graduada em Administração pela UFPE. E-mail: karlabss@hotmail.com

<sup>4</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD/UFPE) e Graduada em Administração pelo Instituto Esperança de Ensino Superior – Pará. E-mail: brunasauer@hotmail.com

<sup>5</sup> Acadêmica da Graduação em Administração da UFRPE. E-mail: carla-marciano@hotmail.com

*The paper presents a study of the mission of a non-governmental organization from the viewpoint appreciative. The work brings together different frames, ie, Appreciative Inquiry, strategic planning in non-governmental organizations and SECI model (Socialization, Externalization, Combination, Internalization), which reflect the interdisciplinary character of the study. The organization studied was the Movement Pro-Child (MPC). The methodological procedures arising from the interdependence between theoretical and empirical issues that give subsidies to the format of the case study presented here. The qualitative and inductive research, along with descriptive and interpretive bias, shows the peculiarity of the application cycle 5-D (D1 - Definition, D2 - Discovery, D3 - Dream, D4 - Design and D5 - Destiny), as well as integration between collection and analysis of data obtained through meetings, appreciative workshops and planning seminar, regarded as knowledge spaces (Ba). The results of the analysis focus on the discovery of the positive aspects of the institutional mission, which becomes relevant, especially the role of the MPC as an educational organization of the Archdiocese of Olinda and Recife. The conclusions of this paper indicate that the case study allowed to be developed: (a) a sense of inclusion; (b) increasing awareness of people and groups in the face of the process of organizational transformation of the MPC; (c) equity of voice; (d) the principles of collaboration and participation; (e) the mobilization of positive energy, creativity and organizational commitment; (f) knowledge sharing; and (g) the ability to plan creatively.*

**Keywords:** *Appreciative Inquiry, Strategic Planning, Organizational Transformation, Movement Pro-Child.*

### **Considerações Iniciais**

O artigo apresenta o estudo da missão de uma organização não governamental elaborado segundo a ótica apreciativa. Para tanto, foram utilizados diferentes referenciais, a saber, Planejamento Estratégico em Organizações Não Governamentais (ONG), Investigação Apreciativa (IA) e Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). Deles se angariou suporte para levantar questões teóricas que se mesclaram com questões empíricas advindas do caso, as quais refletem a característica interdisciplinar do trabalho realizado no Movimento Pró-Criança (MPC), cuja experiência de planejamento estratégico vem sendo desenvolvida ao longo de uma década, como demonstrado mais adiante.

O estudo realizado recebe subsídios dessa base histórica de trabalho, ancorada em pressupostos que defendem o diálogo, a cooperação e a troca de experiências positivas, seguindo esquema sugerido pela IA, que estimula a geração de capital social no processo

afirmativo (CALABRESE et al, 2006). Isto permitiu evidenciar os aspectos positivos da missão institucional do MPC.

Em verdade, trata-se de uma nova missão que emergiu ao longo do processo de planejamento estratégico promovido pelo MPC, em que se deu maior relevância a ascensão de seu papel como uma organização educativa da Arquidiocese de Olinda e Recife. Note-se que as ações tomam forma por meio da educação complementar que o MPC oferece a crianças, jovens e adolescentes, como uma maneira de inteirar a educação formal oferecida nas escolas da rede pública local. Neste ponto, tornar-se necessário dizer que, na atualidade se observa um importante processo de transição em face da emergência de uma nova missão em contraponto com a anteriormente em vigor.

De acordo com Rosso (1991), nas organizações não lucrativas, a missão é o ímã que atrai e mantém os interesses dos administradores, voluntários, funcionários e colaboradores. Dado a aderência dos *stakeholders* à estratégia ser importante, torna-se preciso saber como percebem e interpretam a missão ou mesmo se há identificação com a imagem positiva desejada pela organização (SCOTT & LANE, 2000). Essa linha de pensamento se coaduna com a visão apreciativa, que se ampara na ideia de que as organizações podem descobrir, entender e aprender, a partir daquilo que as pessoas mais valorizam enquanto criam imagens do futuro (JOHNSON & LEAVITT, 2001).

Por essa razão, a aplicação da IA no contexto do processo de planejamento estratégico do MPC constituiu uma oportunidade que se aproveitou para aprender e inovar, tendo como princípio trabalhar o lado positivo da organização. Sob esse aspecto, sabe-se que a ótica apreciativa não significa ignorar problemas e deficiências organizacionais, considerando que eles fornecem informações sobre que mudanças fazer. Porém, segundo o paradigma que adota, as pessoas são desafiadas a transformar as questões deficitárias em

tópicos afirmativos para a investigação, ao contrário dos métodos tradicionais de resolução de problemas (COOPERRIDER, WHITNEY, STAVROS, 2008).

Para Desmidt & Prinzie (2009), como as declarações de missão estimulam os membros da organização a transmitir informação bem como a compreender a essência institucional e seus propósitos, entende-se que há uma relação positiva com os níveis de motivação em torno da missão, que repercute no próprio desempenho organizacional.

Como visto na elaboração do estudo, esses processos de convergência e alinhamento com a missão institucional emergente estão estritamente ligados a uma ambiência favorável, ou seja, à existência de espaços de conhecimento, ou seja, um lugar onde pensamentos e ações podem se exprimir livremente e tornar acessíveis os núcleos de sentido e modelos mentais dos que dele fazem parte. Esses espaços são denominados como *Ba*, na expressão oriental de Nonaka (2009). O assunto é intrínseco ao modelo SECI, também abordado neste artigo como referência básica do que se denomina conversão de conhecimento, ou seja, transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa (NONAKA & TAKEUCHI, 1997), que requer um ambiente físico, virtual e mental, onde o conhecimento possa ser criado e compartilhado.

No caso do MPC, o estudo da sua missão institucional foi possível por ter se contado com a existência de espaços como o *Ba*, articulado no âmbito do ciclo de 5-D (D-1 – Definition, D2 - Discovery, D3 - Dream, D4 - Design e D5 - Destiny), no qual se dá a materialidade do processo de planejamento estratégico. A contextualização do estudo é feita a seguir.

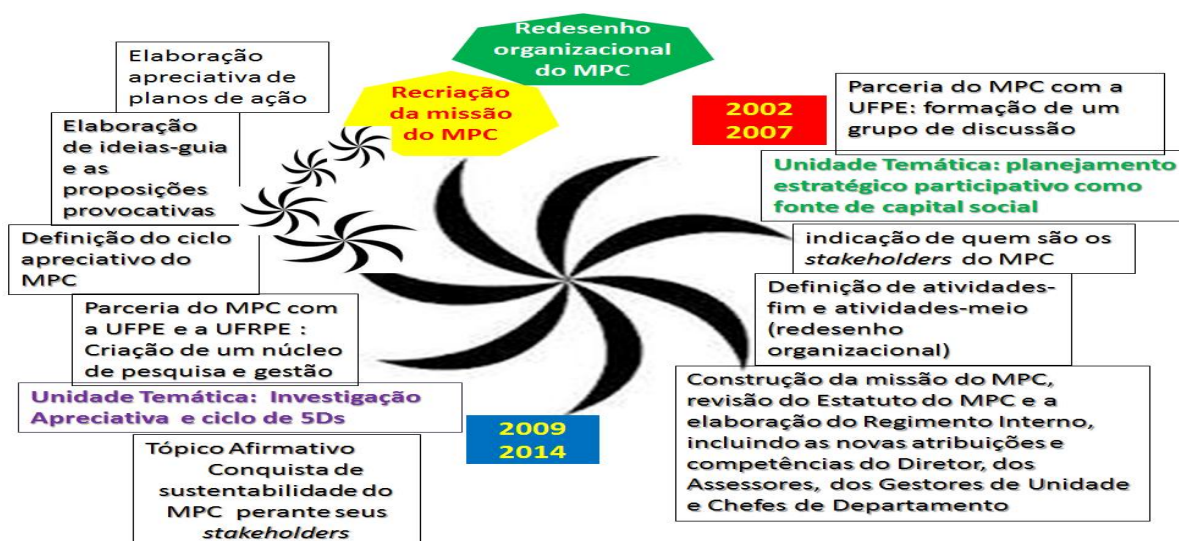
### **Contextualização**

Ligado à Arquidiocese de Olinda e Recife, o MPC executa importante obra de educação complementar, concentrada nos segmentos das artes, do apoio pedagógico, da

prática de esporte e da profissionalização de crianças, adolescentes e jovens. Para tanto, possui uma estrutura bem definida, cuja gestão se apoia em recursos humanos qualificados e em bases de sustentabilidade garantida por recursos financeiros majoritariamente obtidos pela captação de doações de pessoas físicas, mobilizadas mediante políticas de comunicação e *marketing* social. Nos últimos seis anos, as contribuições individuais passaram de 23% na composição das receitas do MPC para cerca de aproximadamente 60% (MPC, 2011). Mais de 12.000 beneficiários já foram atendidos desde a criação do MPC em 1993, cujo quadro de colaboradores é formado por aproximadamente 120 colaboradores (funcionários, estagiários e voluntários), distribuídos em três unidades: a) Unidade dos Coelhoos, onde está sua sede no Recife; b) Unidade Piedade, localizada em Jaboatão dos Guararapes; e c) Unidade Recife Antigo, considerada o centro cultural da instituição (MPC, 2011).

O histórico de planejamento estratégico no MPC tem como referência principal os estudos anteriormente realizados por Silva (2004) e Araújo (2010), como produto da parceria que a entidade mantém com a academia. A Figura 1 traça a linha do tempo do planejamento estratégico do MPC, ao mesmo tempo em explicita os principais momentos da referida parceria acadêmica.

**Figura 1** - Linha do tempo – Planejamento Estratégico no MPC



Fonte: Elaboração própria

O olhar em perspectiva denota que, ao longo de uma década, então, foi se formando um núcleo de pesquisa e gestão, que une o pessoal do MPC à academia, cuja colaboração de pesquisadores e alunos graduação e pós-graduação dá forma à parceria que está promovendo estudos ligados a modelos de gestão organizacional, com destaque para o que ora se focaliza neste artigo.

Com efeito, do trabalho de Silva (2004) registra-se que dele resultou uma declaração de missão, a identificação dos valores e crenças básicos da entidade, o delineamento do perfil de seus principais *stakeholders* e o direcionamento necessário ao bom andamento de suas atividades-fim e atividades-meio. Para tanto, foi feita a revisão do próprio Estatuto do MPC e a elaboração do Regimento Interno, incluindo as novas atribuições e competências do Diretor, dos Assessores, dos Gestores de Unidade e Chefes de Departamento. O referencial do estudo apoiou-se no tema planejamento estratégico participativo como fonte de capital social (SILVA, 2004).

Já no trabalho de Araújo (2010), chegou-se ao Modelo de Planejamento Estratégico Participativo e Apreciativo do MPC, de que se destacam as seguintes ideias-guia: Transformação Organizacional; Transformação Social; Integração Institucional; e Sustentabilidade Institucional. Deriva da ação coletiva sob a qual elas foram construídas, a recriação da missão e a proposta de redesenho organizacional, que começaram a requisitar a elaboração de planos de ação e estudos que fortalecessem a trajetória de planejamento em curso no MPC.

Na sequência, expõe-se o referencial ligado ao planejamento estratégico em organizações não governamentais, delineado na próxima seção.

### **Planejamento Estratégico em Organizações Não Governamentais**

A complexidade institucional e de gestão de ONGs decorre de sua inserção em um setor bem diversificado, que vai desde atividades de filantropia até projetos sociais de interesse público-privado, ou seja, envolve empresas, governos e sociedade civil. As ONGs não são Estado nem Mercado, em verdade, elas integram um amplo conjunto de organizações autônomas de caráter privado, que não distribuem lucros para seus membros, atuando em um campo que se denomina Terceiro Setor (SALAMON, 2005).

De Vita; Fleming e Twombly (2001) entendem que a capacidade de gestão dessas entidades supõe uma abordagem deliberada para alinhar e vincular os investimentos e atividades programáticas às metas e objetivos que estas visam alcançar. A atividade de prover as ONGs da capacidade de elaborar e implementar seu planejamento estratégico compete ao núcleo organizacional responsável pelas funções programáticas ligadas à gestão financeira, à captação de recursos; ao uso da tecnologia básica; à gestão da informação e à gestão de marketing (CONNOLLY & YORK, 2003).

Como muitas ONGs precisam melhorar seus processos administrativos, algumas competências lhes são exigidas, principalmente a aquisição de habilidades gerenciais para satisfazerem *stakeholders*, a obtenção de reconhecimento por sua atuação na promoção do bem público e a capacidade de mobilizar recursos e apoio para seu funcionamento, já que não têm fins lucrativos (OLIVEIRA, 2010). Evidentemente isso repercute na gestão global da organização e na própria forma pela qual os objetivos serão alcançados, em face das restrições e capacidades internas e externas à organização, como sugerido por Stoner e Freeman (1989).

Segundo Drucker (1995), quatro medidas são importantes para que as ONGs possam funcionar: planejamento estratégico, marketing, pessoas e recursos financeiros. Planejar constitui, ainda, a forma de se encontrar soluções e realizar a adequada alocação de recursos, proporcionando meios para fortalecer a organização financeiramente, sem perder de vista que o alcance do objetivo social deve ter como suporte a sustentabilidade (BEGGY, 2002).



É disso que trata um estudo sobre missão, a qual permite verificar, segundo Fowler (1997): (a) o papel que uma ONG desempenha e o que ela representa para a sociedade; (b) como fazer escolhas de longo prazo, de modo apropriado, através de planos estratégicos; e (c) como traduzir a missão em ações tangíveis e tarefas a serem realizadas por seu pessoal e obter a aceitação de seus *stakeholders*.

Com efeito, Bryson (2004) também ressalta que o alcance da missão demanda suporte tanto externo como interno de múltiplos *stakeholders* com os quais a organização mantém relacionamento. Os trabalhos desse autor também se voltam para o contexto de organizações do setor público e das organizações não governamentais, enfatiza o planejamento estratégico como algo que produz decisões e ações que conduzem uma organização a modelar o que ela é, o que ela faz e porque ela faz (BRYSON, 1991).

Entretanto, em razão de o planejamento estratégico implicar intervenção e provocar mudanças, sabe-se que as resistências são naturais, inclusive quanto ao reconhecimento da necessidade de sua utilização (BRYSON, 1988). Assim, acordos iniciais devem dar partida ao processo de planejamento, condizentes com a definição de cursos de ação, políticas e programas capazes de legitimar a missão organizacional (BRYSON, 1991).

Na perspectiva participativa, prevalece a filosofia cooperativa e de articulação, em que parceiros e colaboradores desenvolvem a capacidade do diálogo, do convencimento e da negociação, construindo formas de trabalhar juntos, respeitando identidades e diferenças (CURY, 2001). Para Kim (2002), há correlação positiva entre a gestão participativa no contexto do planejamento estratégico e a satisfação com o trabalho em agências governamentais. Trata-se da incorporação de atores relevantes ao processo, com efetiva aderência e participação de lideranças no processo de planejamento (BRYSON, 2004). Por sua vez, Reda e Lenderking (2004) entendem que a maioria dos funcionários valoriza



trabalhar em uma organização na qual eles acreditam na missão, gostam de desafios e se sentem apreciados pelo que fazem.

O que significa dizer que, se o planejamento for promovido com o uso de mecanismos participativos e democráticos aumentam as chances de gerar consensos ao se implementar as mudanças. Supõe-se que, se houve participação, a organização conta com uma visão compartilhada em torno da missão, a qual, além de significar a razão de ser da organização, provoca reações acerca de como as pessoas pensam sobre seu trabalho e ao sentido dado às prioridades, principalmente na alocação de recursos (DESMIDT & PRINZIE; 2009).

No estudo do MPC, a IA procura traduzir essa perspectiva. Note-se que, os mecanismos de construção social que ela aciona repercutem na cultura organizacional ao valorizar emoções e energia positiva (MARUJO et al, 2007). Para aprofundar essa discussão, torna-se preciso obter subsídios teóricos e empíricos capazes de fundamentar o estudo da missão institucional do MPC, em ambientes de compartilhamento, importantes para que haja envolvimento significativo de pessoas e grupos da organização, que lhes permita contribuir com seu melhor pensamento acerca das questões propostas pela temática abordada na pesquisa.

### **Investigação Apreciativa (IA): inquirir e refletir nos espaços de conhecimento**

Como abordagem organizacional e metodológica, a IA se inspira no referencial originalmente elaborado pelo professor da Case Western University (Estados Unidos), David L. Cooperrider, que se propôs criar uma teoria afirmativa da organização, em meados da década de 80. Suas ideias evoluíram *pari passu* com os movimentos da psicologia positiva, emergentes no início deste século, em decorrência do construcionismo social e da mudança

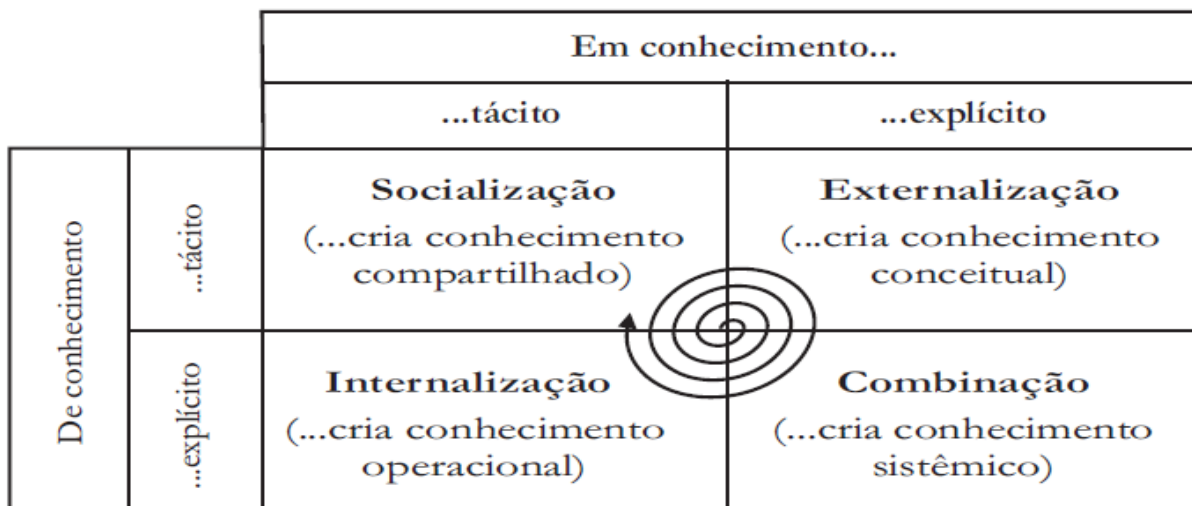
positiva, ativada com intervenções sistêmicas e comunicacionais nas organizações (MARUJO et al, 2007).

Como já mencionado, para revelar o que há de melhor nas pessoas e organizações, como proposto pela IA, entende-se ser essencial criar ambientes propícios para que se possa explicitar ideias, sentimentos e emoções que afloram através do compartilhamento de experiências individuais e coletivas. Neste sentido, uma referência básica vem a ser o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), proposto por Nonaka & Takeuchi (1997), no qual se configura um processo de transformação interativa, movido por capacidades dinâmicas necessárias à conversão do conhecimento (tácito em explícito e vice-versa).

No modelo SECI, como explicam Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento tácito (subjetivo) está ligado ao ser humano e é tido como específico ao contexto social e individual. Já o conhecimento explícito (objetivo), refere-se ao conhecimento que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática. A conversão de conhecimento concentra esses dois tipos de conhecimento, tal como reproduzido na Figura 2, sob a forma de espiral, em quatro quadrantes delineados pelos autores.

O primeiro quadrante é o da Socialização - de conhecimento tácito em conhecimento tácito (compartilhar); o segundo é o da Externalização - de conhecimento tácito para conhecimento explícito (conceituar); o terceiro é o da Combinação - de conhecimento explícito para conhecimento explícito (sistematizar). Já o quarto, e último quadrante, é o da Internalização - de conhecimento explícito para conhecimento tácito (aprender fazendo).

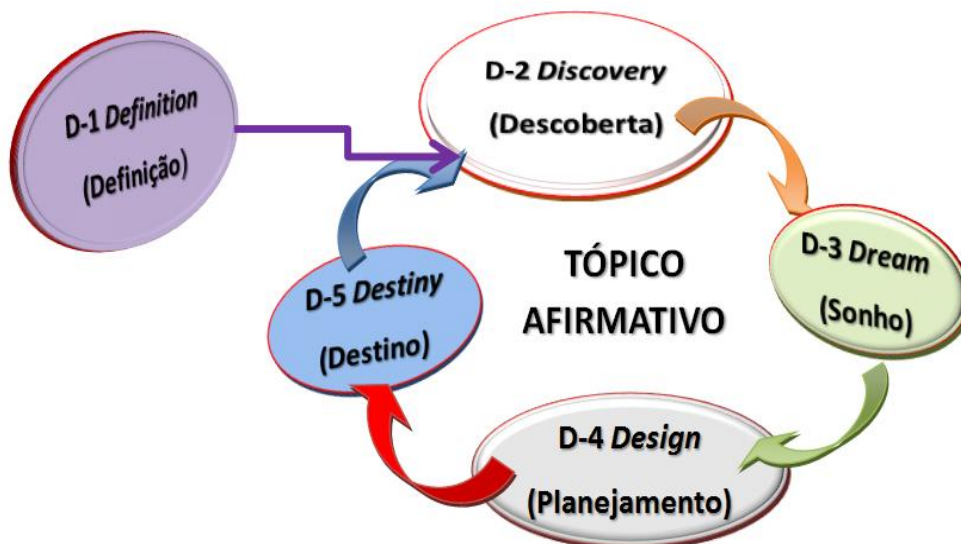
**Figura 2** - Modelo SECI (Espiral do Conhecimento)



Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi (1997)

Neste ponto, assinala-se a interface do Modelo SECI com a Investigação Apreciativa (IA), a qual se identifica com a adoção de práticas participativas, como é o caso do planejamento estratégico do MPC. Quando isto acontece na interação face a face, tem-se uma das formas eficazes tanto para a criação como para o compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional (YOO & IFVARSSON, 2003). Em seu processo inquisitivo, a IA leva a organização a tornar explícito o potencial positivo identificado com o que ela tem de melhor (COOPERRIDER & WHITNEY, 2006), por meio do ciclo de 5D (D-1 – *Definition*, D2 - *Discovery*, D3 - *Dream*, D4 - *Design* e D5 - *Destiny*), exposto na Figura 3.

Figura 3 – Ciclo de 5D



Fonte: Adaptado de Cooperrider & Whitney (2006) e de Shendell-Falik, Feinson, Mohr (2007)

A decisão acerca do que se deseja fazer, junto com os pactos e acordos pelos envolvidos no processo, constitui o D1 – Definição, a partir do qual se elege o Tópico Afirmativo, que ocupa o centro do ciclo de 5-D e significa a parte mais importante da visão apreciativa (COOPERRIDER & WHITNEY, 2006). No D2 – Descoberta, são levantadas as forças que a organização possui e como as pessoas as evidenciam em seus melhores momentos. Dessa perspectiva, emergem oportunidades, valores fundamentais, competências, aspirações de inovação, esperanças e práticas exitosas. No D3 – 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 (D4), sob a forma de proposições provocativas (objetivos desafiadores), a serem traduzidos em planos, projetos e esquemas, de modo que se possa chegar até sua implementação, no que é chamado de D5 - Destino (COOPERRIDER & WHITNEY, 2006; BUSHE, 1998).

Os elementos de transformação da IA residem no seu poder de gerar novos conhecimentos e no que se recolhe das metáforas geradoras que compelem a organização a agir (BUSHE & KASSAM, 2005). Sob esse aspecto, a aplicação eficaz da IA no âmbito do planejamento estratégico inclui a consideração explícita do propósito da organização - sua missão e o quadro de *stakeholders* a que atende. O emprego desses referenciais interdisciplinares forneceu a base teórico-empírica que foi utilizada na elaboração do estudo de caso do MPC, cuja metodologia é exposta a seguir.

### **Metodologia**

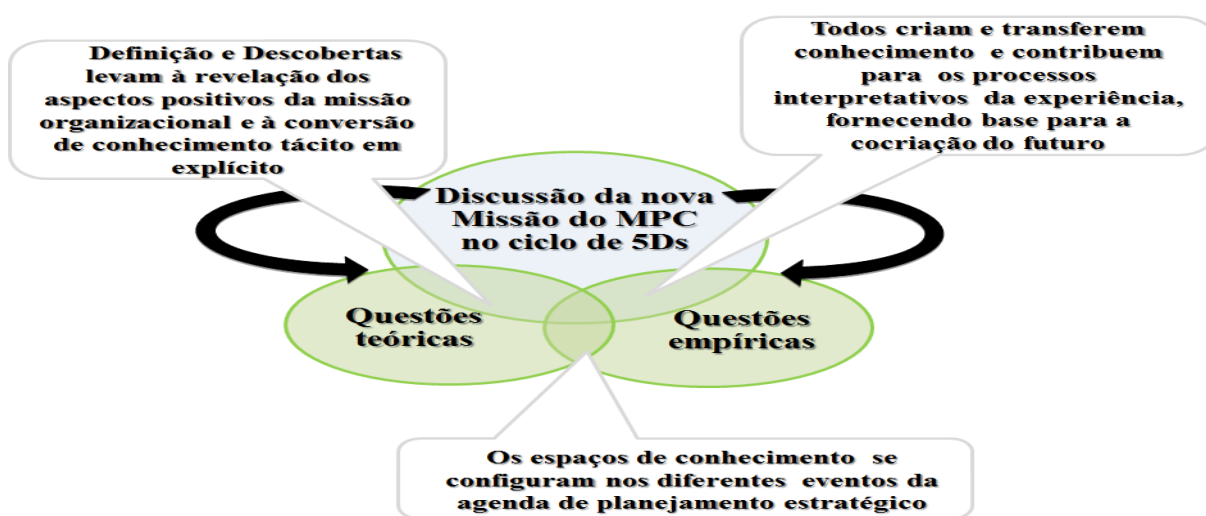
A estratégia metodológica do trabalho segue o que corresponde ao que se considera um estudo de caso único, intrínseco e holístico (YIN, 2005). O viés interpretativo e qualitativo

adotado decorreu da predominância de dados descritivos, cuja análise requer a capacidade de se *focar a realidade de forma complexa e contextualizada* (LUDKE & ANDRÉ, 1986, p.18).

Para inquirir e analisar apreciativamente, Hornstrup & Johansen (2009) sugerem assumir postura aberta que estimule a conversação produtiva, de maneira a haver construção coletiva de realidades e racionalidades diferentes. Segundo esse ponto de vista, todos criam e transferem conhecimento. No caso do MPC, os procedimentos foram conduzidos com base em uma abordagem circular e reflexiva, dado que, na metodologia adotada, os avanços acontecem na medida em que se conhece melhor o contexto no qual se está trabalhando (SOUZA, MCNAMEE, SANTOS, 2010).

O desenho de pesquisa, reproduzido na Figura 4, se apoia em pressupostos que fundamentam o quadro de referência da análise, da qual se destaca o imbricamento existente entre visão apreciativa e conversão de conhecimento, nos espaços que foram se configurando de acordo com a agenda de eventos do planejamento estratégico, em que se privilegiou a discussão da nova missão do MPC, em contraponto com a anteriormente em vigor.

**Figura 4** - Desenho da metodologia de pesquisa adotada no caso do MPC



Fonte: Elaboração Própria

A agenda de trabalho foi montada segundo um calendário de reuniões e oficinas apreciativas, além de um seminário de planejamento como forma de validação dos dados. No desenho de pesquisa ora apresentado, a ideia das interseções decorre da interdependência existente entre as questões teóricas e empíricas, que integram uma mesma base analítica.

Por sua vez, a interação entre pesquisadores e membros da organização torna todos protagonistas em termos da coleta e análise dos dados, assim como dos resultados do processo. A pesquisa é indutiva, impulsionada pela observação e experimentação dos passos do ciclo de 5-D, que passou por alguns ajustes no curso do estudo da missão institucional do MPC, cujos desdobramentos são examinados na próxima seção.

### **Análise dos Dados**

A análise dos dados buscou recuperar os acontecimentos recentes no MPC ligados ao processo de planejamento estratégico verificado nos últimos anos. Sem embargo, em 2012, um balanço feito pela direção do MPC, junto com os pesquisadores, mostrou que havia a necessidade de promover debates e discussões centradas na nova missão institucional, sobretudo por estar em curso um processo de transição que precisava ser melhor vivenciada pelo quadro de colaboradores da organização.

Como estratégia metodológica, a intenção foi fortalecer a capacidade organizacional de apreender os aspectos positivo da nova missão institucional do MPC. Para implementar esse processo, buscou-se fazer com que esta estivesse mais presente no dia a dia dos que fazem e fazem o MPC, para que fosse bem entendida e apreciada por todos. O desenvolvimento desse programa laboral, ao longo dos primeiros meses deste ano, é indicativo do que se fez com base na utilização do ciclo apreciativo de 5-D, em que se deu ênfase aos dois primeiros Ds: D1 – Definição e D2 – Descoberta, como forma de criar os

fundamentos para os três Ds seguintes, que integram a agenda de pesquisa que prossegue no âmbito da parceria MPC - academia.

Neste sentido, a análise do D1 – Definição mostra que o Tópico Afirmativo *Transformação organizacional: uma nova missão para o MPC* foi fruto de algumas reuniões realizadas entre pesquisadores e dirigentes da entidade, que juntos determinaram o formato adotado nas oficinas apreciativas, consideradas como *Ba*, de modo que pudessem funcionar como espaços de reflexão, diálogo e conversão de conhecimento.

Assim também foi feito no D2 – Descoberta, tendo sido realizadas quatro oficinas apreciativas nas diferentes unidades do MPC, em semanas alternadas, das quais participaram 20 a 25 pessoas, em cada uma. Nestas, fez-se uso de recursos essenciais para fomentar as discussões: metáforas, analogias, desenhos e registros feitos pelos participantes das oficinas, junto com as anotações de campo dos pesquisadores, além da utilização de *powerpoint* e *flip-charts*. Cada oficina teve a duração de um dia, com intervalo para almoço e *coffee breaks*, obedecendo ao seguinte roteiro: (a) palestra de sensibilização acerca da natureza do trabalho; (b) breve comparativo entre a missão anterior e a nova missão do MPC, com base em conceitos e definições relativos ao seu papel na estratégia organizacional; (c) formação de grupos com cinco a seis pessoas, para a análise apreciativa da nova missão do MPC; e (d) coleta de impressões sobre a dinâmica dos eventos realizados.

Na abertura das oficinas, os participantes foram convidados a fazer uma breve apresentação pessoal, ocasião em que, muitos falaram apaixonadamente de suas aspirações e comprometimento com a causa social da entidade. Cabe observar, então, que as oficinas apreciativas despertaram sentimentos de afiliação com o MPC, especialmente nos momentos em que se trouxe à tona memórias afetivas e vivências compartilhadas pelos presentes.

O trabalho dos grupos nas oficinas foi beneficiado pela formação diversificada dos participantes (gestores, educadores, psicólogos, assistentes sociais e pedagogos), de



diferentes vínculos com o MPC (funcionários, estagiários e voluntários). Com eles se debateu questões relacionadas com aprendizado, valores e práticas institucionais engendradas pela nova missão, cujo papel foi examinado na perspectiva apreciativa do ambiente interno e externo do MPC. Cada grupo elegeu um representante para apresentar oralmente os resultados das discussões, que transcorreram em um clima amistoso e colaborativo, com amplo respeito às diferenças de opinião. Uma síntese escrita do que foi discutido pelos grupos, também foi feita e partilhada em conjunto. Nos dias subsequentes, também foram realizadas reuniões para coleta de impressões sobre os eventos.

Esse processo gerou um rico material, que foi interpretado à luz de lentes apreciativas. A condensação dos dados exigiu ponderação reflexiva, para que a sistematização feita produzisse categorias temáticas, as quais foram transformadas em unidades de sentido e apresentadas em um seminário de planejamento, realizado para fins de troca e validação dos dados obtidos. Todos os grupos formados nas oficinas (realizadas separadamente) foram convidados para participar da plenária desse seminário, chegando a reunir cerca de 60 pessoas. Nos preparativos da exposição feita pelos pesquisadores, foram muito úteis as observações de Cooperrider; Whitney e Stavros (2008, p.132):

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

Outro ponto remete ao esquema interpretativo, sobretudo no que se refere à metáfora da organização polifônica (GERGEN & WHITNEY, 1996), em que o foco não se concentra apenas nas falas individuais, mas, sobretudo naquelas vozes coletivas que emergem dos processos relacionais. Foi desta maneira que se fez a agregação dos significados positivos da nova missão do MPC, cujos pontos mais representativos ajudam a entender o processo de transformação organizacional pela qual a entidade está passando.

### Resultados: Os aspectos positivos da nova missão do MPC

As perspectivas de análise ora apresentadas são fruto da interseção de diferentes visões compartilhadas nos eventos do planejamento estratégico do MPC, com foco na apreciação de sua nova missão. O Quadro 1 apresenta a missão anterior, em contraponto com o enunciado da missão hoje vigente.

#### Quadro 1 – Enunciado da nova missão institucional do MPC *versus* o da missão anterior

Missão anterior do MPC	Nova Missão do MPC
Promover a melhoria da qualidade de vida e a conquista da cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco ou abandono, na Região Metropolitana do Recife	Promover o direito à cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco ou abandono, na jurisdição dos municípios que compõem a Arquidiocese de Olinda e Recife ou a quem esta delegar, através de educação complementar e de oferta de oportunidades de inclusão social

Fonte: MPC (2008; 2011)

O que se observa na análise dessa nova missão, vem a ser a percepção de que o processo apreciativo revelou o senso de identidade das pessoas para com o MPC, que destaca a Educação Complementar como parte de sua definição institucional, agora posta em evidência na missão (antes isto não acontecia). O registro (codificado) de alguns depoimentos explicita o pensamento de dois dos participantes:

vejo com muita simpatia toda iniciativa que promova discussão e participação mais democrática e ativa de todos os atores envolvidos no cotidiano das atividades da instituição. Como uma entidade que promove a educação, espera-se um ambiente de debate, de construção de conhecimento e troca de saberes... qualquer mudança desse tipo deveria ser amplamente discutida num processo de alinhamento e construção coletiva (Participante 2).

a missão é a razão pela qual a organização existe e que nos leva a andar em uma só direção, a prática melhora no sentido de estarmos mais envolvidos com tudo que acontece, levando em consideração o que foi debatido, o foi feito, a partir de tudo que acreditamos. Logo, espera-se um agir baseado na coerência entre o que acredito/o que o falo e o que pratico (Participante 5)

Da mesma forma, a compreensão do significado da missão também transparece no olhar que apreende a trajetória percorrida pelo MPC até se configurar como um espaço de proteção e convivência comunitária, onde crianças, jovens e adolescentes encontram opções

para exercer a cidadania por meio da educação e de ações que prezam a inclusão social, orientadas pelo foco na formação cidadã.

O traçado histórico, mesmo que abreviado neste estudo, mostra que, entre a fase inicial e a fase atual do MPC, houve um incremento da ação educativa, que tem levado a uma revisão do discurso assistencialista e compensatório, originalmente adotado. Assim, no enunciado da nova missão, a expressão *em situação de risco ou abandono* passa por um processo de ressignificação que imprime ao projeto político-pedagógico do MPC outra conotação, em decorrência do realinhamento conceitual e metodológico, que tem sido feito com muito profissionalismo e honestidade.

Nessa trajetória, a ascensão do papel do MPC como uma organização educativa da Arquidiocese de Olinda e Recife, coloca-se como uma competência essencial em desenvolvimento, a qual está intrinsecamente ligada à sua finalidade principal (missão) e aos valores fundamentais compartilhados pelas pessoas. A busca por se tornar verdadeiramente um agente de desenvolvimento humano constitui, desta forma, o desafio do presente, o que implica valorizar as pessoas como protagonistas desse processo. O olhar voltado para si e, ao mesmo tempo, para o papel da instituição estimulou algumas das imagens captadas nas oficinas (Quadro 2).

Um novo balanço dos eventos denota que nelas foi observado o surgimento de disposições criativas e intuitivas nos grupos, dentro e fora das oficinas, que podem ser interpretadas como uma via de acesso ao conhecimento tácito dos participantes. Já a culminância do processo de análise apreciativa foi alcançada com a realização do seminário de planejamento no qual se realça a validação dos dados, oportunidade em que os resultados obtidos foram interpretados como um retrato do que as pessoas realmente valorizavam mais na nova missão do MPC.

### **Quadro 2** – Diferentes falas e imagens acerca do MPC

Registros codificados das falas	Falas dos Participantes
P7	“o MPC percebe sua importância na sociedade e tem como principal objetivo trazer esperança a uma nova geração de famílias, através de suas crianças e adolescentes...”
P20	“há um conhecimento que nos traz confiança da função de cada profissional na organização...”
P12	“temos maior conhecimento sobre nossos valores e o compromisso de levar informações a nossos usuários como agentes multiplicadores...”
P8	“o MPC precisa desenvolver o conhecimento de parceria e das redes solidárias ligadas à educação complementar...”
P24	“a Arquidiocese de Olinda e Recife agora é mencionada na missão... os educandos que moram em áreas que fazem parte da jurisdição de Olinda e Recife tem prioridade”.
P36	“podemos construir juntos, nos torna ainda mais responsáveis pelas ações, fazendo com venhamos a nos sentir parte do crescimento da instituição”.
P42	“o olhar interno de cada profissional se compromete com o que acredita e dá o melhor de si...”
P50	“priorizar o trabalho em equipe, interdisciplinar, e a importância de absorver as novas tecnologias da educação complementar...”
P51	“as ONGs podem ser boas aliadas das redes públicas de ensino, contribuindo na educação complementar”.

Fonte: Dados das Oficinas Apreciativas

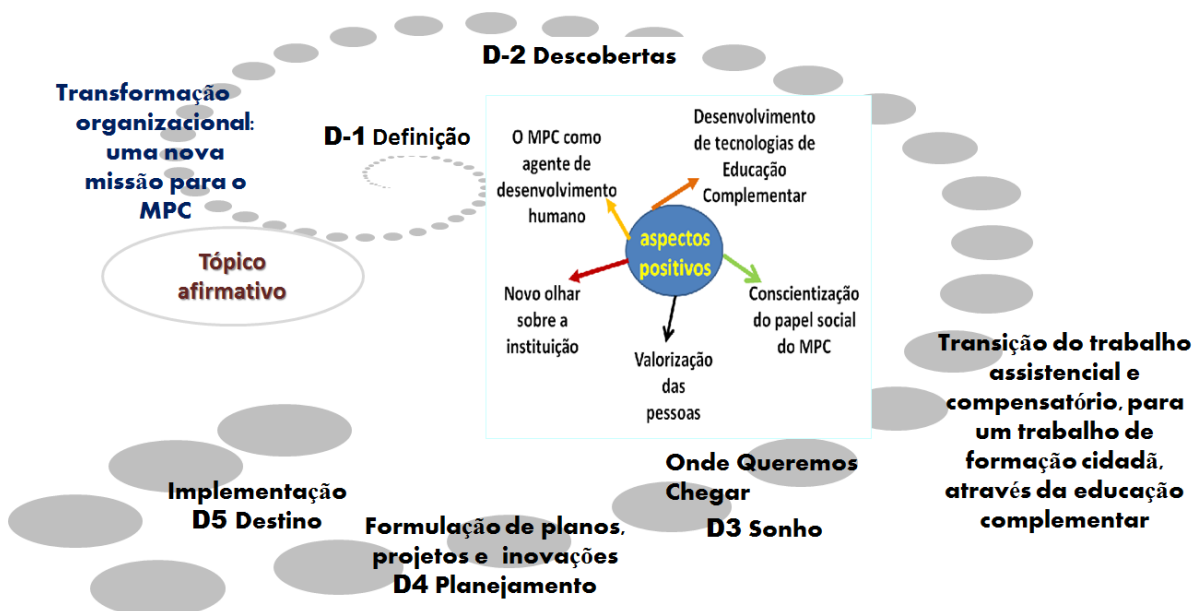
Com esse exercício apreciativo, todos puderam se posicionar em direção ao futuro, preparando-se para a reflexão acerca de onde e como chegar lá. A Figura 5 situa esse contexto de realizações e do que há por fazer, cabendo chamar a atenção para a ideia da transição pela qual passa o MPC no decorrer da sua transformação organizacional.

Assim, procurou-se criar um estado de prontidão, voltado para os próximos passos rumo às estratégias emergentes nos três 3-Ds que se sucedem segundo a cadeia de eventos temporais dos dois primeiros Ds, entendidos também no que diz respeito à circularidade que circunda o processo de planejamento promovido no MPC. A análise também contempla uma autocrítica acerca das lacunas que ainda devem ser preenchidas, tomando como perspectiva o ciclo de 5-D e o quadro de referência do planejamento estratégico do MPC, no qual se articula o D-1 e o D-2 com os 3-Ds que o integram e dão continuidade ao processo.

Assim, pode-se dizer que o olhar apreciativo foi e está sendo produzido de acordo com uma dinâmica de um grupo que conquistou sua maturidade organizacional, implícita na

compreensão do papel exercido pela nova missão do MPC, cujo alcance depende da capacidade de manter a estratégia em ascensão

**Figura 5** – Contexto de realizações do ciclo de 5D e do planejamento estratégico do MPC



Fonte: Dados das Oficinas Apreciativas e do Seminário de Planejamento

O que se espera acontecer com a interligação do planejamento com a implementação, que inclui não apenas a esfera institucional da missão, mas também a cocriação do futuro, que forneça fundamentos para a elaboração de planos, projetos e programa de ação. Na visão dos pesquisadores e do pessoal do MPC, com a contribuição da IA, há domínio de instrumentos capazes de levar adiante essa nova e criativa maneira de planejar.

### Considerações Finais

O artigo apresenta o estudo da missão de uma organização não governamental elaborado segundo a ótica apreciativa. Dele se extrai conclusões que estão associadas à interdisciplinaridade que caracteriza a pesquisa, cuja concepção foi feita de modo que os atores que a protagonizam tenham condições de assumir o comando de seu destino.

No caso do MPC, primeiro se definiu os temas de seu interesse, fixados como eixo da discussão e do próprio tópico afirmativo do processo apreciativo, em torno do qual foram

firmados pactos e acordos para viabilizar a transformação dessa ONG. Assim, a agenda de planejamento estratégico foi montada com base em mecanismos participativos e democráticos. Para tanto, recorreu-se à IA para facilitar o acesso ao conhecimento tácito dos participantes da pesquisa, sustentada pelo espírito da cooperação humana, capaz de entremear descobertas, sonho e realidade, do D1 – Definição ao D2 – Descoberta, até percorrer o ciclo apreciativo como um todo, que se renova a cada intervenção. O trabalho prossegue com os próximos três Ds, cujos fundamentos foram criados e possibilitam prosseguir adiante com os planos de ação que darão consistência aos próximos passos.

Isto efetivamente aconteceu, pois se conseguiu capturar os aspectos positivos da nova missão do MPC, nos diferentes contextos de compartilhamento (*Ba*), que permitiram dar forma ao pensamento das pessoas acerca do que fazem hoje em seu trabalho e contribuíram para que tivessem uma concepção mais clara de que são parte da cocriação do futuro da organização. A arquitetura institucional socialmente construída no estudo mostra existir um núcleo vital que cada vez será dominante, na medida em que se fortalecer o papel do MPC como uma organização educativa da Arquidiocese de Olinda e Recife. Sendo assim, é mister dizer que as pessoas já se percebem como agentes de desenvolvimento humano e que há sinergia básica para que superem os desafios existentes. Em outras palavras, há um sentimento afirmativo que deve ser estimulado para que possa se expandir ainda mais.

Em suma, as conclusões do trabalho remetem a um estudo de natureza apreciativa, elaborado em meio à conversão de conhecimento tácito em explícito, no processo de planejamento estratégico promovido em uma organização que busca sua própria transformação. As contribuições da pesquisa apontam para o fato de que, ao longo desse processo se desenvolveu: (a) um sentido de inclusão; (b) o aumento da sensibilização de pessoas e grupos quanto à percepção da transformação organizacional do MPC; (c) a igualdade de voz; (d) os princípios de colaboração e participação; (e) a mobilização de

energia positiva, da criatividade e do compromisso organizacional; (f) o compartilhamento de conhecimento; e (g) a capacidade de planejar de modo criativo.

### Referências

ARAÚJO, E. C. R. *Delineamento do Processo de Planejamento Estratégico Participativo e Appreciativo do Movimento Pró-Criança*. Recife: Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, 2010.

BEGGY, T. Adapting the traditional business plan into social enterprises. *Pennsylvania CPA Journal*, p.22-23, spring, 2002.

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

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

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

BUSHE, G. R. Five Theories of change embedded in appreciative inquiry. *Annals of the 18th Annual World Congress of Organization Development*, Dublin, Ireland, 1998. Disponível em: <http://www.bus.sfu.ca/homes/gervase/5theories.html>. Acesso em: 12 mar 2008

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.

CALABRESE, R. L., SAN MARTI, T., GLASGOW, J., FRIESEN, S. The Power of an Appreciative Inquiry 4-D Cycle in a Non-AYP Middle School. *Journal of Research for Educational Leaders*, v. 4, n.2, p.17-42, 2008. Disponível em: [http://www.education.uiowa.edu/jrel/documents/Calabrese\\_0803.pdf](http://www.education.uiowa.edu/jrel/documents/Calabrese_0803.pdf) Acesso em: 23 set. 2009.



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

COOPERRIDER, D., WHITNEY, D., STAVROS, J. M. *Manual da Investigação Apreciativa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CONNOLLY, P.; YORK, P. *Building the Capacity of Capacity Builders: A Study of Management Support and Field-Building Organizations in the Nonprofit Sector*, 2003.

Disponível em: <http://www.tccgrp.com/pdfs/buildingthecapacityofcapacitybuilders.pdf>  
Acesso em 20 mai. 2011

CURY, T. C. H. Elaboração de projetos sociais. In ÁVILA, C. M. (Coord.). *Gestão de Projetos Sociais*. 3ª ed. rev. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. (Coleção Gestores Sociais). Disponível em: [www.abdl.org.br/.../Elaboracao%20de%20Projetos%20Sociais.pdf](http://www.abdl.org.br/.../Elaboracao%20de%20Projetos%20Sociais.pdf) Acesso 03 dez. 2009

DESMIDT, S., PRINZIE, A. Does your mission statement have any value? An explorative analysis of the effectiveness of mission statements from a communication perspective, *Working Paper*, Ghent University D/2009/7012/20, 2009. Disponível em: [http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp\\_09\\_568.pdf](http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp_09_568.pdf) Acesso em: 14 jun. 2012

DE VITA, C. J.; FLEMING, C.; TWOMBLY, E. C. Building Nonprofit Capacity: A Framework for Addressing the Problem. In DE VITA, C. J.; FLEMING, C. (eds.), *Building Capacity in Nonprofit Organizations*. Washington, The Urban Institute Press, 2001. Disponível em: [http://www.urban.org/UploadedPDF/building\\_capacity.PDF](http://www.urban.org/UploadedPDF/building_capacity.PDF) Acesso em 13 jan. 2009.

DRUCKER, P. F. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERNANDES, R. C. Elos de uma cidadania planetária. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, n. 28, p.15-34, jun., 1995 Disponível em:

[http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs\\_00\\_28/rbcs28\\_02.htm](http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_28/rbcs28_02.htm) Acesso em: 27 abr. 2007.

FOWLER, A. *Striking a Balance*. London, Earthscan Publications, 1997.

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

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. (Eds.), *Postmodern Management and Organization Theory*, Thousand Oaks: Sage, 1996.

HORNSTRUP, C., JOHANSEN, T. From Appreciative Inquiry to inquiring appreciatively. *AI Practitioner*, v. 11, n. 3, p.1-7, August, 2009. Disponível em: <http://www.taosinstitute.net/Websites/taos/Images/ResourcesManuscripts/Hornstrup-AIP-HornstrupJohansen.pdf> Acesso em: 07 mai.2012

JOHNSON, G. & LEAVITT, W. Building on Success: Transforming Organizations through an Appreciative Inquiry. *Public Personnel Management*, v. 30, n. 1, p.129-136, Spring, 2001.

KIM, S. Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, v. 62, n. 2, p.21-241, March/April, 2002.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M. D. *A Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

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

MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA – MPC Relatório Anual. Recife: MPC, 2011.

\_\_\_\_\_. Relatório Anual. Recife: MPC, 2008.

NONAKA, I. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, v. 20, n. 3, p.635-652,

2009. Disponível em: <http://www.ai.wu.ac.at/~kaiser/birgit/Nonaka-Papers/tacit-knowledge-and-knowledge-conversion-2009.pdf> Acesso em: 08 mar.2012

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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

REDA, R. A.; LENDERKING, J. B. Tactical Management. *Managing The Skies*, p.20-23, January /February, 2004. Disponível em: [govleaders.org/tactical\\_management1.pdf](http://govleaders.org/tactical_management1.pdf) Acesso em: 13 out. 2011

ROSSO, H. A. *Achieving Excellence in Fund Raising*. San Francisco: Josey-Bass Publishers, 1991.

SALAMON, L. Estratégias para o Fortalecimento do Terceiro Setor. In: Ioschpe, E. B. (Org.), *Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: GIFE; Paz e Terra, 2005.

SCOTT, S. G. & LANE, V. R. A stakeholder approach to organizational identity. *The Academy of Management Review*, v. 25, n.1, p.43-62, jan., 2000.

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

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

SOUZA, L. V., MCNAMEE, S., SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. *Psicologia & Sociedade*; v. 22, n. 3, p.598-607, 2010. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/psoc/v22n3/v22n3a20.pdf](http://www.scielo.br/pdf/psoc/v22n3/v22n3a20.pdf) Acesso 14 jan. 2011

YOO, Y., IFVARSSON, C. Knowledge dynamics in organizations. In: COAKES, E., WANG, C. L., AHRNED, P. K. Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. *Measuring Business Excellence*, v. 7, n.1, p.51-62, 2003.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.