



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

**MAPAS COGNITIVOS DA AVALIAÇÃO APRECIATIVA DO CENTRO DE
DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO¹**

MARIA PINHEIRO BANDEIRA DE OLIVEIRA DUARTE

Orientadora: Prof. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira²

¹ Produto técnico-tecnológico derivado de dissertação defendida junto ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP/UFRPE). Para maiores informações ver: DUARTE, M.P.B.O. **Avaliação Apreciativa do Centro de Documentação e Pesquisa da Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj)**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2022.

² Doutora em Ciência Política pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro e Professora Associada da Universidade Federal Rural de Pernambuco - <http://lattes.cnpq.br/2590859532640305>



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO	4
2.1 O USO DE MODELOS PARA DELINEAR A APRECIÇÃO, O PLANEJAMENTO E A AÇÃO	4
2.2 O USO DE MAPAS COGNITIVOS COMO PRODUTOS DA AVALIAÇÃO APRECIATIVA	7
3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE APRECIATIVA DO CDOC	7
3.1 A APLICAÇÃO DO MODELO 5-D	7
3.2 A APLICAÇÃO DA MATRIZ SOAR/FOAR	10
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.	13
REFERÊNCIAS	13
APÊNDICE A – MAPA COGNITIVO DA AVALIAÇÃO APRECIATIVA DO CDOC – MODELO DE 5-D	17
APÊNDICE B – MAPA COGNITIVO DA AVALIAÇÃO APRECIATIVA DO CDOC – MODELO SOAR/FOAR	18



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

1. INTRODUÇÃO

Este produto técnico-tecnológico deriva da dissertação que realizou uma avaliação apreciativa do Centro de Documentação e Pesquisa (Cdoc) da Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj).

A proposta da dissertação consistiu em colocar prática uma estratégia de avaliação que fosse positiva e generativa aplicada ao caso do Cdoc.

As formas de avaliação apreciativa adotadas (modelo de 5-D e modelo SOAR/FOAR) respondem pelo delineamento dos dois mapas cognitivos aqui apresentados e explicam como se conseguiu integrar o pensamento e a proposta estratégica que foi elaborada no estudo realizado.

Na literatura, a adoção de mapas cognitivos desta natureza, segundo a IA, está articulada à formulação de perguntas positivas e generativas, possibilitando descobrir, reimaginar ideias e estruturas de uma organização, além de traçar um futuro preferido por todos, com resultados mensuráveis (BUSHE, 2007).

É recomendado que isso seja desenvolvido em bases dialógicas e com o acolhimento de imagens e desejos de todos. Esse procedimento corresponde ao uso do *design thinking* combinado à IA (NANDI; SINGH; TALIB, 2019), o qual serviu para compor um quadro de avaliação fruto do engajamento e pensamento das partes interessadas.

Como argumenta Nauheimer (2005), os seres humanos criam a realidade por meio da linguagem – é o que se chama de mapas mentais. A aplicação da IA conduz as partes

interessadas a utilizar seu poder e experiência para que as mesmas trabalhem juntas (engajamento) e faz com se disponham a contribuir e a mudar sua mentalidade na medida em que novos padrões emergem de uma interação dialógica, refletindo e informando os comportamentos dos agentes envolvidos.

Neste trabalho também se tomou como referência o ponto de vista de Burgess-Allen e Owen-Smith (2010), para quem essa ferramenta pode captar uma ampla gama de perspectivas coletivas de um grupo para que se consiga chegar a um entendimento comum em torno de um objeto sob análise e avaliação.

Neste contexto é que se insere o modelo de 5-D, em inglês (português): 1-D *Definition* (Definição), 2-D *Discovery* (Descoberta), 3-D *Dream* (Sonho), 4-D *Design* (Planejamento) e 5-D *Destiny* (Destino), cujo roteiro constrói um caminho que leva ao planejamento estratégico e aos mecanismos de avaliação de natureza apreciativa. Esse esquema mapeia possibilidades e proposições a serem debatidas conforme os achados da pesquisa (COOPERRIDER, WHITNEY, STAVROS, 2009).

Ao mesmo tempo, mais um processo específico da IA reforçou a ênfase dada ao pensamento estratégico através de um processo colaborativo associado ao modelo SOAR/FOAR, em inglês (português): *Strengths* (Forças), *Opportunities* (Oportunidades), *Aspirations* (Aspirações) e *Results* (Resultados).

O SOAR/FOAR oferece uma oportunidade para se identificar e



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

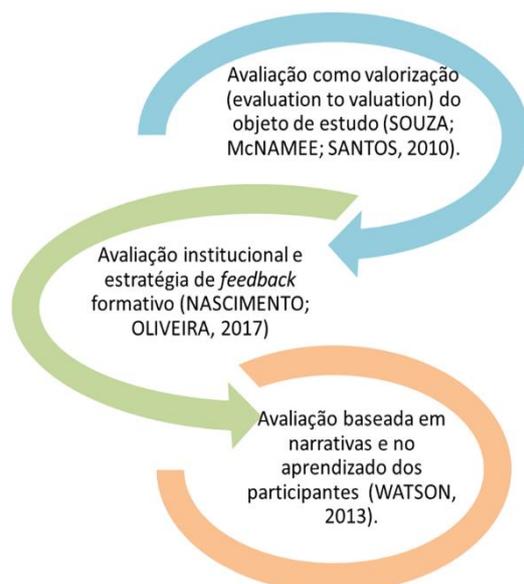
discutir pontos fortes e oportunidades, reformular déficits e desafios através das possibilidades e lentes de visão de futuro segundo proposições seguidas de planos a serem formulados e implementados (STAVROS; COOPERRIDER; KELLEY, 2003).

2. INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

2.1 O USO DE MODELOS PARA DELINEAR A APRECIÇÃO, O PLANEJAMENTO E A AÇÃO

Três perspectivas teóricas fundamentaram o processo de avaliação apreciativa do Cdoc, como exposto na Figura 1.

Figura 1 – Perspectivas teóricas adotadas na avaliação apreciativa do Cdoc



Fonte: elaboração própria

Esse ponto de partida realçou, no estudo do Cdoc, as narrativas de

experiências, percepções, opiniões, sentimentos e, principalmente, o foco na aprendizagem e no conhecimento dos participantes (PATTON, 2003).

Ademais, a IA é mencionada como uma teoria de possibilidades para o futuro que encontrou inspiração em diversos precursores, entre eles Kenneth Gergen, Kurt Lewin, Mary Parker Follet e Herb Shepard (GRIETEN et al., 2018; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

A IA fornece subsídios para que se realize uma avaliação realizada por meio de um processo participativo e inclusivo, visando à detecção e à consideração das percepções, valores e questões dos grupos de interesse envolvidos com um dado programa (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003).

Trata-se de um tipo de avaliação em que se conta com as capacidades dos participantes para refletir sobre seu próprio papel, bem como acerca do impacto de sua atuação profissional na sociedade, de forma ampla e voltada para o bem comum (HE; SMITH; MOTEANE, 2021).

É interessante notar que a visão apreciativa se afasta de abordagens da organização baseadas em suas deficiências, detendo-se na ênfase dada aos seus pontos fortes, considerada mais propícia para se engajar as partes interessadas na construção de um compromisso com direções futuras apropriadas e relativas a um processo de avaliação.

Com isto, a IA reveste-se de concepções que abrangem uma estratégia de avaliação afirmativa, baseada em aprendizado e em pontos



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

fortes, usada para entender e promover mudanças transformacionais quando confrontadas com circunstâncias desafiadoras e valores da organização (MOHR; WATKINS, 2002).

A IA não parte do pressuposto que a organização é um problema a ser resolvido, mas sim de que é preciso explorar seu potencial. A Figura 2 expressa esse contraste entre ambas as orientações, a tradicional e a apreciativa.

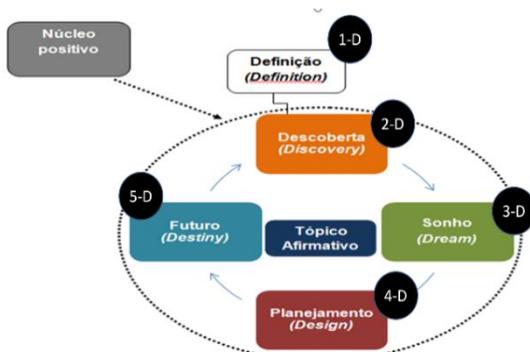
Figura 2 – Abordagem Tradicional versus Abordagem Apreciativa



Fonte: Adaptado de Van de Wetering (2010)

A aplicação da IA está compreendida no modelo de 5-D (Figura 3).

Figura 3 – Modelo de 5-D



Fonte: Adaptado de Watkins, Mohr e Kelly

(2011)

O início do processo ocorre com o 1-D Definição, na qual se delimita o foco da avaliação apreciativa, que coloca no centro a elaboração do tópico afirmativo da avaliação e os pactos firmados com as partes interessadas. Por sua vez, a fase 2-D Descoberta objetiva realizar o mapeamento do núcleo positivo da organização para dele extrair experiências exitosas, valores pessoais, do grupo e da organização, além dos fatores vitais para o seu funcionamento (OJHA, 2010).

Já a fase 3-D Sonho invoca o pensamento coletivo de um grupo acerca de um futuro promissor para a organização, no intuito de gerar novas ideias, a partir da identificação de seu núcleo positivo. Neste momento, a generatividade tem lugar, na medida em que as pessoas se reúnem e produzem ideias nas quais acreditam e ajudam no esboço do seu futuro (PARANJPEY, 2013).

A fase 4-D Planejamento volta-se para a apropriação das possibilidades, expressas por meio de proposições ou declarações provocativas que resumam realisticamente o que pode ser feito para alcançar o almejado, com a criação de uma arquitetura técnica e social para dar sustentação à elaboração de planos. Neste sentido, existe um forte alinhamento com a matriz SOAR/FOAR. Essa combinação significa uma ruptura com o tradicional processo de planejamento baseado em déficit (STAVROS; COOPERRIDER; KELLEY, 2003).

Por trás do modelo de 5-D está implícita uma espécie de *design thinking* impelida por uma motivação intrínseca, envolvendo a internalização



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

de valores necessários para o comprometimento e o desejo de se fazer mudanças (PERRIN, 2014).

A matriz SOAR/FOAR, exposta no Quadro 1, constitui um dos recursos que ativa o pensamento estratégico e alimenta o planejamento para construir o futuro da organização através da colaboração, da compreensão compartilhada e de um compromisso com a ação (STAVROS; HINRICHS, 2009).



Fonte: Stavros; Cooperrider; Kelley (2003)

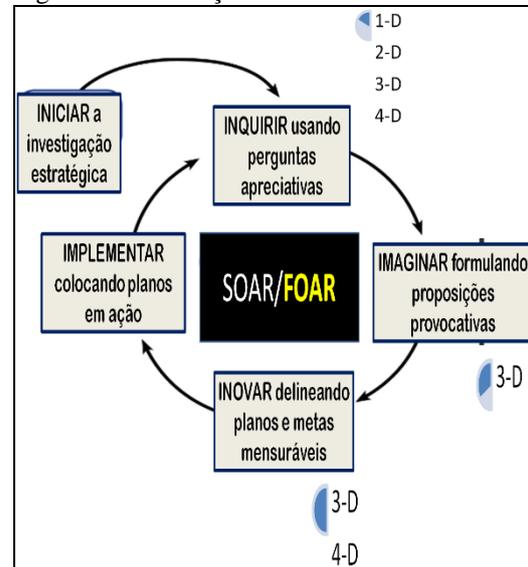
Na abordagem SOAR/FOAR, realiza-se uma investigação estratégica, mediante uma consulta concentrada nos pontos fortes e oportunidades, que são descobertos e explorados pelos membros de uma organização. Em seguida, os participantes compartilham suas aspirações e, em conjunto, refletem sobre o futuro pretendido. O ciclo do SOAR/FOAR também é conhecido por 5-I (inquirir, imaginar, inovar e implementar), como exposto na Figura 4, notando-se que guarda muita semelhança com o modelo de 5-D (STAVROS, 2020).

Procurou-se, então, fazer uma correlação entre o modelo de 5-D e o SOAR/FOAR, tendo em vista a sua utilização no processo de avaliação. Foi adotada uma prática reflexiva que busca

abrir as mentes para diversas perspectivas e estratégias de conhecimento.

O SOAR/FOAR inclui desafios e a construção de indicadores de avaliação sendo uma forma modificada complementar de aplicação da IA (STAVROS, 2020).

Figura 4 – Correlação IA e matriz SOAR/FOAR



Fonte: Adaptado de Stavros (2020)

Esse mapeamento integrado muito contribuiu para que se fizesse uma demonstração dos resultados da avaliação do Cdoc, baseada na IA, considerado um eficiente instrumento do planejamento estratégico de uma organização.

Em ambos os modelos de 5-D e o SOAR/FOAR, a natureza da IA se manifesta ao longo de um ciclo no qual os participantes são convidados a usar sua imaginação para discutir sobre como será o futuro, a partir de seus pontos fortes e aspirações, os quais precisam estar na mesma sintonia. Esse esquema imaginado acerca do que pode ser é muitas vezes expresso como uma



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

forma de arte (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A próxima seção alia a visão do construcionismo social às modelagens utilizadas pela IA, as quais devem ser capazes de traduzir a força dos planos, que são cocriados e precisam estar associados ao comprometimento com a mudança e a ação (WATKINS; MOHR; KELLY, 2011).

2.2 O USO DE MAPAS COGNITIVOS COMO PRODUTOS DA AVALIAÇÃO APRECIATIVA

Como visto, a IA opera de acordo com determinados modelos, os quais representam o conjunto de suposições acerca de como o mundo funciona e que afetam a estratégia da organização (SAADAT, 2015). Esse esforço de modelagem foi aplicado ao estudo do Cdoc, resultando em dois mapas cognitivos (Apêndices A e B).

Na definição de Swan, 1997:

Os mapas cognitivos são representações, *schemas* ou modelos mentais construídos pelos indivíduos, a partir das suas interações e aprendizagens em um domínio específico do seu ambiente, e que cumprem a função de dar sentido à realidade e permitem-lhes lidar com os problemas e desafios que esta lhes apresenta (SWAN, 1997).

A apresentação de mapas cognitivos pode ser associada ao *design thinking* via um processo iterativo e exploratório que envolve visualização, experimentação, criação, modelagem e coleta de *feedback* (GLEN; SUCIU; BAUGHN, 2014).

Vários propósitos atendem ao uso de mapas cognitivos, entre eles, pode-se

citar a validação de dados, o envolvimento dos participantes no processo de modelagem e a obtenção de resultados específicos ligados ao aprendizado e à comunicação de ideias ou imagens. Há que se cuidar, todavia, para que não ocorram lacunas informacionais ou inconsistências (ELSAWAH et al., 2015).

No caso da IA, trabalha-se com questões de *design* que orientam os modelos de 5-D e SOAR/FOAR em cada uma de suas fases, de modo integrado. Como explicam Cooperrider e Whitney (2006), a IA envolve a arte e a prática de fazer perguntas que fortalecem a capacidade de um sistema de apreender, antecipar e aumentar o potencial positivo.

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO APRECIATIVA DO CDOC

3.1 A APLICAÇÃO DO MODELO DE 5-D

Nesta seção, estão sendo apresentados os resultados obtidos com a aplicação do modelo de 5-D adaptado ao processo de avaliação do Cdoc e que subsidiou a elaboração dos mapas cognitivos produzidos ao longo das oficinas apreciativas realizadas pela pesquisadora no segundo semestre de 2022.

A escolha da abrangência dada à avaliação apreciativa foi feita na etapa do 1-D Definição, contando com a participação de um grupo colaborativo composto por oito integrantes do Cdoc, tendo-se buscado garantir a representatividade de seu corpo



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

funcional, formado por servidores técnicos, de gestão e de apoio.

Desta forma, no caso em questão, a avaliação apreciativa foi definida pelo tópico afirmativo da pesquisa, que delimitou o Cdoc como sendo um centro de preservação e gestão de acervo arquivístico privado de valor histórico e cultural e de desenvolvimento de estudos e pesquisas referenciados nesse acervo, com finalidade de difusão.

Com isto, ficou bem acentuada a identificação da equipe participante da pesquisa com a realização das atividades de preservação (atividade completa, que engloba desde a conservação e tratamento técnico até a difusão e compreende, também a preservação preventiva) e produção e difusão de conhecimento com base no acervo.

O Cdoc responde pela gestão da documentação histórica da Fundaj, constituída por documentos textuais, iconográficos, fonográficos e sonoros, além dos acervos em suporte de microfilme e de objetos digitais, que somam mais de 1,5 milhão de documentos. Também desenvolve projetos de pesquisa e divulgação científicas, com ênfase na investigação histórica, e atividades educativas e de difusão cultural, alicerçada nas ações integradas: organização e disponibilização de acervos históricos - produção e difusão de conhecimento - formação e atividades educativo-culturais (FUNDAJ, 2021).

O trabalho prosseguiu com a realização do 2-D Descoberta, em que se fez o mapeamento do núcleo positivo do Cdoc, como disposto no Quadro 2.

Quadro 2 – O núcleo positivo do Cdoc

Realizações	Tradições vitais
Bens técnicos: o próprio acervo do Cdoc como um bem público, de natureza cultural	Valores vividos ao longo do tempo de atuação, por cerca de três décadas
Emoções positivas: valores ligados à cooperação e a representatividade do grupo	Espírito coletivo: compartilhamento da relevância do trabalho realizado
Sabedoria da organização: acerca de como lidar e interagir com o acervo e aqueles que o utilizam	Conhecimento agregado: encontrado nos fatores e potenciais que dão vida ao trabalho desenvolvido por todos
Competências essenciais: preparo e capacidade de desenvolver atividades de tratamento, manutenção e preservação do acervo (<i>core competences</i> do Cdoc)	Alianças e parcerias: abertura, disponibilidade dos servidores e sua contribuição para o reconhecimento do papel do Cdoc no contexto de atuação da Fundaj
	Fidelização por parte daqueles que usufruem do acervo do Cdoc e que a ele retornam com frequência com suas demandas atendidas

Fonte: elaboração própria

Pode-se mencionar como elementos positivos identificados nesta fase: o acervo, o capital humano, o conhecimento técnico sobre preservação, o espírito de equipe do grupo, a possibilidade de adquirir conhecimento, produzir e repassar conhecimento para outras pessoas, gerando múltiplas visões e reflexões sobre os assuntos relacionados ao tema e objeto da avaliação.

A fase 3-D Sonho destinou-se ao emprego de uma estratégia generativa,



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

ou seja, pensar coletivamente um futuro promissor para o Cdoc, no intuito de gerar novas ideias fundamentadas nas forças do seu núcleo positivo. Neste sentido, o 3-D implicou a conscientização estratégica da equipe, na qual estão os principais interessados no alcance de resultados positivos para o Cdoc.

Foi ressaltado pelos participantes o consenso de que ser um centro de referência não é algo que se torna possível de hora para outra, mas sim fruto de um trabalho a ser construído, ao longo do tempo, baseado no anseio de manter o Cdoc em um patamar de conquistas, grandes realizações e superação de desafios.

O 3-D levantou um leque de possibilidades de aproveitamento do capital positivo existente no Cdoc, começando pelo próprio acervo como um bem público e cultural de grande valor. Assim foram objeto de avaliação a possibilidade de adquirir conhecimento, a possibilidade de produção de conhecimento com intuito de ser repassado e difundido; a possibilidade de, a partir do trabalho com o acervo, encontrar significado para o desenvolvimento profissional e pessoal, com base em competências essenciais do órgão. Foi identificado também que todos esses significados têm como suporte a união da equipe e o amor ao acervo.

Em contrapartida, os dados do Relatório da Auditoria Interna da Controladoria Geral da União (CGU), realizada no Cdoc entre 2019 e 2022, acenderam um sinal de alerta para os desafios a serem superados pelo órgão nos próximos anos, os quais solicitam

uma tomada de posição da alta gestão da Fundaj, para viabilizar o seu funcionamento.

O Relatório da CGU (2022) verificou haver forte risco da perda de *expertise* da Fundaj pela saída de servidores que estão no final de carreira, devendo-se levar em conta que 50% do quadro de pessoal do Cdoc já percebe o abono de permanência. Isto exigirá a adoção de estratégias para mitigar os riscos identificados no mapeamento do Processo de Tratamento Técnico, que diz respeito, diretamente, à gestão do acervo.

Por outro lado, o relatório apresentado à Fundaj também chama a atenção para as providências a serem tomadas pela gestão do Cdoc no que se refere aos Sistemas Sophia Acervo e Biblioteca, um *software* que visa a gerenciar acervos e coleções, contratado pela instituição. No parecer da CGU (2022), a institucionalização do Sophia requer investimentos de ordem tecnológica cujos aportes têm sido insuficientes, embora tenha sido reconhecida a adequabilidade dos procedimentos de salvaguardar os dados do acervo já realizados pelo Cdoc.

O exame da área de Tecnologia e Sistemas de Informação feito pela CGU, portanto, apontou para vulnerabilidades com as quais há concordância por parte do próprio grupo colaborativo. É indiscutível a necessidade de introduzir melhorias na infraestrutura operacional, como complemento ao reforço a ser dado à força de trabalho para lhe permitir o acesso e domínio da tecnologia necessária à realização de suas atividades.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

Desse debate do 3-D emergiu a Figura 5, em que se percebe a centralidade do acervo em todo o foco dado ao trabalho feito no Cdoc. Ficou entendido que, através dele, a equipe vislumbra as oportunidades e as estratégias para dar viabilidade a seus anseios.

Figura 5 – Possibilidades para o acervo



Fonte: Elaboração da autora

A fase 4-D Planejamento compreendeu a continuidade do que foi desenvolvido no 3-D, cujo conteúdo foi bem sugestivo do que o grupo colaborativo avaliou como sendo o propósito para o setor. Também se verificou a necessidade de realizar um planejamento estratégico e gestão integrada, com comprometimento da alta gestão, ampliar a equipe (concurso público, contratação de empresas especializadas) e investir em infraestrutura de guarda e tratamento e em tecnologia da informação (hardware e software), entre outros aspectos.

De posse de todos esses dados, foi visto que as recomendações da CGU (2022) alertaram para o forte componente do gerenciamento de

riscos, como salvaguarda para a alta administração preparar-se para o alcance das metas planejadas e a busca por conformidade em face das boas práticas do controle (LAKIS; GIRIUNAS, 2012).

A próxima seção trata justamente do aproveitamento desse olhar referenciado para a montagem da matriz SOAR/FOAR aplicada ao caso do Cdoc.

3.2 A APLICAÇÃO DA MATRIZ SOAR/FOAR

O SOAR/FOAR foi incorporado ao processo de avaliação apreciativa do Cdoc, as quais constituem oportunidades emblemáticas a serem exploradas no futuro.

Os dados obtidos nas fases 1-D, 2-D e 3-D geraram os indicadores da generatividade, que podem ser agrupados em três dimensões: a de logística, a de tecnologia e sistemas e a das competências essenciais aplicadas ao estudo do Cdoc.

Vale lembrar que as *core competences* significam um conjunto de habilidades e tecnologias que identificam aquilo que uma organização faz de melhor e a distingue de suas congêneres (HAMEL; PRAHALAD; 1995).

Com base no desenho generativo apresentado na Figura 6, tornou-se possível estabelecer um quadro de avaliação delineado como produto de uma multiplicidade de perspectivas das diversas partes interessadas no acervo do Cdoc. Desse material foram extraídos os indicadores com que se trabalhou na elaboração e análise do



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

SOAR/FOAR, compreendendo as três dimensões identificadas com os pontos críticos relativos ao seu funcionamento.

Para cada uma dessas dimensões se fez uma descrição consistente com a

análise cognitiva feita em conjunto com o grupo colaborativo (Figura 6)

Figura 6: Indicadores da generatividade encontrada na avaliação apreciativa do acervo do Cdoc

Dimensão Logística	Dimensão Tecnologia e Sistemas	Dimensão Competências Essenciais do Cdoc
- Aumentar a equipe técnica disponível: (a) realizar concurso público para ampliar o quadro de pessoal permanente do acervo e (b) contratar mais pessoal terceirizado.	- Investir mais em tecnologia e sistemas de informação (hardware e software)	- Garantir acesso e difusão do material do acervo em diferentes mídias e bases de dados
 Consiste na melhoria do domínio da utilização dos Sistemas Sophia Acervo e Biblioteca		- Produzir e difundir conhecimento com bases nos dados disponíveis no acervo
 Consiste em superar a carência de pessoal de carreira e pessoal de apoio, visando a mitigar o baixo quantitativo da força de trabalho nas atividades-fim do Cdoc		- Realizar parcerias para ampliar a visibilidade, a pesquisa e a difusão de conhecimento com foco nas bases de dados disponibilizadas pelo acervo
- Investir mais em infraestrutura de guarda e tratamento do material do acervo		 Consiste na combinação de habilidades, conhecimentos, atitudes e experiências dos servidores do Cdoc apropriadas no exercício da gestão e do gerenciamento do acervo arquivístico privado, bibliográfico e museológico da Fundaj
 Consiste em fortalecer a gestão, os normativos e os controles internos dos principais riscos inerentes aos trabalhos ligados ao acervo		

Fonte: elaborado pela autora

Em seguida, procurou-se fazer uma associação entre cada uma das três dimensões com a correspondente proposição provocativa que, além de aproveitar a energia do núcleo positivo do Cdoc, está entrelaçada na arquitetura social e institucional do órgão, preparando-o para o futuro em um dado horizonte (geralmente de cinco anos).

Para Cooperrider, Whitney e Stavros, (2009) este o momento de a avaliação apreciativa incorporar algumas questões-chave e, ao mesmo

tempo, ser positiva, generativa, aplicável à prática, provocativa e colaborativa.

Por esta razão as proposições provocativas foram escritas na forma afirmativa, projetando a imagem que o Cdoc tem de si mesmo e, em um estilo convincente, invocando a lógica do núcleo positivo para que dê suporte às suas estratégias, processos, sistemas, decisões e colaborações recebidas de todos. Conforme Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), as proposições



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

provocativas precisam ser expressas no tempo presente como se já estivessem acontecendo.

Em suma, as proposições provocativas expostas na Figura 7 forneceram os elementos que permitiram estabelecer uma relação entre o pensado e o projetado pelo grupo colaborativo junto com a pesquisadora, aplicado ao formato do SOAR/FOAR.

Figura 7 – Enunciado das proposições provocativas da avaliação apreciativa do Cdoc

PROPOSIÇÕES PROVOCATIVAS	1ª. Dimensão: Logística
	O Cdoc conta com direções estratégicas traçadas no seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas visando a superar os desafios e riscos decorrentes da carência de pessoal em seu quadro funcional
	2ª. Dimensão: Tecnologia e Sistemas
O Cdoc detém estrutura tecnológica plena (hardwares, software), capaz de desenvolver uma ação coordenada e executada de forma conjunta entre seu pessoal e a Coordenação de Tecnologia de Informação da Fundaj	
3ª. Dimensão: Competências Essenciais do Cdoc	
O Cdoc atua com efetividade na Política do Acervo Arquivístico Privado, Bibliográfico e Museológico da Fundaj e obtém reconhecimento institucional que lhe possibilita cada vez mais avançar no alcance de sua missão	

Fonte: elaborado pela autora

Com base nas proposições provocativas, as pessoas são incentivadas a assumir alguns riscos na maneira como imaginam o futuro e podem vir a redesenhar sua organização para concretizá-lo. Cabe dizer que, ideias provocativas, por definição, também são generativas, ligando reflexividade e proatividade, no sentido de provocar/gerar, integrar pensamento e ação (BUSHE; PARANJPEY, 2015).

Outro ponto a considerar diz respeito ao fato de que, para cada dimensão constante das Figuras 6 e 7, há uma conexão com as respectivas proposições provocativas, com base para a elaboração de planos de ação, com suas especificidades e atribuição de responsabilidades. Aos componentes do grupo colaborativo pede-se dizer com quais ações cada um se comprometerá e que recursos são precisos, por exemplo. Neste ponto, as oficinas apreciativas foram bem ilustrativas do trabalho realizado.

Sob esse aspecto, ao se constatar o que possibilitou atingir este resultado, a análise do processo de avaliação do Cdoc levou a pesquisadora à constatação de que a IA foi eficaz na construção de capacidades ligadas à promoção da mentalidade positiva e ao estabelecimento de vínculos o pensamento generativo. Sem dúvida, nota-se ter havido aprendizagem nesse processo, de modo a garantir à organização fazer sua própria avaliação no futuro.

Deste modo, utilizou-se ferramentas de mapeamento mental com base nas narrativas dos participantes, coletadas nas oficinas com o grupo colaborativo. Não menos importante foi a incorporação do relatório da CGU (2022) aos dados empíricos obtidos. Assim sendo, foi possível preparar o mapa cognitivo 1 (Apêndice A). Ao mesmo tempo, buscou-se fazer com que seu *design* fosse fácil de ler e visualmente atraente.

O mapa cognitivo 2, por sua vez, procurou traduzir os esforços de planejamento subsequentes ao material do modelo de 5-D, absorvendo a prática



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

reflexiva em termos positivos e generativos que inspiram a ação e o acompanhamento do Cdoc, no contexto da avaliação, segundo o espírito da matriz SOAR/FOAR (Apêndice B).

Como se sabe, o processo de planejamento estratégico é orientado para resultados e construtivo, ao mesmo tempo. Para tanto, isto requer a existência de material apropriado e adequado ao pensar estrategicamente e subsidiar o planejamento, partindo-se desses enquadramentos que fornecem uma lente para se entender, identificar e responder às oportunidades e aos desafios a serem enfrentados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os mapas cognitivos aqui apresentados se mostram congruentes com a epistemologia social construtivista (BASTOS, 2002), que foi adaptada à lógica avaliativa da IA na qual os participantes da pesquisa são os próprios geradores da construção do conhecimento.

Neste sentido, não há dúvida de que esse tipo de estratégia avaliativa desempenha um papel importante no planejamento estratégico das organizações, servindo de suporte para decisões e ações aplicadas ao caso do Cdoc.

Intenciona-se que, de posse dos resultados da pesquisa e dos mapas cognitivos, a equipe do Cdoc e da Fundaj possa para pôr em prática os anseios demonstrados ao longo da pesquisa e as oportunidades de ações que foram vislumbradas ao longo da avaliação apreciativa, tanto sob o ponto de vista positivo como generativo.

5. REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de Psicologia (Natal)** [online]. v. 7, p. 64-77. 2002.

BURGESS- ALLEN, J.; OWEN- SMITH, V. Using mind mapping techniques for rapid qualitative data analysis in public participation processes. **Health Expectations**, v. 13, n. 4, p. 406-415, 2010.

BUSHE, G. Appreciative Inquiry Is Not (Just) About the Positive OD. **AI Practitioner**, v. 39, n. 4, p. 30-35, 2007.

BUSHE, G. R.; PARANJPEY, N. Comparing the generativity of problem solving and appreciative inquiry: A field experiment. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 51, n. 3, p. 309-335, 2015.

COGHLAN, A.; PRESKILL, H; CATSAMBAS, T. T. An overview of appreciative inquiry in evaluation. **New Directions for Evaluation**, v. 100, p. 5-22, 2003.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Relatório de Avaliação Fundação Joaquim Nabuco – Exercício 2022**. Recife: CGU, 2022.

COOPERRIDER, D. L. **Why Purpose Matters**. May 31, 2020. Disponível em: <https://davidcooperriderai.co/why->



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

purpose-matters/ Acesso em: 16 ago. 2021.

_____.; SERKERKA, L. E. Toward a theory of positive organizational change. In: K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline** (pp. 225–240). San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

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

_____.; 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 Editora, 2009.

_____.; WHITNEY, D., STAVROS, J. M. **Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2009.

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

ELSAWAH, S.; GUILLAUME, J. H.; FILATOVA, T.; ROOK, J.; JAKEMAN, A. J. A methodology for eliciting, representing, and analysing stakeholder knowledge for decision

making on complex socio-ecological systems: From cognitive maps to agent-based models. **Journal of Environmental Management**, n. 151, p. 500-516, 2015.

FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO (FUNDAJ). **Relatório de Gestão 2020**. Recife: FUNDAJ, 2021.

_____.; _____. **Portaria nº 41, de 21 de fevereiro de 2020**. Aprova o Regimento Interno da Fundação Joaquim Nabuco. Diário Oficial da União: seção 1: Poder Executivo, ed 38, p. 38, 26 fev. 2020.

GLEN, R.; SUCIU, C.; BAUGHN, C. The need for design thinking in business schools. **Academy of Management Learning & Education**, v. 13, n. 4, p. 653-667, 2014.

GRIETEN, S.; LAMBRECHTS, F.; BOUWEN, R.; HUYBRECHTS, J.; FRY, R.; COOPERRIDER, D. Inquiring Into Appreciative Inquiry: A Conversation With David Cooperrider and Ronald Fry. **Journal of Management Inquiry**, v. 27, n. 1, p. 101–114, 2018.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HE, Y.; SMITH, T. L.; MOTEANE, M. Dialogic and Generative Reflection: An Application of the Critical Appreciative Process in Program Evaluation. **Journal**



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

of **MultiDisciplinary Evaluation**, v. 17, n. 38, p. 16-32, jan. 2021.

LAKIS, V.; GIRIŪNAS, L. The concept of internal control system: Theoretical aspect. **Ekonomika**, v. 91, n. 2, p. 142-152, 2012.

MOHR, B. J.; WATKINS, J. M. The essentials of appreciative inquiry: a roadmap for creating positive futures [pdf version]. Waltham: Pegasus Communications, 2002.

NANDI, R.; SINGH, G.; TALIB, P. Succession in family business: Sharing the cognitive map. **Paradigm**, v. 23, n. 1, p. 53-69, 2019.

NASCIMENTO, P. S. O.; OLIVEIRA, R. R. Avaliação apreciativa do Programa de Pós-Graduação em Nutrição da Universidade Federal de Pernambuco. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 10, n. 4, p. 180-203, 2017.

NAUHEIMER, H. **Taking Stock**. [A Survey on the Practice and Future of Change Management]. Berlin: The Change Management Toolbook] February 2005.

OJHA, G. P. Appreciative inquiry approach to evaluation practices in South Asia. **Revista de cercetare [i interven]ie social**, v. 30, p. 7-18, 2010.

PATTON, M. Q. Inquiry into appreciative evaluation. **New Directions for Evaluation**, n. 100, p. 85-98, 2003.

PARANJPEY, N. A field experiment examining the relationship between generativity and appreciative inquiry. In: **Academy of Management Proceedings**, v. 1, n. 1, p. 16144, 2013.

PERRIN, B. Think positively! And Make a Difference Through Evaluation, **Canadian Journal of Program Evaluation**, v. 29, n. 2, p. 48-56, January, 2014.

SAADAT, P. A Complex Adaptive Systems Perspective to Appreciative Inquiry: A Theoretical Analysis. **Advances in Business Research**, v. 6, n. 15, p. 1-13, 2015.

SOUZA, L. V.; McNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. **Psicologia & Sociedade [online]**, v. 22, n. 3, p. 598-607. 2010.

STAVROS, J. SOAR 2020 and Beyond Strategy, Systems Innovation and Stakeholder Engagement. **AI Practitioner**, v. 20, n. 2, p. 70-91, May 2020,

STAVROS, J.; COOPERRIDER, D.; KELLEY, L. Strategic Inquiry! Appreciative Intent: Inspiration to SOAR A New Framework for Strategic Planning. **AI Practitioner**, v. 11, p. 1-21, 2003.

STAVROS, J. M.; HINRICHS, G. **Thin Book of SOAR: Building Strengths-based Strategy**. Bend: Thin Book Publishers, 2009.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL (PROFIAP)

SWAN, J. Using cognitive mapping in management research: decisions about technical innovation. **British Journal of Management**, v. 8, p. 183-198, 1997.

VAN DE WETERING, A. Appreciative Auditing. **AI Practitioner**, v. 12, n. 3, p. 25-30, 2010.

WATKINS, J. M.; MOHR, B.; KELLY, R. **Appreciative inquiry**: Change at the speed of imagination. (2nd edn.). San Francisco, Wiley and Sons., 2011.

WATSON, S. E. Who owns the gap? (part two): the application of Appreciative Inquiry to evaluation. **Industrial and Commercial Training**, v. 45, n. 70, p. 392-396, 2013.

Apêndice A

Mapa cognitivo da avaliação apreciativa do Cdoc – Modelo de 5-D



Apêndice B

Mapa cognitivo da avaliação apreciativa do Cdoc - Modelo SOAR/FOAR

