

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**MAXILIANO RIBEIRO**

**INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA INTEGRADA AO MODERNO  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**MONOGRAFIA – ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA**

**2009**

**MAXILIANO RIBEIRO**

**INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA INTEGRADA AO MODERNO  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Monografia apresentada junto ao curso de Pós-graduação em Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal do Paraná, na área de concentração de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial à obtenção do título de MBA em Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Prof. José Amaro dos Santos Ph.D

**CURITIBA**

**2009**

## AGRADECIMENTOS

*A minha esposa Karla e aos meus filhos Henrique e Fernando (in memoriam) pelo grande apoio e paciência.*

*Mãe Inês pela confiança e incentivos.*

*Aos meus colegas de trabalho do Desenvolvimento Organizacional.*

*Ao Sistema FIEP, por proporcionar aos seus colaboradores o aprendizado.*

*A todos os professores do MBA Gerenciamento de Projetos da UFPR, em especial ao professor Amaro por suas orientações.*

### **Gerentes de Projetos Audaciosos e Felizes**

*São profissionais com espírito empreendedor, escultores do próprio destino, reconhecidos e focados no negócio.*

*Mantém uma atitude ética e correta, comprometidos com a carreira, desafiadores e formadores de opinião.*

*Capazes de identificar uma oportunidade especialmente quando elas são escassas.*

*São audaciosos porque em cada manhã se preparam para novos desafios.*

*São felizes por serem realizadores de sucesso que em suas mentes pensam grande e agem com grandiosidade de espírito.*

*Max Ribeiro*

## RESUMO

O dinamismo do mercado, aliado à alta competitividade e a globalização, exige das organizações refinadas metodologias na busca do melhor posicionamento de seus produtos e serviços ou dentro de seus segmentos. O constante aperfeiçoamento e crescimento de metodologias como a Investigação Apreciativa apóiam as organizações em projetos e em suas estratégias no alcance de diferenciais que remetem a excelência organizacional. O presente trabalho visa descrever as metodologias Investigação Apreciativa e o Moderno Gerenciamento de Projetos e a sua utilização em ambientes organizacionais de projetos. A partir deste conjunto de conhecimentos, busca-se propor formas de integração destas metodologias como apoio a organizações em projetos e estratégias no desenvolvimento de melhorias e diferenciais competitivos organizacionais.

**Palavras Chave:** Integração; Projetos; Investigação Apreciativa

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo dos 4 Ds.....	47
--------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Classificação das empresas.....	17
QUADRO 2 - Vantagens e desvantagens das estruturas organizacionais...	21
QUADRO 3 - Fatores críticos para o sucesso ou fracasso no Gerenciamento de Projetos.....	29
QUADRO 4 - Núcleo positivo da vida organizacional.....	44
QUADRO 5 - Abordagem da mudança positiva X abordagem solução de problemas.....	45
QUADRO 6 - Conceitos da Investigação Apreciativa para a integração com o Ambiente Organizacional de Projetos.....	55
QUADRO 7 - Conceitos da Investigação Apreciativa para a integração com o Gerenciamento de Projetos.....	58
QUADRO 8 - Conceitos de Investigação Apreciativa e Gerenciamento de Projetos.....	72
QUADRO 9 - Fases da Investigação Apreciativa e Gerenciamento de Projetos.....	73
QUADRO 10 - Estrutura de projeto de Investigação Apreciativa.....	74
QUADRO 11 - Fatores de sucesso das metodologias estudadas.....	76

## LISTA DE ACRÔNIMOS

AIDS	- <i>Acquired Immunodeficiency Syndrome</i>
BAWB	- <i>Business as an Agent of World Benefit</i>
BP AMOCO	- <i>British Petroleum Company e Amoco Corporation</i>
CIEP	- Centro das Indústrias do Estado do Paraná
D.O.	- Desenvolvimento Organizacional
EAP	- Estrutura Analítica do Projeto
FIEP	- Federação das Indústrias do Estado do Paraná
I.A.	- Investigação Apreciativa
IEL	- Instituto Euvaldo Lodi
L&P	- Lucros e Perdas
ODM	- Objetivo de Desenvolvimento do Milênio
ONU	- Organização das Nações Unidas
PMBOK	- <i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	- <i>Project Management Institute</i>
PMO	- <i>Project Management Office</i>
RH	- Recursos Humanos
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	- Serviço Social da Indústria
UNINDUS	- Universidade da Indústria

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1.	TEMA	9
1.2.	JUSTIFICATIVA	9
1.3.	PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.4.	OBJETIVO GERAL	11
1.5.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.6.	METODOLOGIA	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>14</b>
2.1	AMBIENTE ORGANIZACIONAL VOLTADO PARA PROJETOS	14
2.1.1	Formas Organizacionais de Projetos	16
2.1.2	Classificação das empresas em projetos	16
2.1.3	Tipos de Organização de Projeto	17
2.1.4	Cultura Organizacional de Projeto	22
2.1.5	Tipos de Cultura Organizacionais	23
2.1.6	Valores Corporativos	24
2.2	MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	24
2.2.1	Fatores críticos para o sucesso ou fracasso no Gerenciamento de Projetos	28
2.2.2	Conceitos de Projeto	30
2.2.3	Ciclo de Vida do Projeto	32
2.2.4	Fases do Ciclo de Vida do Projeto	33
2.2.5	Fatores Críticos de Sucesso em Projeto	35
2.2.6	O Gerente de Projeto e a Equipe	36
2.2.6.1	Gerente de Projeto	37
2.2.6.2	Equipe de Projeto	38
2.3	INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA	40
2.3.1	Conceitos de Investigação Apreciativa	42
2.3.2	Núcleo Positivo	43
2.3.3	Mudança Positiva	44
2.3.4	Ciclo dos 4 Ds	45
2.3.5	Princípios da Investigação Apreciativa	48
2.3.6	Condições para o sucesso da Investigação Apreciativa	49
2.3.7	Depoimentos sobre a Investigação Apreciativa	51
<b>3</b>	<b>A INTEGRAÇÃO ENTRE A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA E O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS</b>	<b>54</b>
3.1	TÓPICOS DE CONVERGÊNCIA PARA A INTEGRAÇÃO ENTRE A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA E O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	54
3.2	PROPOSTAS DE INTEGRAÇÃO ENTRE A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA E O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	69
3.2.1	Integração entre a Investigação Apreciativa e o Ambiente Organizacional de Projetos	69
3.2.2	Integração entre a Investigação Apreciativa e o Moderno Gerenciamento de Projetos	71
3.3	ATORES DE SUCESSO ENTRE A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA E O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	76
<b>4</b>	<b>APLICAÇÃO PRÁTICA</b>	<b>79</b>

4.1	SISTEMA FIEP - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ.....	79
4.2	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL .....	80
4.2.1	Projetos da área de Desenvolvimento Organizacional com a integração da Investigação Apreciativa.....	81
4.3	ANÁLISE DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA INTEGRADA AO MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	86
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>89</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o contexto no qual se insere este trabalho fazendo referências ao tema de estudo, as justificativas que motivam sua realização, o problema de pesquisa, o objetivo geral e específico e por fim a metodologia de pesquisa.

### 1.1. TEMA

A integração entre a metodologia Investigação Apreciativa e o Moderno Gerenciamento de Projetos, como apoio a organizações em projetos e estratégias no desenvolvimento de diferenciais competitivos organizacionais.

### 1.2. JUSTIFICATIVA

O dinamismo do mercado, aliado à alta competitividade e a globalização, exige das corporações refinadas metodologias na busca do melhor posicionamento dentro de seus segmentos.

O constante aperfeiçoamento e crescimento de metodologias como a Investigação Apreciativa, apóiam as organizações em projetos e em suas estratégias no alcance de diferenciais que remetem a excelência organizacional.

A Investigação Apreciativa é um novo modelo de gestão de mudanças, adaptado de forma única aos valores, crenças e desafios de negócios. Propõe a ruptura dos paradigmas tradicionais de planejamento em uma organização. Trabalha com alterações radicais em práticas de mudanças gerenciais.

Sua abordagem é inovadora, desafia o modelo habitual de gestão voltado para a resolução dos problemas ou dificuldades. Propõe o gerenciamento de mudanças através da busca do que há de melhor, do que dá vida a um sistema quando ele está em seu estado mais eficaz e capaz, em termos econômicos, sociais, ecológicos e humanos.

A metodologia Investigação Apreciativa foi desenvolvida em meados dos anos 80, pelo Dr. David Cooperrider em estudos de comportamento organizacional. Na *Case Wester Reserve University*, Cleveland, Estados Unidos da América.

Sua abordagem esta voltada para a mudança que desafia o modelo tradicional de resolução de problemas. Busca o melhor das pessoas, suas organizações e o mundo ao redor delas. Catalisa novas formas de pensar sobre metas, estratégias e resultados. Reúne reflexões de grupos, criando uma visão compartilhada com o poder de mobilização social, através dos indivíduos, do diálogo e do relacionamento com pessoas. É uma metodologia que possibilita a construção coletiva dos sonhos e impulsiona para ações em busca de um ideal comum.

Dentro do ciclo que se apresenta na Investigação Apreciativa, chamado de Ciclo dos 4D's - *Discovery, Dream, Design, Destiny* ou em tradução livre Descoberta, Sonho, Planejamento e Destino, o item Planejamento tem grande afinidade com o moderno Gerenciamento de Projetos.

O Planejamento auxilia de forma contundente no alcance dos resultados das propostas geradas no item Sonho da metodologia.

O Gerenciamento de Projetos, baseado em fundamentos gerenciais modernos, compromete-se com a entrega do Sonho realizado gerando resultados como objetivos, escopo, prazos, qualidade e custo.

A integração da Investigação Apreciativa ao moderno Gerenciamento de Projetos impele organizações para mudanças positiva prevista no último item da metodologia, o Destino.

A Investigação Apreciativa integrada ao Gerenciamento de Projetos pode resultar em uma nova abordagem, onde o diálogo e o compartilhamento de idéias são traduzidos em desafios para os modelos atuais de gestão, abrindo novas perspectivas, empreendimentos ou projetos. Com o surgimento de novos projetos oriundos desta integração, ampliam-se o conhecimento organizacional gerando novas plataformas de aprendizagem.

A partir deste conjunto de conhecimentos, propõem-se formas de integração da Investigação Apreciativa ao Moderno Gerenciamento de Projetos como apoio as organizações em projetos e estratégias no desenvolvimento de melhorias e diferenciais competitivos organizacionais.

O presente estudo pretende descrever as metodologias Investigação Apreciativa e o Gerenciamento de Projetos, bem como sua utilização em organizações. Busca-se também, promover a ampliação desta nova área de conhecimento e oportunizar que gerentes de projetos e outros interessados possam de alguma forma aplicar estes conhecimentos em suas vidas ou em seus ambientes de trabalho.

### 1.3. PROBLEMA DE PESQUISA

Como integrar a metodologia Investigação Apreciativa ao Moderno Gerenciamento de Projetos, para apoiar organizações em projetos e estratégias no desenvolvimento de diferenciais competitivos organizacionais?

### 1.4. OBJETIVO GERAL

O objetivo deste estudo é propor uma forma para integrar a metodologia Investigação Apreciativa ao moderno Gerenciamento de Projetos, como apoio as organizações em projetos e estratégias no desenvolvimento de melhorias e diferenciais competitivos organizacionais.

### 1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar tópicos de convergência para a integração entre a Metodologia Investigação Apreciativa e o Moderno Gerenciamento de Projetos;
- Propor formas de integrar a Investigação Apreciativa e o Moderno Gerenciamento de Projetos no desenvolvimento diferenciais competitivos organizacionais;
- Identificar fatores de sucessos na Metodologia Investigação Apreciativa e no Moderno Gerenciamento de Projetos;
- Estudar casos de sucesso de aplicação prática da Investigação Apreciativa em projetos no desenvolvimento de diferenciais competitivos organizacionais.

## 1.6 METODOLOGIA

Para subsidiar este estudo, realizar-se-á uma pesquisa científica a qual segundo Cervo (2002, p.63) é um instrumento orientado para a resolução ou solução de problemas, sendo estes de cunho prático ou teórico. Através da aplicação de processos científicos, o qual parte de uma dúvida ou situação problemática e busca a forma mais adequada na solução deste.

Desta forma a pesquisa, será classificada como Bibliográfica, Documental e Estudo de Caso o qual descreve a aplicação prática da utilização da Investigação Apreciativa em projetos do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP.

Oliveira Neto (2006, ps. 13 e 14) apresenta a pesquisa Bibliográfica, Documental e Estudo de Caso, como sendo:

- Bibliográfica: A pesquisa bibliográfica tem em sua gênese levantar as diferentes formas de contribuição científica referentes a determinados assuntos ou fenômenos;
- Documental: Tem a finalidade de levantar e conhecer, sem tratamento prévio analítico, os mais diversos registros e provas existentes sobre determinados conhecimentos científicos;
- Estudo de caso: Segundo Oliveira Neto (2006, p.14) “Pode-se definir um estudo de caso como sendo um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O universo de pesquisa para este trabalho será no Sistema FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná, o qual tem em seu histórico o uso da metodologia da Investigação Apreciativa e Gerenciamento de Projetos.

Quanto às limitações da pesquisa sugere-se que o presente estudo não apresentará conclusões definitivas a respeito do tema, sendo este restrito ao assunto proposto neste trabalho dentro do universo da pesquisa citado.

Os resultados apresentados ao fim desta monografia têm sua análise validada a partir de estudos previamente realizados e podem apresentar indicadores

diferentes se submetidos ou confrontados sob outras circunstâncias ou em outro período temporal.

Outro aspecto importante a ser relevado é que inevitavelmente os resultados sofrem a interferência direta do autor a partir de sua visão pessoal, acadêmica, profissional e de mundo. Desta forma deve-se entender que as conclusões apresentadas, ao término deste estudo, podem não ter exatamente as mesmas aplicações em outros casos, o que não impede tentativas de generalizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordados aspectos e conceitos relativos à produção científica e ao estado de arte atual das teorias estudadas e utilizadas para a elaboração deste trabalho. Serão apresentadas discussões a respeito de variados temas, abordando seus conceitos principais, tais como o Ambiente Organizacional Voltado para Projetos, Moderno Gerenciamento de Projetos e Investigação Apreciativa.

### 2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL VOLTADO PARA PROJETOS

Com a transformação do mercado mundial caracterizado principalmente pela globalização, abertura e variação econômica e pelo uso intenso da tecnologia, o arquétipo tradicional da gestão organizacional vem buscando modernizar-se para atender a estes novos pressupostos.

A globalização é um fenômeno que tem afetado as relações produtivas, comerciais, institucionais, tecnológicas e financeiras, com profundas mudanças nas estruturas econômicas nacionais. Por trás de tudo isso está a questão da competitividade, seja das empresas ou países. E por competitividade deve-se entender o aumento da produtividade (pela tecnologia), a redução do custo unitário de produção e qualidade dos bens e serviços. A globalização produtiva engloba não apenas a produção, mas também a distribuição de bens dentro de redes em escala mundial, forçando a concorrência entre empresas multinacionais. No caso da globalização financeira, aumenta a vulnerabilidade dos países perante crises econômicas, cambiais e financeiras. (MENDES, 2004, p.268).

A dinâmica do mercado, a conjuntura econômica de empresas e países, a ampliação da produção em escala mundial, as mudanças nos hábitos dos clientes e consumidores, requerem por parte das empresas e de seus administradores agilidade, flexibilidade e competência no planejamento e na formulação de estratégias, visando acompanhar as transformações do mercado. Segundo Kotler (2003, p.15) “Se o mercado muda aqueles que o atendem devem mudar também” principalmente considerando que tais mudanças trazem profundas transformações no mercado.

Ser competitivo, para Mendes (2004, p.14) em um mercado de alto desempenho, requer das organizações estarem atentas a três elementos fundamentais: maior produtividade dos fatores de produção, menor custo unitário de produção e qualidade dos produtos e serviços.

“Com estes três elementos, a empresa se torna mais competitiva, porque consegue produzir um produto com melhor qualidade e mais barato”. (MENDES, 2004, p.14).

Diante destes parâmetros, uma das grandes vantagens traduzidas em fator de alta competitividade para as organizações é a capacidade de desenvolver o planejamento estratégico e aplicá-lo em projetos.

Para McGEE (1994, p.21) “A estratégia competitiva de uma empresa define suas atividades comerciais, a forma de operar essas atividades e particularmente a forma de diferenciar seus produtos e serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes.”

No cenário onde se inserem as organizações, o qual se infere constante crescimento competitivo, o Gerenciamento de Projetos exerce papel fundamental em apoio ao planejamento estratégico e na busca por resultados, sejam estes de curto, de médio e de longo prazo, bem como no sucesso de seus empreendimentos.

Segundo Kerzner (2006, p.161) “o planejamento estratégico para o Gerenciamento de Projetos é o desenvolvimento de uma metodologia-padrão” da qual se possa valer de forma recorrente com uma grande probabilidade de se alcançar os objetivos propostos no projeto.

Para organizações, trabalhar com diversos projetos requer grande atenção no que tange a prazos, padrões de qualidade e custos. Neste sentido se faz necessária a adoção formal do Gerenciamento de Projetos endossado por ferramentas técnicas, habilidades, conhecimentos, experiência em projetos entre e metodologias de gestão de projetos.

“Qualquer que seja o projeto, é indispensável definir os objetivos a serem concretizados e decidir de que forma o projeto atingirá essas metas.” (KERZNER, 2006, p.105).

O exercício do Gerenciamento de Projetos por parte de organizações poderá proporcionar melhorias no controle físico e financeiro de recursos, melhorar o relacionamento com clientes, maximização de lucros, minimização de custos,

eficiência nos procedimentos administrativos e processuais dos projetos, maior satisfação interna da equipe envolvida com o projeto, entre outros. Desta forma, adotar práticas de Gerenciamento de Projetos auxilia as organizações a obter maior sucesso no mercado ao qual estão inseridas.

### 2.1.1 Formas Organizacionais de Projetos

A forma como uma organização esta estruturada é fundamental para garantir o sucesso em seus projetos e no mercado competitivo. As organizações modernas requerem agilidade na tomada de decisões e flexibilidade em suas abordagens para conseguir melhores resultados. Estes desafios podem ser atingidos dependendo de como a organização está estruturada e orientada com relação a projetos.

A estrutura das organizações pode não parecer, mas é essencial para garantir o sucesso das empresas no mercado competitivo. Muitas vezes, um resultado é conseguido sem muito esforço, dependendo de como estão organizadas as linhas de comunicação e decisão de uma empresa. Outras vezes, exige trabalhos abundantes, trâmites burocráticos e os resultados, quando aparecem, em geral, não são satisfatórios. (RABECHINI, 2007, p.3).

### 2.1.2 Classificação das empresas em projetos

Da perspectiva do Gerenciamento de Projetos, segundo Kerzner (2006, p.218) “as organizações podem ser classificadas como orientadas a projetos ou não orientadas a projetos”, conforme segue:

- Organizações orientadas a projetos: A rentabilidade ocorre predominantemente a partir de projetos e pode-se considerar que o Gerenciamento de Projetos é razoavelmente maduro. A responsabilidade por lucros e perdas (L&P) é tangível e bem definida;
- Organizações não orientadas a projetos: A lucratividade tem sua mensuração a partir de linhas funcionais de produtos e o amadurecimento quanto ao Gerenciamento de Projetos demonstra-se mais lenta. A responsabilidade por lucros e perdas (L&P) é indistinta.

O autor acima citado apresenta que, dentro das organizações não orientadas para projetos, pode ocorrer um fenômeno onde em algumas divisões ou áreas da

empresa assumem características de empresas orientadas para projetos adotando metodologias de Gerenciamento de Projetos. Estas empresas são denominadas híbridas, onde uma ou algumas divisões ou áreas são orientadas para projetos, mas que o restante da organização se mantém não orientada para projetos.

O Quadro a seguir demonstra a classificação das empresas segundo Kerzner (2006, p.19) e suas principais características.

Orientadas para projetos		Híbridas		Não orientadas para projetos
O Gerente de projetos tem responsabilidade por L&P		Empresas orientadas especialmente para produção, mas com muitos projetos		Poucos projetos
A G.P. é reconhecida como profissão		Ênfase no desenvolvimento de novos produtos		Lucratividade associada à produção
Possibilidades múltiplas de carreiras	← Presente	Voltadas para o marketing	Passado →	Barreiras às inovações
Os projetos geram lucros		Produtos com curto ciclo de vida		Produtos com longo ciclo de vida
		Necessidade de rapidez no desenvolvimento dos processos		Gerência de produtos
Gestão de Projetos		Gerência de Programas		Gerência de produtos

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS  
 FONTE: Adaptado de KERZNER (2006, p.219)

### 2.1.3 Tipos de Organização de Projeto

As organizações quando se moldam visando o desenvolvimento de projetos precisam considerar o tipo como estão estruturadas. Desta forma, as dificuldades oriundas de seus projetos poderão ser minimizadas e as organizações podem prestar o apoio necessário que auxiliem os rumos para o sucesso de empreendimentos e sucessos.

De acordo com abordagem apresentada por Gido (2007, p.380) existem diversos tipos de estruturas, das quais as organizações podem se valer para

trabalhar seus projetos, sendo que os tipos de estruturas organizacionais mais utilizadas são:

- Estrutura organizacional funcional;
- Estrutura organizacional por projetos;
- Estrutura organizacional matricial.

**Estrutura organizacional funcional:** Tem como base a departamentalização, suas áreas são compostas por colaboradores que realizam uma mesma função ou que detém conhecimentos técnicos e habilidades semelhantes. Normalmente este tipo de estrutura esta orientada para atender a organizações que trabalham com produtos padrões e projetos internos e não costuma trabalhar com projetos externos. O foco dos trabalhos ou projetos realizados por este tipo de estrutura organizacional, esta na excelência, na competitividade e custos dos produtos oferecidos.

“A estrutura organizacional do tipo funcional pode ser apropriada para projetos internos. Contudo como os projetos não são parte da rotina da empresa, é necessário estabelecer um entendimento claro dos papéis e das responsabilidades de cada pessoa designada para o projeto.” (GIDO, 2007, p.382).

Outra característica deste tipo de estrutura é que a formação da equipe de projeto se da a partir das subfunções apropriadas para o empreendimento e estes normalmente são designados pela gerência da empresa ou pela coordenação a qual estão subordinados. Normalmente, estes colaboradores atuam no projeto em períodos parciais, pois não deixam de continuar a realizar suas atividades laborais normais. Desta forma, o colaborador que for escolhido como Gerente do Projeto não tem total autoridade sobre sua equipe, já que do ponto de vista funcional, estes continuam a trabalhar para seus respectivos gerentes funcionais. Exigindo assim, por parte de todos os envolvidos, grande entendimento frente aos seus respectivos papéis, responsabilidades e compromissos com o projeto.

**Estrutura organizacional por projetos:** É uma das alternativas para o Gerenciamento de Projetos em organizações que trabalham permanentemente com projetos e normalmente não são fabricantes de produtos padrões, mas que executam diferentes projetos, ao mesmo tempo em diferentes estágios. Um típico

exemplo de empresas que tem este gênero de estrutura são as empresas de construção civil.

Dentro desta forma de estrutura as equipes de projetos são autônomas e trabalham separadamente e inclusive a sua estrutura física, em muitos casos, também trabalham em ambientes separados. Todos os colaboradores da equipe do projeto trabalham para um gestor específico de cada projeto e este tem total controle de recursos, bem como autoridade sobre a forma e quando os trabalhos devem ser realizados.

Neste gênero de organização a sua estrutura costuma estar permanentemente focado no objetivo do projeto ao qual esta desenvolvendo. Sua equipe esta sempre atenta as necessidades dos clientes e aos resultados esperado para o projeto.

“Na organização por projetos, cada projeto é tratado como uma microempresa. Todos os recursos necessários para realizar cada projeto são designados para trabalho em período integral.” (GIDO, 2007, p.383).

Do ponto de vista de recursos, não existem conflitos de prioridades para esta estrutura, pois normalmente os recursos disponíveis para um projeto são totalmente dispostos para ele.

Segundo Gido (2007, p.395) dois pontos geram desconforto para as organizações estruturadas por projetos, sendo: a empresa pode apresentar ineficiência de custos, devido à duplicação de recursos e tarefas decorrentes dos diversos projetos realizados simultaneamente; com relação aos membros de equipes de projetos diferentes existem poucas chances e oportunidades destas compartilharem experiências técnicas e conhecimentos.

**Estrutura organizacional matricial:** Este tipo de estrutura busca concatenar as vantagens da estrutura funcional e por projetos, desta forma sendo considerada como meio híbrida. Permitindo a utilização eficiente de recursos humanos, físicos, financeiros e de materiais. Dentro da organização matricial é possível compartilhar diferentes recursos das áreas funcionais entre diferentes projetos.

A estrutura matricial é apropriada para organizações que trabalham com vários projetos simultaneamente e que detém portes diferentes de grandeza e complexidade.

A estrutura matricial é adequada para empresas que estão trabalhando em projetos múltiplos o tempo todo e para projetos que variam em termos de tamanho e complexidade. Ela fornece o foco no projeto e no cliente da estrutura por projetos, enquanto retém a experiência funcional da estrutura funcional (GIDO, 2007, p.395).

Cada colaborador pode trabalhar em diferentes projetos simultaneamente com diferentes gestores. Estas pessoas normalmente permanecem em seus departamentos funcionais, mas atuam em diferentes projetos.

Uma de suas características é a utilização e uso eficaz dos recursos da empresa, a qual divide o tempo dos colaboradores dos vários projetos e que auxilia na minimização dos custos globais para cada um deles. Todos os colaboradores que irão trabalhar com um projeto farão parte de uma equipe, sob a liderança de um gestor o qual deverá integrar e unificar os trabalhos.

Os membros de uma equipe em uma estrutura organizacional matricial têm uma dualidade de relação hierárquica: temporariamente, eles se reportam a um gestor de projeto, enquanto, do ponto de vista administrativo, ainda se reportam ao seu gerente funcional (GIDO, 2007, p.394).

A estrutura matricial apresenta como uma de suas grandes vantagens a ausência de duplicação de recursos e atividades e a excelência organizacional. Enquanto encontram-se como desvantagens a respostas lentas a mudanças e a falta de foco no cliente.

Vargas (2003, p.147 - 151) caracteriza as estruturas matriciais como sendo:

- Estrutura matricial leve com expedidor de projetos: estrutura caracterizada pela alocação de pessoas na condução de projetos com uma pequena autoridade formal sobre as atividades e os recursos do projeto. Este tipo de estrutura é utilizado normalmente quando o projeto é, relativamente, de pequeno porte e simples ou quando este projeto é uma das primeiras iniciativas da organização em gerenciamento de projetos;
- Estrutura matricial leve com coordenador de projetos: tem como característica a alocação de pessoas na condução de projetos com pouca autoridade formal sobre as atividades e os recursos do projeto, porém com um coordenador que se reporta a níveis hierárquicos elevados da organização. Este tipo de estrutura é usado não só

quando os projetos são relativamente pequenos e simples como também nas primeiras experiências de gerenciamento de projetos da organização;

- Estrutura matricial balanceada (moderada) e forte: esta estrutura tem como características funcionais comportar projetos de diferentes proporções resulta em um sistema autoridade-responsabilidade-disponibilidade misto dentro da empresa. Neste tipo de estrutura os gerentes de projetos se dedicam em tempo integral aos projetos e tem autonomia comparável a um gerente funcional (moderada) ou até mesmo superior (matriz forte). Os projetos da organização são considerados de grande importância estratégica.

**Vantagens e desvantagens das estruturas organizacionais:** Nas seções anteriores buscou-se identificar as características dos diferentes tipos de organizações conforme as suas estruturas em projetos. O Quadro 2 apresentado a seguir, busca demonstrar os diferentes tipos de estruturas organizacionais sob a perspectiva de suas vantagens e desvantagens.

ESTRUTURA	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Estrutura Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de duplicação de atividades;</li> <li>• Excelência funcional.</li> </ul>	Compartimentação; Resposta lenta; Falta de foco no cliente.
Estrutura por projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle dos recursos;</li> <li>• Sensibilidade aos clientes.</li> </ul>	Ineficiência de custos; Baixo nível de transferência de conhecimento entre projetos.
Estrutura Matricial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização eficiente dos recursos;</li> <li>• Experiência funcional disponível para todos os projetos;</li> <li>• Maior aprendizado e transferência de conhecimento;</li> <li>• Melhor comunicação;</li> <li>• Foco no cliente.</li> </ul>	Dualidade de relações hierárquicas; Necessidade de equilíbrio de poder.

QUADRO 2 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS  
 FONTE: Adaptado de GIDO (2007, p.391)

#### 2.1.4 Cultura Organizacional de Projeto

Implementar de forma eficaz o Gerenciamento de Projetos auxilia a criar uma organização e cultura capaz de suportar as necessidades de cada projeto, bem como acelerar o processo de adaptação frente às ambientes dinâmicos e competitivos.

“Empresas bem sucedidas precisam competir com mudanças em tempo real e conviver com o potencial de problemas que essa situação implica.” (KERZNER, 2006, p.357).

Em organizações orientadas para projetos, verifica-se que mudanças são inevitáveis, desta forma, de acordo com Kerzner (2006, p.357) chega-se a conclusão que o sucesso somente será alcançado a partir do momento em que se consegue a consolidação de uma cultura direcionada para o êxito.

Uma cultura corporativa, não é algo que se transforme ou que se mude de um momento para outro, para tanto se faz necessário prever anos, para que esta se torne uma realidade. No entanto, basta que poucos membros da organização em um curto período de tempo não apoiem esta cultura para que a mesma não venha a ser consolidada.

“A criação e colocação em prática de uma cultura pode ser um processo demorado, mas destruí-la e abandoná-la é algo que pode acontecer da noite para o dia.” (KERZNER, 2006, p.358).

O comportamento organizacional, ao invés de processos, é uma das bases que fundamentam a cultura corporativa do Gerenciamento de Projetos, refletindo metas, aspirações, valores e convicções da administração da empresa. Normalmente as culturas corporativas buscam a melhoria de relações com os clientes externos a organização.

No ambiente de organizações de sucesso o Gerenciamento de Projetos, normalmente evolui para a cultura comportamental baseada em responsabilidades de diferentes coordenações ou chefias.

A cultura de Gerenciamento de Projetos, não é comparável entre organizações, pois esta não tem sua base formada a partir de modelos, normas ou procedimentos. Desta forma pode-se dizer que se uma cultura de Gerenciamento de

Projetos conquistou sucesso em uma empresa não quer dizer que a mesma obtenha sucesso em outra. Pois, valores, crenças e comportamento de uma organização não são transplantáveis de um ambiente para outro.

Considerando que a cultura de Gerenciamento de Projetos tem como base o comportamento, um possível processo de comparação somente se faz válido no que se refere às melhores práticas organizacionais, ou seja, liderança, gerência ou métodos operacionais, entre outros.

Cultura de gestão de projetos pode existir no âmbito de qualquer estrutura empresarial. A rapidez de sua maturação, porém, irá depender do tamanho da empresa, do porte e da natureza do projeto e do tipo de cliente – interno ou externo. Gestão de projetos é uma cultura, nunca um conjunto de normas e procedimentos. Em consequência, pode haver a impossibilidade de comparar culturas de gestão de projetos. O fato de uma cultura ter dado certo em determinada empresa não implica a certeza de sucesso em outras (KERZNER, 2006, p.358).

### 2.1.5 Tipos de Cultura Organizacionais

O Gerenciamento de Projetos, a partir da perspectiva de Kerzner (2006, p.372) congrega diversos tipos de culturas. Estas culturas estão baseadas na natureza do empreendimento, no grau de confiança bem como o de cooperação e na concorrência.

Tipos característicos de culturas organizacionais, segundo Kerzner (2006, p.367):

- Culturas cooperativas: Tem por fundamento a confiança e a comunicação eficiente nos níveis internos e externos;
- Culturas competitivas: Cria a competitividade entre projetos e equipes de projeto;
- Culturas isoladas: Ocorre em unidades funcionais que desenvolvem culturas próprias de Gerenciamento de Projetos e costuma ocorrer principalmente em unidade de negócios estratégicos;
- Culturas fragmentadas: A fragmentação de uma cultura de projeto acontece normalmente quando as equipes responsáveis por este se encontram trabalhando em ambientes separados.

### 2.1.6 Valores Corporativos

Um dos aspectos importantes na cultura de Gerenciamento de Projetos para uma organização de sucesso são seus valores. Os valores de uma organização servirão de guia para os seus colaboradores. Bem como, ferramenta imprescindível no momento em que os administradores de uma organização tomam decisões.

“O conjunto de valores, ou o que algumas pessoas costumam chamar de um *credo corporativo*, estabelece a prioridade na tomada de decisões” (KERZNER, 2006, p.367).

Os valores transcendem manuais padronizadores de procedimentos ou de normas, bem como de moral e conduta ética observados no tratamento de clientes. Fazer com que os valores organizacionais e de Gerenciamento de Projetos se integrem é fundamental para o sucesso dos projetos e empreendimentos da empresa.

Para que sua integração seja consolidada se faz necessário definir as metas, os objetivos e os valores da organização e procurar fazer com que os mesmos sejam entendidos integralmente pelos colaboradores e equipes de projetos da empresa.

Segundo Kerzner (2006, p.367) em qualquer tipo de estrutura organizacional o Gerenciamento de Projetos pode fluir com sucesso independente de como ela possa parecer boa ou ruim. De qualquer forma é indispensável para a cultura interna da organização que esta seja pautada a partir dos quatro valores básicos do Gerenciamento de Projetos, sendo:

- Cooperação;
- Trabalho em equipe;
- Confiança;
- Comunicação eficiente.

## 2.2 MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A história antiga demonstra que projetos existem há muito tempo. Podem ser citados como exemplos de projetos antigos as Pirâmides do Egito ou a construção de monumentos gregos como o Paternon, localizado na Acrópole de Atenas.

As primeiras técnicas de gestão de projetos começam a ser aplicadas, em sua evolução mais recente, em áreas militares e em empreendimentos de construção de grande porte.

O Gerenciamento de Projetos, com base em uma abordagem conceitual, pode ser considerado como relativamente novo. Sua abordagem transcende os grandes projetos e passa a ser utilizada no desenvolvimento de empreendimentos menores, em outras áreas organizacionais específicas, tais como *marketing*, desenvolvimento de produtos, logística, entre outros. A partir deste ponto, começa o surgimento do Moderno Gerenciamento de Projetos nas organizações.

Algumas empresas executam centenas de projetos simultaneamente. Para que estes sejam bem sucedidos são apoiados por metodologias dinâmicas que garantem sua execução. Bem como ser “concebidos, planejados, executados e controlados com atenção e dedicação” (VALERIANO, 2005, p. XIV).

O termo Moderno em Gerenciamento de Projetos, para Valeriano (2005, p. XIV) pode causar a impressão de que o mesmo, em um curto período de tempo, possa estar obsoleto.

Moderno é ser relativo ou pertencer à época histórica em que se vive e época significa extensão do tempo, breve ou longo, cujas características específicas ou eventos dizem respeito a uma pessoa, um grupo, ou que marca o momento, a ocasião apropriada ou disponível para a realização de um empreendimento, projeto (VALERIANO, 2005, p.XIV).

A compreensão ampla do ambiente, o qual é dinâmico e global, as metodologias e processos de um projeto, segundo o autor, não são componentes estáveis. Desta forma é com a integração e cooperação entre a organização, projeto, tecnologias e conhecimentos envolvidos que o moderno Gerenciamento de Projetos pode estar e permanecer moderno. VALERIANO (2005, p.XV)

O Gerenciamento de Projetos trata de uma composição de técnicas integradas de atividades que buscam alcançar os objetivos previamente estabelecidos em um projeto.

“O Gerenciamento de Projetos pode ser definido como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto” (KERZNER, 2006, p.15).

Para esta composição se faz o uso de técnicas específicas de projetos, conhecimentos e habilidades.

“Gerência de Projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (PMBOK, 2004, p.8).

O termo “gerenciamento de projetos” às vezes é usado para descrever uma abordagem organizacional ou gerencial do gerenciamento de projetos e de algumas operações já em andamento, que podem ser redefinidas como projetos, o que também é chamado “gerenciamento por projetos”. Uma organização que adota essa abordagem define suas atividades como projetos de acordo com a definição de projeto. Tem havido uma tendência nos últimos anos de se gerenciar mais atividades em mais áreas de aplicação usando o gerenciamento de projetos. Mais organizações estão usando o “gerenciamento por projeto”. Isso não significa dizer que todas as operações podem ou devem ser organizadas em projetos. A adoção do “gerenciamento por projeto” também está relacionada à adoção de uma cultura organizacional parecida com a cultura de gerenciamento de projetos (PMBOK, 2004, p.8).

A formalização dos diferentes conceitos do Gerenciamento de Projetos está descrita no Guia PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*, desenvolvido pelo PMI - *Project Management Institute*, o qual é descrito em cinco grupos de processos e em nove áreas de conhecimento, conforme segue.

### **Áreas de Processos**

O Guia PMBOK (2004, p.8) propõe que “o Gerenciamento de Projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.”

As cinco áreas de processos são descritas a seguir, conforme o Guia PMBOK (2004, p.41):

1. Iniciação: define e autoriza um projeto ou uma fase do projeto;
2. Planejamento: lapida os objetivos do projeto e busca propor o planejamento para a realização dos objetivos e escopos do projeto;
3. Execução: visa integrar todos os recursos disponíveis do projeto, para a realização do planejamento proposto para este;

4. Monitoramento e controle: visa monitorar, continuamente, o progresso do projeto para verificar a necessidade de tomada de ações corretivas, necessárias para atender aos objetivos e escopo do projeto;
5. Encerramento: trata da formalização do aceite dos resultados alcançados pelo projeto ou uma de suas fases, comparados aos seus objetivos e escopo, conduzindo ao um final ordenado.

### **Áreas de Conhecimento**

As áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos descrevem as práticas gerenciais referente aos processos que o compõe. Sendo em número de nove, conforme o Guia PMBOK (2004, p.9):

1. Gerenciamento de integração do projeto: “descreve os processo e as atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos”. Seus processos estão orientados para: termo de abertura, declaração preliminar do escopo, plano de gerenciamento do projeto, gerenciar a execução, monitoramento e controle, controle de mudanças e encerramento do projeto;
2. Gerenciamento do escopo do projeto: descreve as atividades ou processos necessários, visando assegurar que o projeto alcance todo o trabalho requerido, nada mais que o requerido, para um projeto de sucesso. Seus processos estão voltados para: planejamento e definição do escopo, criação da EAP, verificação e controle do escopo;
3. Gerenciamento de tempo do projeto: descreve os processos relativos aos prazos de termino do projeto dentro do prazo previsto. Seus processos são: definição e seqüência de atividades, estimativa de recursos, estimativa de duração das atividades, desenvolvimento do cronograma e seu controle;
4. Gerenciamento de custo do projeto: descreve os processos relativos ao planejamento das estimativas, orçamentos e controle de custos. Seus processos abrangem: estimativas de custos, orçamentos e controle de custos;
5. Gerenciamento da qualidade do projeto: descreve os processos que irão garantir que o projeto alcance os objetivos, de forma satisfatória, para os

- quais ele foi proposto. Seus processos tratam: planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade;
6. Gerenciamento de recursos humanos do projeto: descreve os processos que tratam do gerenciamento das equipes de projeto. Tem como propostas de processos: planejamento dos recursos humanos, mobilizar ou contratar pessoas para compor equipes de projeto, desenvolver e gerenciar a equipe de projeto;
  7. Gerenciamento das comunicações do projeto: “descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada.” Seus processos consistem em: planejar a comunicação, distribuir informações, relatórios de desempenho e gerenciar partes interessadas;
  8. Gerenciamento dos riscos do projeto: descreve os processos do gerenciamento de riscos do projeto. Suas áreas de processo são: planejar o gerenciamento de riscos, identificar riscos, análise qualitativa e quantitativa de riscos, planejamento de respostas aos riscos, monitoramento e controle de riscos;
  9. Gerenciamento das aquisições do projeto: “descreve os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento dos contratos.” Têm em seus processos as seguintes áreas: planejamento de compras e aquisições, planejamento de contratações, solicitação de respostas de fornecedores, selecionar fornecedores, administração e encerramento de contratos.

### 2.2.1 Fatores críticos para o sucesso ou fracasso no Gerenciamento de Projetos

Tratar dos fatores considerados como críticos para o fracasso, os quais geram obstáculos para o Gerenciamento de Projetos, constituem informações igualmente úteis para o sucesso do projeto.

O Quadro a seguir demonstra os fatores críticos para o sucesso ou fracasso de uma organização no Gerenciamento de Projetos, sob a perspectiva de Kerzner (2006, p.53).

Fases	Fatores para o sucesso	Fatores para o fracasso
Aceitação pela gerência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar as recomendações dos funcionários;</li> <li>• Reconhecer que a mudança é necessária;</li> <li>• Entender a participação dos executivos na gestão de projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recusar-se a aceitar as idéias dos colegas;</li> <li>• Não admitir que a mudança possa ser necessária;</li> <li>• Acreditar que o controle do gerenciamento de projetos cabe ao nível executivo.</li> </ul>
Aceitação pelos gerentes de áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposição para colocar os interesses da empresa acima dos interesses pessoais;</li> <li>• Disposição a aceitar responsabilidades;</li> <li>• Disposição a aceitar o progresso de colegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relutância a compartilhar informações;</li> <li>• Recusar-se a aceitar responsabilidades;</li> <li>• Insatisfação com o progresso dos colegas.</li> </ul>
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial;</li> <li>• Apoiar um padrão de monitoramento e de relatório.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceber a metodologia padrão como ameaça, e não como benefício;</li> <li>• Não conseguir entender os benefícios do gerenciamento de projetos;</li> <li>• Dar apenas “apoio moral” ao planejamento.</li> </ul>
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer que a programação e os custos são inseparáveis;</li> <li>• Rastrear os custos reais.</li> <li>• Desenvolver treinamento em gerenciamento de projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditar que o estado do projeto pode ser determinado apenas pela programação;</li> <li>• Não perceber a necessidade de rastrear os custos reais;</li> <li>• Acreditar que crescimento e sucesso em gerenciamento de projetos são sinônimos.</li> </ul>

QUADRO 3 – FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO OU FRACASSO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

FONTE: Adaptado de KERZNER (2006, p.53)

### 2.2.2 Conceitos de Projeto

Para entender a respeito de Gerenciamento de Projetos, se faz necessária a compreensão do que é um projeto. Abaixo seguem algumas definições a respeito do tema, segundo diferentes autores:

“Projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade” (KERZNER, 2006, p.15).

Para Maximiano (2002, p.26) “um projeto é um empreendimento temporário ou uma seqüência de atividades com começo, meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias”.

Segundo o PMBOK (2004, p.5) projeto é apresentado como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.”

- Temporário: significa que projetos têm início e fim claramente definidos. O fim do projeto é alcançado quando os objetivos do empreendimento forem atingidos, quando não for mais possível alcançar os resultados do projeto e quando não houver mais a necessidade da realização do projeto e ele for abortado.

O termo temporário não é utilizado para produto, serviço ou resultado gerado pelo projeto. A maior parte dos projetos são criados para a obtenção de resultados duradouros. Pode-se considerar que os projetos também, de alguma forma, podem ter impactos sociais, ambientais e econômicos, nacionais e internacionais e com duração muito maior que o próprio projeto.

Diante de sua natureza temporária, os projetos também podem ser aplicadas em outros aspectos ou esforços sendo:

- Oportunidade ou abertura de mercado, os projetos devem ser criados e alcançar o seu resultado em um tempo limitado;
- A equipe de projeto, enquanto unidade de trabalho, quase nunca sobrevive ao projeto, após a sua conclusão. Esta equipe ou será desmembrada ou realocada em outro local.

- Produtos, serviços ou resultados exclusivos: “a singularidade é uma característica importante das entregas do projeto” (PMBOK, 2004, p.5). Um projeto gera resultados ou entregas exclusivas, estas entregas únicas podem ser produtos, serviços ou resultados. Sendo:
  - Produto ou objeto produzido se traduz em algo tangível, produzido pelo projeto com resultado;
  - Serviços podem ser a criação de uma função ou atividades que dão suporte a outras na geração de resultados;
  - Resultados, como resultados finais ou documentos.
- Elaboração progressiva: é uma característica de projetos e integra os conceitos de temporário e exclusivo. “Elaboração progressiva significa desenvolver em etapas e continuar por incrementos” (PMBOK, 2004, p.6). Destina-se a adequação do projeto e de suas características conforme este for evoluindo ou conforme haja a necessidade de aperfeiçoamento do projeto. Um exemplo típico de elaboração progressiva é quando se faz a descrição geral do escopo do projeto no início do projeto. Ao longo do mesmo a equipe responsável vai detalhar melhor o escopo a partir da maturidade de entendimento dos objetivos do projeto.

Para Gido (2007, p.4) “um projeto é um esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos.”

Alguns atributos ajudam o entendimento desta definição, segundo o autor citado:

- Um projeto tem objetivo definido, resultados ou produtos esperados. Os objetivos de um projeto normalmente são definidos em termos de escopo, cronograma e custos. Espera-se que o escopo do projeto seja alcançado com qualidade e com a satisfação do cliente (interno ou externo).
  - Escopo: todo o trabalho que deve ser feito para atingir o objetivo do projeto;
  - Cronograma: definição de datas no planejamento do projeto;
  - Custos: valor a pagar por produtos ou serviços, integrantes do projeto.

- Tarefas independentes são atividades componentes do projeto que não são repetitivas as quais necessitam ser cumpridas em uma seqüência lógica, para alcançar os objetivos do projeto;
- Recursos são provisões necessárias para a realização do projeto. Como recursos podem ser citados: as pessoas ou equipes de projeto, financeiros, equipamentos, organizações, materiais entre outros;
- Um projeto apresenta um esquema de tempo específico. Ou seja, o projeto tem um tempo de vida finito, deve conter datas de início e data de término no qual os objetivos previstos devem ser alcançados;
- O projeto é um empreendimento único ou concebido uma única vez;
- Um projeto tem um cliente. Representa a entidade que tem uma necessidade ou demanda para a qual o projeto irá trabalhar. O cliente é, normalmente, o responsável pelo fornecimento dos recursos financeiros. Pode ser uma pessoa, organização ou mais de duas pessoas ou organizações;
- Um projeto envolve certo grau de incerteza. A realização de um projeto esta baseada na conjunção de tarefas e nas estimativas de tempo que cada uma delas deve levar para ser concluída. Vários recursos são atribuídos a cada tarefa e suposições sobre a disponibilidade bem como a capacidade desses recursos, além de estimativas de custos para cada um destes. Esta combinação de estimativas e suposições geram o grau de incerteza de um projeto.

### 2.2.3 Ciclo de Vida do Projeto

Projetos, normalmente, podem ser divididos em fases de acordo com o seu desenvolvimento. Estas fases são chamadas de Ciclo de Vida do Projeto. A utilização destas divisões possibilita o controle e acompanhamento eficaz do emprego de recursos, cronograma, custos do projeto, correções necessárias e outros. O ciclo de vida do projeto define os elos de início de um projeto ao seu final.

A organização ou os gerentes de projetos podem dividir projetos em fases para oferecer melhor controle gerencial com ligações adequadas com as operações em andamento da organização executora. Coletivamente, essas fases são conhecidas como o ciclo de vida do projeto. Muitas organizações identificam um conjunto específico de ciclos de vida para serem usados em todos os seus projetos (PMBOK, 2004, p.19).

De forma geral, segundo o PMBOK (2004, p.20) as fases do ciclo de vida do projeto definem:

- Qual o trabalho técnico que deve ser realizado em cada fase;
- Quando as entregas devem ser realizadas, bem como sua revisão, verificação e validação;
- Quais e quem são os envolvidos em cada fase do projeto;
- Como controlar e validar cada fase;
- As fases normalmente são seqüenciadas;
- Os níveis de custos e uso de recurso tem ascensão a partir do início do, seu ápice nas fases intermediárias e declínio a partir do momento em que o projeto passa a se encaminhar para sua conclusão;
- Grande nível de incerteza com relação a não atingir os objetivos na fase inicial do projeto. A certeza de término se torna cada vez maior na medida em que o projeto vai se realizando;
- Influência de interessados nas características do projeto é maior no início do e se torna menor com o andamento do projeto.

#### 2.2.4 Fases do Ciclo de Vida do Projeto

Cada tipo de projeto tem fases distintas em seu ciclo de vida, estas fases são descritas de formas diversas, segundo a perspectiva de diferentes autores, conforme segue:

Segundo Gido (2007, p.8) as fases do ciclo de vida do projeto são descritas como:

A primeira fase do ciclo de vida do projeto se refere à identificação de demandas ou situações problemas que podem ou não se tornar uma oportunidade na pode resultar em um empreendimento ou projeto.

“A primeira fase do ciclo de vida do projeto envolve a identificação de uma necessidade, problema ou oportunidade e pode resultar na solicitação de propostas pelo cliente a pessoas ou equipe de projeto ou organizações para atender à necessidade identificada ou resolver o problema” (GIDO, 2007, p.8).

Segunda fase trata do desenvolvimento de uma proposta de solução para a necessidade ou problema. O resultado desta fase será a entrega de uma proposta a uma situação anteriormente identificada. Cabe ao cliente aceitar ou não a proposta apresentada.

A terceira fase do ciclo de vida do projeto irá se traduzir na implementação da solução ou proposta. Esta fase, segundo Gido (2007, p.18) é conhecida como execução do projeto. Resultará na obtenção dos objetivos do projeto, conclusão do escopo, com qualidade dentro dos prazos e orçamentos previstos.

A quarta fase ou fase final é a conclusão do projeto, a qual irá incluir as avaliações do projeto, verificar se os resultados anteriormente previstos foram alcançados com a finalidade de aprimoramento de projetos futuros.

Para Maximiano (2002, p.46) as fases do ciclo de vida do projeto são caracterizadas como:

- I. Descoberta da idéia ou visão do futuro: de alguma forma surge um idéia de projeto ou empreendimento. “A idéia é transformar em um modelo mental ou representação do produto que deverá ser fornecido ao final do projeto”;
- II. Desenho: o modelo mental é transformado em uma descrição detalhada do produto;
- III. Desenvolvimento: o produto é elaborado de forma gradativa;
- IV. Entrega: como resultado final do projeto o produto é entregue.

A essência da administração de um projeto é o planejamento e a execução das atividades de seu ciclo de vida, para que o produto seja fornecido ao final. A administração sistemática de um projeto começa com a elaboração de um plano, que contém informações sobre o produto que se pretende alcançar e estimativas de do prazo e do custo necessários para chegar até ele. Prazo e custo são planejados com base na previsão das atividades a serem realizadas e dos recursos a serem aplicados no projeto. Tudo isso depende da concepção do produto (MAXIMIANO, 2002, p.47).

### 2.2.5 Fatores Críticos de Sucesso em Projeto

As análises referentes aos fatores críticos de sucessos ou fracasso dos projetos, são de grande ajuda para identificar o quanto uma organização é madura, no que se refere ao Gerenciamento de Projetos e o seu ambiente. Os conceitos de Gerenciamento de Projetos e de Projetos podem ser entendidos de forma mais clara a partir desta área de conhecimento. Este entendimento auxilia as organizações a identificarem sua maturidade bem como suas competências de Gerenciamento de Projetos.

Segundo Rabechini (2007, p.40) “os estudos sobre os fatores que implicam sucesso ou fracasso de projetos fornecem excelente fonte que ajuda a identificar competências e maturidade para as empresas”.

Inferese-se que um projeto tem sucesso, na sua implementação, quando o seu resultado atende aos critérios de tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente. Desta forma, Rabechini (2007, p.42) *apud* Pinto e Slevin (1987) apresenta um modelo contendo dez fatores de sucesso em projetos, conforme segue:

1. Missão do Projeto: definição clara dos objetivos no início do projeto;
2. Suporte Gerencial: autoridade e poder para gerenciar os recursos do projeto;
3. Plano: estabelecimento das atividades individuais do projeto;
4. Cliente Consultor: comunicação com os clientes do projeto;
5. Pessoal: alocação (recrutamento, seleção e treinamento) das necessidades de pessoal para o projeto;
6. Tarefas Técnicas: disponibilidade e competência para acompanhar as tarefas técnicas;
7. Aceite do Cliente: estágio final do projeto e venda dos resultados;
8. Monitoramento: capacidade de dar *feedback* em todos os estágios do projeto;
9. Comunicação: rede de transmissão da informação no âmbito do projeto;
10. Conciliação: capacidade para superar as inesperadas crises decorrentes do plano do projeto, conciliando as expectativas dos vários interessados.

## 2.2.6 O Gerente de Projeto e a Equipe

Os elementos chaves para o alcance dos resultados dos projetos são as pessoas. Técnicas, metodologias, processos e procedimentos são, invariavelmente, ferramentas que irão auxiliar as pessoas envolvidas no projeto a alcançarem os objetivos e resultados previstos nos projetos.

Segundo Gido (2007, p.280) “são as pessoas, não os procedimentos e técnicas, os elementos decisivos para se alcançar o objetivo do projeto. Procedimentos e técnicas são somente ferramentas que ajudam a executar o trabalho”.

Habilidades, competências e o conhecimento dos envolvidos no projeto são vitais para o alcance dos resultados e dentro do ambiente organizacional, pode-se considerar que o capital humano é um dos principais capitais ou bem para uma organização.

O atual paradigma de gestão de empresas enfatiza o capital humano com o principal bem de uma organização. O conhecimento sobre o negócio, habilidades de ações diárias e o potencial de criação de valor são atributos essencialmente humanos que se tornaram fatores críticos de competitividade em um mercado que exige mais, melhor e mais rapidez (RABECHINI, 2007, p.67).

Outro aspecto relevante no que tange as pessoas, é que quando reunidas em torno de um empreendimento ou projeto, elas formam ou compõem equipes, as quais podem ser consideradas como um sistema social. Equipes são compostas por diferentes pessoas e estas apresentam diferentes valores, formações e visões do mundo.

“Além da diversidade profissional, cada integrante da equipe é um exemplar único, com biografia, experiência, competência e outras características que o singularizam” (MAXIMIANO, 2002, p.166).

Combinar a diversidade e fazer com que esta gere resultados é um dos grandes desafios dos gerentes e das equipes de projetos.

### 2.2.6.1 Gerente de Projeto

Projetos são desenvolvidos por profissionais denominados Gerentes de Projetos, sendo que a sua função é a de gerenciar as atividades que compõem um projeto baseado em variáveis tais como: escopo, custo, prazo e qualidade. Desta forma, seu objetivo está em proporcionar que falhas, as quais são inerentes aos processos sejam minimizadas.

Numa definição sintética, a responsabilidade do gerente de projeto é assegurar a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho da missão, prazo e custo, o que exige a administração de comunicações, recursos humanos, contratos, materiais e riscos. As responsabilidades podem variar muito de uma organização para outra, dependendo da complexidade do projeto, do tipo de estrutura, dos interesses do cliente e de muitos outros fatores (MAXIMIANO, 2002, p.128).

Cabe ao gerente de projeto determinar e executar as necessidades referentes ao projeto, baseado nos seus conhecimentos, habilidades e experiências. Ser flexível e ter a capacidade de adaptação a diversos ambientes e procedimentos pode lhe proporcionar um melhor gerenciamento de variáveis e desta forma alcançar melhores resultados em seus projetos.

Segundo Gido (2007, p.277) “a responsabilidade final do gerente de projetos é garantir a satisfação do cliente com a conclusão do escopo de trabalho com qualidade, dentro do orçamento e do prazo. O gerente de projeto deve possuir habilidades necessárias para inspirar a sua equipe e ganhar a confiança do cliente”.

As responsabilidades do gerente de projetos podem ser diferentes e variáveis de acordo com a situação organizacional ou projeto. Porém suas responsabilidades recorrentes podem ser agrupadas em papéis.

“Um papel é um conjunto organizado de responsabilidades similares e competências” (MAXIMIANO, 2002, p.183).

Os papéis mais relevantes do Gerente de Projetos, de acordo com o autor acima citado são:

- Planejador: sua principal tarefa é assegurar a preparação do projeto, com garantia de qualidade técnica, recursos aprovados e o consenso de todos os envolvidos no projeto;

- Organizador: prever e mobilizar meios, especialmente pessoas, para realizar o projeto. A essência do trabalho está na montagem e estrutura organizacional do projeto;
- Administrador de pessoas: dirigir a equipe do projeto, trabalhando com a dimensão humana e comportamental, tratando as pessoas como “pessoas” e não como recursos humanos;
- Administrador de interfaces: articular a equipe e o projeto em acordos com as unidades de interesse para o projeto;
- Administrador de tecnologia: envolve as tarefas de responsabilidade e decisões técnicas do projeto;
- Implementador: o gerente do projeto tem a responsabilidade de fazer o projeto acontecer. Executar e corrigir os planos, cuidar do suprimento de recursos, fornecer informações, entre outros;
- Formulador de métodos: formular metodologias, procedimentos, estruturas e sistemas de administração de projetos.

#### 2.2.6.2 Equipe de Projeto

Equipes de projetos são compostas por indivíduos com diferentes habilidades, competências, necessidades e valores. A união destes indivíduos forma uma equipe ou equipes de projeto, com a finalidade de trabalhar em prol de um objetivo comum.

Segundo Gido (2007, p.312) “o trabalho em equipe é o esforço cooperativo de membros de uma equipe para alcançar esse mesmo objetivo”.

O desempenho de uma equipe pode levar o projeto ao sucesso, mas também pode determinar o seu fracasso. Desta forma o sucesso do trabalho ou do projeto está diretamente ligada a uma equipe eficaz de projeto. “Embora o planejamento e técnicas de Gerenciamento de Projetos sejam necessários, a chave para o sucesso do projeto são as pessoas” (GIDO, 2007, p.312).

A dimensão de uma equipe de projetos pode variar de acordo com o empreendimento, desta forma pode-se inferir que um projeto pode ser conduzido por uma única pessoa ou por centenas de pessoas.

Segundo Maximiano (2002, p.150) mesmo em projetos individuais não se trabalha estritamente sozinho, pois haverá sempre a necessidade de reporte ou apoio de outras pessoas. Empreendimentos, trabalhos ou projetos necessitam de colaboração e entendimento entre pessoas formando assim equipes.

Uma vez que se formam equipes amplia-se de uma forma ou de outra, a colaboração na melhoria dos resultados e processos do projeto, mas também a sua complexidade, no que se refere às relações interpessoais.

“O trabalho em equipe tem vantagens, mas oferece desafios que se multiplicam de maneira mais que proporcional ao aumento da quantidade de pessoas” (MAXIMIANO, 2002, p.150).

Para Maximiano (2002, p.150) as equipes de projetos podem atuar em todo o projeto ou em diferentes fases e de diferentes maneiras dentro do ciclo de vida do projeto. Dentro de um projeto pode haver inúmeras sucessões de equipes que se combinam de formas diferentes. O Gerenciamento de Projeto eficaz procura enxergar e tratar esta interdependência de trabalhos realizados em coletivo, que ocorrem durante a realização de projetos.

Segundo Maximiano (2002, p.150) existem dois tipos de equipes de projetos, sendo a de planejamento que é responsável por preparar o plano do projeto, e a equipe de execução, que tratará da implementação do projeto, execução e controle.

As equipes de projetos não são simplesmente a junção de vários indivíduos. Concatenar pessoas competentes em um projeto, não quer dizer que em grupo elas possam realizar um trabalho eficaz.

Maximiano (2002, p.153) destaca que “a principal característica de uma equipe eficaz é a capacidade que seus integrantes têm de trabalhar coletivamente, produzindo um resultado maior que a simples soma de suas contribuições individuais, e não como simples ajuntamento de indivíduos”.

Nas atividades que envolvem um projeto, as equipes de projeto devem procurar desde o seu início, assegurar um alto padrão de desempenho. Para que este padrão se transforme em resultados, uma equipe eficaz necessita ter alguns atributos, chamados de fatores críticos de desempenho.

Segundo Maximiano (2002, p.153) estes fatores são:

- Coesão: é o resultado do desejo de cada integrante da equipe de permanecer no projeto e trabalhar por ele;

- Comunicação: é a pedra de toque de qualquer atividade coletiva, sem troca de informações, não há decisão nem organização no grupo;
- Organização: é a definição clara dos papéis dos integrantes da equipe, o processo de organizar a equipe consiste em definir papéis e suas ligações, para que fique clara a estrutura orgânica que irá realizar o projeto;
- Motivação: é o estado psicológico de quem tem interesse em realizar as tarefas e os objetivos do projeto ou que deseja integrar a equipe de projeto.

### 2.3 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

A Investigação Apreciativa é uma abordagem inovadora que desafia o modelo habitual de gestão nas organizações, voltado para a resolução dos problemas ou dificuldades. Ela propõe o gerenciamento de mudanças através da busca do que há de melhor, do que dá vida a um sistema quando ele está em seu estado mais eficaz e capaz, em termos econômicos, sociais, ecológicos e humanos.

A metodologia da Investigação Apreciativa foi desenvolvida em meados dos anos 80, pelo Dr. David Cooperrider, em estudos de comportamento organizacional, na *Case Wester Reserve University*, Cleveland, Estados Unidos da América. A abordagem da metodologia, esta voltada para a mudança que desafia o modelo tradicional de resolução de problemas. Busca o melhor das pessoas, suas organizações e o mundo ao redor delas. Catalisa novas formas de pensar sobre metas, estratégias e resultados.

A Investigação Apreciativa reúne reflexões de grupos, criando uma visão compartilhada com o poder de mobilização social. Através dos indivíduos, do diálogo e do relacionamento com pessoas. Sendo uma metodologia que possibilita a construção coletiva dos sonhos, e impulsiona para ações em busca de um ideal comum.

“A I.A. propõe bastante contundentemente, que as organizações não sejam em sua essência problemas a serem resolvidos, muito ao contrário disso. Toda a organização foi criada como uma solução gerada em sua época para enfrentar um

desafio ou satisfazer a necessidade da sociedade.” Robert Quinn, COOPERRIDER (2006, p.3).

Sendo uma abordagem inovadora, de mudança organizacional, a Investigação Apreciativa aborda de forma ousada a ruptura dos paradigmas tradicionais de planejamento em uma organização. Trabalha com alterações radicais em práticas de mudanças gerenciais.

As organizações são centros de conexões vitais e potenciais doadores de vida: relações, parcerias, alianças e redes intermináveis de conhecimento e ação capazes de reunir o poder de combinações de forças. Fundada nesta visão centrada das organizações, a Investigação Apreciativa oferece uma abordagem positiva baseada nos pontos fortes para o desenvolvimento e gestão de mudanças da organização (COOPERRIDER, 2006, p.6).

Dentro de um processo de Investigação Apreciativa todos os interessados em melhorias organizacionais são convidados a participar e de alguma forma contribuir com o futuro da organização.

“A Investigação Apreciativa sugere a inclusão de todos os representantes interessados no futuro bem sucedido da organização, encorajando a participação de funcionários de diversos níveis, inclusive seus fornecedores, clientes e parceiros” (BARROS; COOPERRIDER, 2006, p.VII).

Em um processo de Investigação Apreciativa cria-se uma abordagem positiva de mudança a qual se remete a pensar em um passado de sucesso, transformar sonhos em potencialidades. A metodologia tem como um de seus diferenciais a busca incessante daquilo que deu certo no passado.

A Investigação Apreciativa busca resgatar os sucessos alcançados pela empresa e pelas pessoas, através da descoberta das suas melhores práticas e conquistas, e apresenta um processo que facilita a capitalização dessas experiências para o alcance da visão de futuro. A imagem de futuro baseada nos sucessos do passado é mais abrangente, motivadora e inspiradora. O futuro passa a ser visto como uma plataforma de possibilidades, ao invés de ameaças, traz esperança, nos ajuda a entender o tempo de forma integrada – passado, presente e futuro como únicos (BARROS; COOPERRIDER, 2006, p.VII).

Esta metodologia vem sendo utilizada com sucesso, em diversas organizações em todo o mundo. No Brasil, as organizações pioneiras em sua utilização são a Nutritional *Foods* e o Sistema FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná.

A Nutrimental, sob a orientação do Prof. Cooperrider, foi a pioneira em termos mundiais no uso da Investigação Apreciativa envolvendo todo o sistema empresarial. A empresa segundo, João Alberto Bordignon - Patrocinador Executivo da Nutrimental S.A., serve hoje como exemplo para várias outras iniciativas, nacionais e internacionais, no que se refere a aplicação da Investigação Apreciativa.

### 2.3.1 Conceitos de Investigação Apreciativa

O conceito de Investigação Apreciativa é apresentado por Cooperrider (2006, p.9) como sendo:

Apreciar:

1. Valorar, o ato de reconhecer o melhor nas pessoas ou no mundo a nossa volta, afirmando as forças, sucessos e potenciais passados e presentes, perceber essas coisas que dão vida (saúde, vitalidade, excelência) aos sistemas vivos.
2. Aumentar em valor, por exemplo, a economia apreciou em valor.  
Sinônimos: valor, estima e honra.

Investigar:

1. O ato de exploração e descoberta.
2. Fazer perguntas, estar aberto a ver novos potenciais e possibilidades.  
Sinônimos: descobrir, buscar, explorar sistematicamente e estudar.

Conforme Cooperrider (2006, p.9) a Investigação Apreciativa pode ser descrita sob a definição de uma variedade de formas, conforme segue:

- Uma abordagem radicalmente afirmativa à mudança que abandona completamente a gestão baseada em problemas, na qual, segundo este formato de trabalho, transforma a organização em seu planejamento estratégico, cultura, metodologias e integração em aquisições;
- Paradigma de evolução consciente acionado para as realidades do novo século;
- Avanço mais importante em pesquisa de ação da última década;

- Descendente e herdeira da visão de Maslow sobre uma ciência social positiva;
- Metodologia que assume a idéia de construção social da realidade para seu extremo positivo, em especial com ênfase na metáfora e narrativa, formas relacionadas de conhecimento, sobre linguagem e em seu próprio potencial como fonte da teoria geradora.

A Investigação Apreciativa, enquanto metodologia ou filosofia, pode ser descrita de maneiras diversas. Uma definição prática a I.A. é:

“A busca cooperativa, co-evolucionária pelo melhor das pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia” (COOPERRIDER, 2006, p.10).

O autor ainda complementa afirmando que “ela envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos”.

### 2.3.2 Núcleo Positivo

O núcleo positivo de uma organização é o que dá vida a ela, trata-se de um conjunto de recursos amplos, ainda pouco utilizados na gestão de mudança organizacional.

Cooperrider (2006, p.10) considera que o trabalho com ferramentas do núcleo positivo ainda se encontra em fase inicial de suas atividades.

O diálogo a respeito do núcleo positivo, em um processo de Investigação Apreciativa, dá significado a este possibilita que as pessoas envolvidas compartilhem as suas melhores práticas.

Segundo Cooperrider (2006, p.11) “no processo de investigação de seu núcleo positivo, uma organização fortalece sua sabedoria coletiva, constrói energia e flexibilidade à mudança e expande a sua capacidade para atingir resultados extraordinários”.

Este processo de investigação chama-se “Mapeamento do Núcleo Positivo”, no qual estruturas criativas surgem quando um grupo de pessoas compartilha e investiga e descobre as suas melhores práticas e experiências positivas.

O Quadro a seguir demonstra, segundo Cooperrider (2006, p.11) os diversos grupos de bens, forças e recursos de uma organização, que formam o núcleo positivo central de uma organização ou comunidade.

<b>Núcleo positivo</b>	
<b>Núcleo Positivo das Realizações</b>	<b>Núcleo Positivo das Tradições Vitais</b>
Oportunidades estratégicas	Valores vividos
Pontos fortes do produto	Macro tendências positivas
Bens técnicos	Capital social
Inovações inéditas	Espírito coletivo
Pensamentos elevados	Conhecimento agregado
Melhores práticas de negócios	Bens financeiros
Emoções positivas	Visões de futuros positivos
Sabedoria da organização	Alianças e parcerias
Competências centrais	Pontos fortes na cadeia de valor
Visões de possibilidades	Vantagens estratégicas
Capacidade de liderança	Recursos relacionais
Linha de produtos	Fidelidade do cliente

QUADRO 4 - NÚCLEO POSITIVO DA VIDA ORGANIZACIONAL  
 FONTE: Adaptado de COOPERRIDER (2006, p.11).

### 2.3.3 Mudança Positiva

A proposta básica da Investigação Apreciativa é trabalhar principalmente com a conscientização do núcleo positivo. “A alteração da análise de um problema para a análise de núcleo positivo esta no cerne da mudança positiva” (COOPERRIDER, 2006, p.13).

De acordo com Cooperrider (2006, p.13) o paradigma organizacional, utilizado normalmente e sem a intervenção da I.A. propõe que a mudança ocorre a partir de uma situação ou definição problema. Sendo pautado pelas seguintes situações:

- É dolorosamente lenta, sempre pedindo as pessoas para olharem para trás, para as causas do passado;
- Raramente resulta em uma nova visão;
- É conhecida como geradora de defensividade.

A mudança positiva pode ser definida 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 interessados diversos, e depois vincule esse conhecimento à agenda e às prioridades de mudança estratégica da organização (COOPERRIDER, 2006, p.13).

No processo de Investigação Apreciativa, a mudança positiva tem início a partir da descoberta da organização frente à análise do núcleo positivo. Sua abordagem está focada na mudança positiva e não em uma abordagem de solução de problemas, como demonstra o Quadro a seguir:

<b>Solução de problemas</b>	<b>Investigação Apreciativa</b>
Sentiram a necessidade de identificar um problema	Investigando e valorando o melhor que há
Análise das causas	Visualizando o que poderia ser
Análise e possíveis soluções	Dialogando sobre o que poderia ser
Planejamento de ação	
Presunção básica: Uma organização é um problema a ser resolvido	Presunção básica: Uma organização é um mistério a ser aceito

QUADRO 5 - ABORDAGEM DA MUDANÇA POSITIVA X ABORDAGEM SOLUÇÃO DE PROBLEMAS  
 FONTE: Adaptado de COOPERRIDER (2006, p.14)

#### 2.3.4 Ciclo dos 4 Ds

A Investigação Apreciativa, em sua base de mudança positiva, está formatada em um ciclo chamado de Ciclo dos 4 Ds. As fases deste ciclo são denominadas *Discovery, Dream, Design, Destiny* ou em tradução livre Descoberta, Sonho, Planejamento e Destino.

Para Cooperrider (2006, p.17) “O ciclo dos 4 Ds pode ser tão rápido e informal quanto uma conversa com um amigo ou colega, ou tão formal como o processo de âmbito da organização inteira envolvendo todos os grupos interessados”.

O primeiro ciclo, a descoberta, engloba todas as pessoas envolvidas com a organização ou comunidade para um profundo diálogo. Estas conversas com base em entrevistas, abordam forças, recursos e capacidades.

No segundo ciclo, o sonho, é realizado a mobilização das pessoas com base em atividades que possibilitam visualizar possibilidades audaciosas para o futuro.

O terceiro ciclo, o planejamento, trabalha em torno da criação de proposições através do diálogo, que irão gerar propostas de projetos que orientarão a organização para o seu futuro.

O quarto e último ciclo, o destino, formam-se equipes que irão realizar os trabalhos oportunos para a concretização do sonho, oriundo do terceiro ciclo, e criações para o futuro.

“Muito embora não exista uma fórmula para a Investigação Apreciativa, os esforços de mudança para muitas organizações fluem através do ciclo dos 4 Ds” (COOPERRIDER, 2006, p.17).

No centro do fluxo de ciclo dos 4 Ds, encontra-se o tópico afirmativo, o qual é o ponto chave e o aspecto estratégico para os processos de Investigação Apreciativa.

Para Cooperrider (2006, p.19) “selecionar tópicos afirmativos é uma oportunidade para que os integrantes de uma organização estabeleçam um curso estratégico para o futuro”.

O tópico afirmativo, pautará a Investigação Apreciativa e servirá como base para a fase do sonho e auxiliará e orientará na geração de propostas de projeto e proposições.

A Figura a seguir mostra o fluxo do ciclo dos 4 Ds, abrangendo: Descoberta, Sonho, Planejamento, Destino e o Tópico Afirmativo.

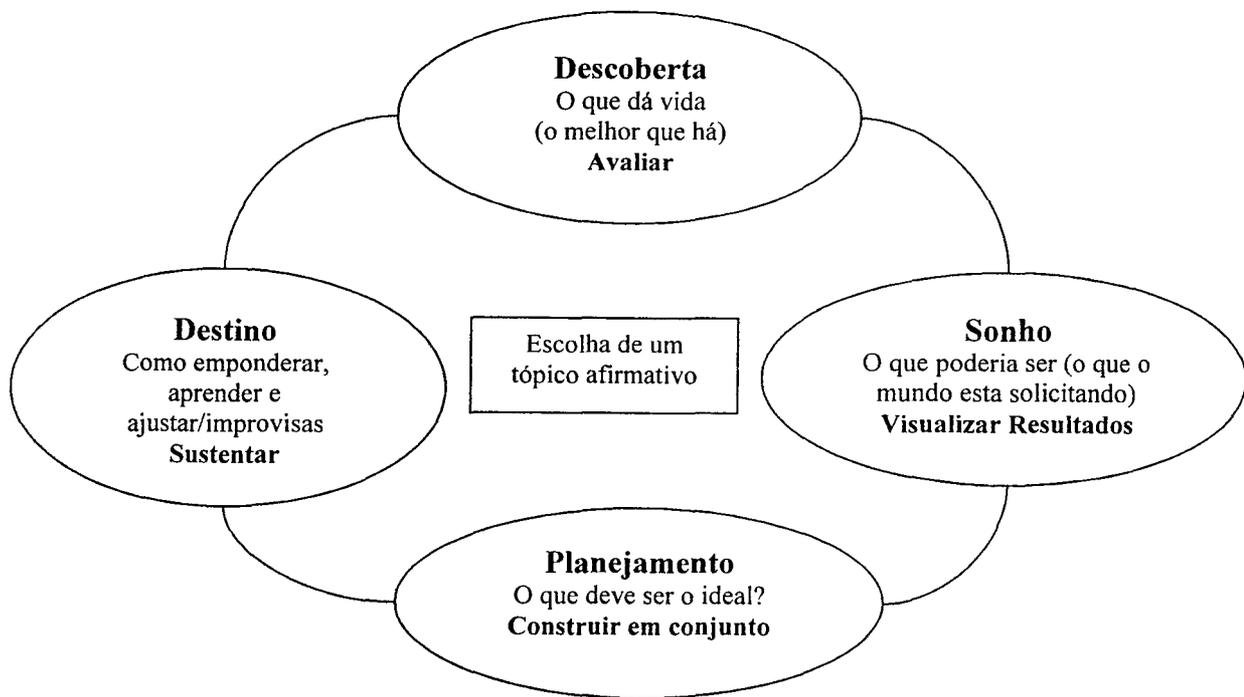


FIGURA 1 – CICLO DOS 4 Ds

FONTE: Adaptado de COOPERRIDER (2006, p.18)

Cooperrider (2006, p.18) apresenta as quatro fases que compõem o ciclo dos 4 Ds, como sendo:

- **Descoberta**: mobilizar o sistema inteiro através do engajamento de todos os interessados na articulação de pontos fortes e melhores práticas. Identificando o “melhor do que tem sido e aquilo que é”;
- **Sonho**: criar uma clara visão voltada para resultados em relação ao potencial descoberto e em relação a perguntas do mais alto propósito;
- **Planejamento**: criar possíveis proposições para a organização ideal, articulando um delineamento de organização em que as pessoas se sintam capazes de participar e ampliar o núcleo positivo para concretizar o sonho;
- **Destino**: fortalecer a capacidade afirmativa do sistema interior, possibilitando a ele, construir esperança e sustentar a iniciativa por mudanças positivas contínua e pelo alto desempenho.

### 2.3.5 Princípios da Investigação Apreciativa

A Investigação Apreciativa trabalha com alterações características na organização humana e mudanças. Na I.A. encontra-se a filosofia e a metodologia para mudança, sendo esta baseada em princípios ou correntes de pensamentos centrais.

Segundo Cooperrider (2006, p.51) “a familiaridade com esses princípios permitirá adaptar a I.A. a fim de atender às novas situações específicas e desafiadoras, bem como criar práticas inovadoras de mudança positiva”.

Os cinco princípios, considerados centrais para a Investigação Apreciativa são:

- Princípio construtivista: “O Construtivismo é uma abordagem à ciência humana que substitui as relações como o local de conhecimento do indivíduo” (COOPERRIDER, 2006, p.51). Esta abordagem esta baseada na análise arguciosa do poder da linguagem e discurso de todos os tipos para criar o senso de realidade, senso de verdade, senso de bondade e senso do possível. Visando uma vida melhor o construtivismo busca substituir o absolutismo pela incessante colaboração. Trata as organizações como organismos vivos ou humanos. Sua realidade é construída a partir da experiência dos componentes da organização, portanto, conhecimento e destino estão interligados;
- Princípio da simultaneidade: A mudança e a investigação não são situações que acontecem em separado, mas sim ocorrem simultaneamente. Para Cooperrider (2006, p.53) a partir do momento em que se faz uma pergunta para alguém este alguém começa a perceber a mudança.

As sementes da mudança – as coisas sobre as quais as pessoas pensam e falam, as coisas que as pessoas descobrem e aprendem e as coisas que formam o diálogo e inspiram imagens do futuro – estão implícitas nas primeiras perguntas que formulamos. As perguntas que fazemos estabelecem o estágio para o que encontramos, e o que descobrimos (os dados) torna-se material lingüístico, as histórias, a partir do que o futuro é vislumbrado e construído. (COOPERRIDER, 2006, p.53).

“Passado, presente e futuro são fontes infinitas de aprendizagem, inspiração e interpretação” (COOPERRIDER, 2006, p.53).

- Princípio antecipatório: A imagem que a organização tem de seu futuro orienta e guia o seu comportamento. Dentro de um processo de mudança, sob a tutela da I.A., um dos aspectos mais importante é a criação de imagens positivas, a partir da imaginação coletiva, em torno de forma que definem a realidade antecipatória.

Para Cooperrider (2006, p.54) imagens positivas de futuro conduzem ações positivas. “Essa é a base crescente energizante e pressuposto da Investigação Apreciativa”.

- Princípio positivo: Trata da introdução da linguagem afirmativa no contexto da mudança organizacional. Sendo esta uma forma saudável e eficiente de abordar o gerenciamento da mudança. Agrega as pessoas em torno da mudança, quanto mais positivas forem às questões abordadas para a mudança mais efetivo é o esforço.

A construção e a sustentação do ímpeto para a mudança demanda enormes porções de efeito positivo e de vínculo social – coisas como a esperança, o estímulo, a inspiração, o cuidado, a camaradagem, o sentimento de propósito urgente e pura alegria em criar algo significativo juntos. Descobrimos que quanto mais positiva fora a pergunta que fizemos, mais duradouro e bem sucedido será o esforço para a mudança. A principal atitude que um agente de mudanças deve tomar e que fará a diferença é criar e fazer perguntas positivas incondicionalmente. (COOPERRIDER, 2006, p.55).

### 2.3.6 Condições para o sucesso da Investigação Apreciativa

Para Cooperrider (2006, p.58) *apud* Whitney e Trosten, a Investigação Apreciativa funciona a partir de geração de seis condições essenciais, dentro da organização, que uma vez reunidas, liberam ou revelam o poder (potencial) pessoal e organizacional.

“A Investigação Apreciativa funciona porque ela expande todas as seis liberdades ao longo do curso de apenas uma volta no ciclo de 4 Ds. Ela gera uma onda de poder e energia que, quando liberada, não pode ser contida” (COOPERRIDER, 2006, p.62).

As condições para o sucesso da Investigação Apreciativa, apresentadas pelo mesmo autor são:

- Liberdade para ser reconhecido em uma organização: “A I.A. cria um contexto no qual as pessoas são livres para serem conhecidas em uma relação” (COOPERRIDER, 2006, p.58). Oportuniza a quebra, na conjuntura organizacional, da forma como as pessoas são reconhecidas, ou seja, apenas pela função ou cargo que exerce.  
Oferece as pessoas a chance de se conhecerem realmente e verdadeiramente como são, enquanto indivíduos únicos e integrantes de uma rede de relacionamentos ou organização. Desta forma a “I.A. interrompe o ciclo de despersonalização que mascara o sentimento de ser e pertencer das pessoas” (COOPERRIDER, 2006, p.58).
- Liberdade para ser ouvido: “A I.A. abre espaço no qual as pessoas são livres para serem ouvidas” (COOPERRIDER, 2006, p.59). Ser ouvido, durante uma entrevista de I.A. exige que a pessoa ou o interlocutor realmente escute o que esta sendo dito, com uma curiosidade sincera, empatia e compaixão. Desta forma ela se dá a chance de realmente conhecer e compreender a história da outra pessoa. Durante este processo, onde as pessoas são realmente ouvidas, as pessoas se sentem reconhecidas e valorizadas.
- Liberdade para sonhar em conjunto: “A I.A. abre a oportunidade para as pessoas serem livres e sonharem em conjunto” (COOPERRIDER, 2006, p.58). O diálogo amplo entre as pessoas e grupos, oportuniza o compartilhamento de sonhos. Ser visionário implica em expandir os sonhos das pessoas em todos os níveis da organização.
- Liberdade para escolher contribuir: “A I.A. cria um ambiente onde as pessoas são livres para escolherem contribuir” (COOPERRIDER, 2006, p.60). Trabalhar em um projeto pode separar as pessoas de seus reais interesses, mas por outro lado pode ser uma grande oportunidade de realização, seja esta pessoal ou profissional. A liberdade de escolha leva as pessoas ao comprometimento e ao aprendizado. “Quando as pessoas optam por realizar um projeto e se comprometem com os outros a fazê-lo, tornam-se criativas e determinadas” (COOPERRIDER, 2006, p.60).

- Liberdade para agir com apoio: “A I.A. oferece o contexto para as pessoas serem livres para agir com o apoio” (COOPERRIDER, 2006, p.60). Agir com apoio, para o autor, “é a arte essencial da interdependência positiva.” Quando as pessoas sabem que outras pessoas realmente se importam com o seu trabalho ou projeto e que estas querem de alguma forma colaborar, elas se sentem mais seguras para inovar, aprender e até mesmo errar. “O apoio do sistema integrado estimula as pessoas a assumirem desafios e as leva a praticarem atos de colaboração que revelam o melhor de si mesmas” (COOPERRIDER, 2006, p.60).
- Liberdade para ser positivo: “A I.A. abre caminho para as pessoas serem livres para serem positivas” (COOPERRIDER, 2006, p.61). Normalmente as pessoas não se deixam ser felizes no ambiente organizacional e acabam sendo arrastadas em correntes negativas coletivas. Dentro de um processo de mudança pela Investigação Apreciativa, as pessoas se sentem mais positivas, confiantes e alegres. Este processo faz com que as pessoas passem a se sentirem mais orgulhosas de si mesmas e de seu trabalho.

### 2.3.7 Depoimentos sobre a Investigação Apreciativa

Os depoimentos a seguir referem-se à aplicação da metodologia Investigação Apreciativa em organizações. Estas declarações foram feitas por empresários, membros da academia, representantes de entidades governamentais e não governamentais.

*A Investigação Apreciativa atualmente esta revolucionando o campo de desenvolvimento organizacional.*

Robert Quinn, professor de Gestão da Escola de Administração da Universidade de Michigan

*A Investigação Apreciativa é uma filosofia que esta nos permitindo envolver os corações, mentes e almas de nosso pessoal – todos eles. Somente quando agimos assim podemos alcançar o desenvolvimento inovador.*

Cindy Frick, Vice-Presidente de Desenvolvimento Organizacional e de Planejamento de RH da *Roadway Express*

*A Investigação Apreciativa é um processo que mantém em rota ascendente na espiral do sucesso ao invés de cair na espiral do fracasso. Ele contém um efeito motivador ajudando a adquirir a auto-realização ao invés de ingressar na síndrome do pessimismo.*

Rob Treeby, Gerente de Saúde, Segurança e Ambiente da BP AMOCO

*Eu gostaria de lhe apresentar meus cumprimentos em especial por sua metodologia de Investigação Apreciativa e lhe agradecer por introduzi-la nas Nações Unidas. Sem ela, poderia ter sido muito difícil, talvez impossível, envolver tantos líderes de negócios, a sociedade civil e o governo (para a Reunião de Cúpula da Liderança Compacta Global nas Nações Unidas).*

Kofi Annan, ex-Secretário Geral da Organização das Nações Unidas

*Introduzimos o conceito de Investigação Apreciativa em nosso currículo de "Liderança Inovadora a Caminho". Nossos gerentes seniores têm ficado entusiasmados com o uso dessa abordagem inovadora para lidar com algumas de nossas questões mais afirmativas. O resultado tem sido incrível e nos oferece um excelente guia para os objetivos desejados.*

Jim Staley, Presidente da *Roadway Express*

*Tive o privilégio de utilizar uma metodologia da Investigação Apreciativa em uma organização de vendas e marketing envolvida em uma aliança estratégica com um grande canal. Nos dois anos seguintes a introdução da I.A. e sua aceitação pelo grupo, aconteceu uma transformação importante. O ânimo melhorou dramaticamente, as relações tornaram-se mais estreitas, a equipe de trabalho melhorou consideravelmente e, igualmente animador, as vendas e a lucratividade ultrapassaram o que costumava ser em ambas as organizações.*

Jim Gustafson, Vice-Presidente e Gerente Geral da  
ELECTICjob.com

*A Investigação Apreciativa esta nos ajudando a ser “uma organização inovadora”. Começamos fechando nossa fábrica inteira reunindo todas as setecentas pessoas desde a produção até a diretoria para planejar nosso futuro. Foi um encontro de quatro dias. Este ano usaremos a Investigação Apreciativa para envolver mil pessoas no planejamento estratégico e processo de reforma participativa, incluindo-se todo o nosso pessoal interno e representantes dos interessados externos – fornecedores, clientes e a comunidade.*

*O que há de melhor nas pessoas se revela quando você reúne o sistema inteiro na mesma sala. A integração é saúde e esta é nossa proposta na Nutrimental Foods: produzir capacidade para ser saudável. É animador e compensa. Depois de nossa primeira grande sessão de grupo os lucros se elevaram em 200 por cento e o absenteísmo, no ano seguinte, caiu 75 por cento. A Investigação Apreciativa diz respeito a entrar em contato com o espírito, a auto-organização e a auto-sustentação, e, em última análise, à felicidade humana. Espero que todos vocês possam comparecer e conferir nossa próxima sessão!*

Rodrigo Loures, Presidente da Nutrimental Foods e atual  
Presidente da FIEP – Federação das Indústrias do Estado  
do Paraná.

FONTE: Adaptado de COOPERRIDER (2006, p.V).

### 3 A INTEGRAÇÃO ENTRE A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA E O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Este capítulo apresenta, a partir da revisão teórica anteriormente apresentada, os conceitos da Investigação Apreciativa quanto ao seu alinhamento para a integração ao Moderno Gerenciamento de Projetos, propostas de integração entre as metodologias estudadas e o cruzamento dos fatores de sucesso entre a Investigação Apreciativa e o Moderno Gerenciamento de Projetos.

#### 3.1 TÓPICOS DE CONVERGÊNCIA PARA A INTEGRAÇÃO ENTRE A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA E O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os tópicos levantados e apresentados nos Quadros a seguir, demonstram os principais conceitos estudados neste trabalho e analisados, no que se refere à integração das metodologias Investigação Apreciativa e o Moderno Gerenciamento de Projetos.

Como aspecto importante a ser ressaltado com relação aos Quadros apresentados neste tópico, é que os mesmos sofrem influência direta do autor. Desta forma, observa-se que os elementos de integração não são conclusivos, podendo sofrer alterações quando analisados sob outras interpretações ou sob diferentes pontos de vista.

O Quadro 6, a seguir, apresenta os elementos de convergência para a integração entre a Investigação Apreciativa e o Ambiente Organizacional de Projetos. Os elementos de convergência entre a I.A. e o Ambiente Organizacional de Projetos foram levantados a partir de *brainstorming* realizado com a equipe de consultores da Área de Desenvolvimento Organizacional do Sistema FIEP, em março de 2009.

A coluna A, apresenta o Núcleo e Mudança Positiva, já conceituados nos capítulos 2.3.2 e 2.3.3, demonstrando os elementos que formam o núcleo positivo e a abordagem para a mudança positiva da organização referentes ao seu alinhamento para a integração com o Ambiente Organizacional de Projetos.

Na coluna B, o elemento de integração entre a Investigação Apreciativa e o Ambiente Organizacional de Projetos é o Ciclo dos 4 Ds, apresentado no capítulo 2.3.4.

A coluna C indica quais os princípios da Investigação Apreciativa, conceituados no capítulo 2.3.5, estão alinhados com o Ambiente Organizacional de Projetos.

		ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA PARA A INTEGRAÇÃO COM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE PROJETOS		
AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE PROJETOS		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
1	<b>Planejamento estratégico</b>	Visões de possibilidades Oportunidades estratégicas Vantagens estratégicas  Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser	Descoberta Sonho Planejamento Destino	Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo
2	<b>Estratégias organizacionais</b>	Visões de possibilidades Oportunidades estratégicas Vantagens estratégicas  Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser	Descoberta Sonho Planejamento Destino	Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo
3	<b>Desenvolvimento de oportunidades de negócios</b>	Visões de possibilidades Oportunidades estratégicas Vantagens estratégicas Inovações inéditas  Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser	Descoberta Sonho Planejamento Destino	Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo
4	<b>Desenvolvimento de produtos e serviços</b>	Pontos fortes do produto Linha de produtos Pontos fortes na cadeia de valor Recursos relacionados  Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser	Descoberta Sonho Planejamento Destino	Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo

Continua

AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE PROJETOS		ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA PARA A INTEGRAÇÃO COM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE PROJETOS		
		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
5	<b>Estruturas organizacionais</b>	<p>Pensamentos elevados Melhores práticas de negócios Capacidade de liderança Sabedoria da organização Competências centrais Conhecimento agregado Recursos relacionados</p> <p>Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Descoberta Sonho Planejamento Destino</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo</p>
5.1	<b>Estrutura Funcional</b>	<p>Pontos fortes do produto Pontos fortes na cadeia de valor Conhecimento agregado Bens técnicos Linha de produto</p> <p>Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Descoberta Sonho Planejamento Destino</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo</p>
5.2	<b>Estrutura por Projetos</b>	<p>Bens técnicos Competências centrais Capacidade de liderança Conhecimento agregado Recursos relacionados</p> <p>Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Descoberta Sonho Planejamento Destino</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo</p>
5.3	<b>Estrutura Matricial</b>	<p>Oportunidades estratégicas Pensamentos elevados Bens técnicos Inovações Sabedoria da Organização Visões de possibilidades Espírito coletivo Conhecimento agregado Alianças e parcerias Recursos relacionados</p> <p>Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Descoberta Sonho Planejamento Destino</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo</p>

Continua

AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE PROJETOS		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
6	<b>Cultura organizacional</b>	Pensamentos elevados Emoções positivas Visões de possibilidades Valores vividos Capital social Espírito coletivo Conhecimento agregado Visões de futuros positivos Vantagens estratégicas  Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido	Descoberta Sonho Planejamento Destino	Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo
7	<b>Valores corporativos</b>	Pensamentos elevados Emoções positivas Visões de possibilidades Valores vividos Capital social Espírito coletivo Conhecimento agregado Visões de futuros positivos Vantagens estratégicas  Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido	Descoberta Sonho Planejamento Destino	Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo

Conclusão

QUADRO 6 - CONCEITOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA PARA A INTEGRAÇÃO COM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE PROJETOS

FONTE: Elaborado pelo autor.

O Quadro 7 a seguir, apresenta os elementos de convergência para a integração entre a Investigação Apreciativa e o Moderno Gerenciamento de Projetos. Os elementos de convergência entre a I.A. e o Moderno Gerenciamento de Projetos foram levantados a partir de *brainstorming* realizado com a equipe de consultores da Área de Desenvolvimento Organizacional do Sistema FIEP, em março de 2009.

A coluna A, apresenta o Núcleo e Mudança Positiva, já conceituados nos capítulos 2.3.2 e 2.3.3, demonstrando os elementos que formam o núcleo positivo e a abordagem para a mudança positiva da organização, referentes ao seu alinhamento para a integração com o Moderno Gerenciamento de Projetos.

Na coluna B, o elemento de integração entre a Investigação Apreciativa e o Moderno Gerenciamento de Projetos é o Ciclo dos 4 Ds, apresentado no capítulo 2.3.4.

A coluna C indica quais os princípios da Investigação Apreciativa, conceituados no capítulo 2.3.5, estão alinhados com o Moderno Gerenciamento de Projetos.

MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA QUE INTEGRAM O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
1	Áreas de processos PMBOK (2004, p.8)	Bens técnicos Inovações Pensamentos elevados Melhores práticas de negócios Sabedoria da organização Competências centrais Visões de possibilidades Capacidade de liderança Conhecimento agregado Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Vantagens estratégicas  Investigar e valorar o melhor que há Visualizar o que poderia ser Dialogar sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser aceito	Descoberta Sonho Planejamento Destino	Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo
1.1	Iniciação	Oportunidades estratégicas Inovações inéditas Pensamentos elevados Melhores práticas de negócios Emoções positivas Sabedoria da organização Visões de possibilidades Capacidade de liderança Valores vividos Macro tendências positivas Capital social Espírito coletivo Conhecimento agregado Bens financeiros Visões de futuros positivos Alianças e parcerias Vantagens estratégicas Recursos relacionais  Investigar e valorar o melhor que há Visualizar o que poderia ser Dialogar sobre o que poderia ser	Descoberta Sonho	Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo

continua

		ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA QUE INTEGRAM O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
1.2	Planejamento	<p>Bens técnicos Pensamentos elevados Melhores práticas de negócios Sabedoria da organização Competências centrais Visões de possibilidades Capacidade de liderança Linha de produtos Espírito coletivo Conhecimento agregado Bens financeiros Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Recursos relacionais</p> <p>Investigar e valorar o melhor que há Visualizar o que poderia ser Dialogar sobre o que poderia ser</p>	Planejamento Destino	<p>Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo</p>
1.3	Execução	<p>Pontos fortes do produto Bens técnicos Melhores práticas de negócios Sabedoria da organização Competências centrais Capacidade de liderança Linha de produtos Espírito coletivo Conhecimento agregado Bens financeiros Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Recursos relacionais</p> <p>Investigar e valorar o melhor que há Visualizar o que poderia ser Dialogar sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser aceito</p>	Planejamento Destino	<p>Simultaneidade Antecipatório</p>
1.4	Monitoramento	<p>Pontos fortes do produto Bens técnicos Melhores práticas de negócios Competências centrais Capacidade de liderança Linha de produtos Conhecimento agregado Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Recursos relacionais</p> <p>Uma organização é um mistério a ser aceito</p>	Planejamento Destino	<p>Simultaneidade Antecipatório</p>

continua

		ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA QUE INTEGRAM O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
1.5	Encerramento	<p>Oportunidades estratégicas Pontos fortes do produto Inovações inéditas Pensamentos elevados Melhores práticas de negócios Sabedoria da organização Competências centrais Visões de possibilidades Valores vividos Macro tendências positivas Capital social Espírito coletivo Conhecimento agregado Bens financeiros Visões de futuros positivos Vantagens estratégicas Recursos relacionais Fidelidade do cliente</p> <p>Investigar e valorar o melhor que há Visualizar o que poderia ser Dialogar sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser aceito</p>	Destino	Simultaneidade Poético Positivo
2	<p>Áreas de Conhecimento PMBOK (2004, p.9)</p>	<p>Oportunidades estratégicas Pontos fortes do produto Bens técnicos Inovações inéditas Pensamentos elevados Melhores práticas de negócios Emoções positivas Sabedoria da organização Competências centrais Visões de possibilidades Capacidade de liderança Linha de produtos Valores vividos Macro tendências positivas Capital social Espírito coletivo Conhecimento agregado Bens financeiros Visões de futuros positivos Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Vantagens estratégicas Recursos relacionais Fidelidade do cliente</p> <p>Investigar e valorar o melhor que há Visualizar o que poderia ser Dialogar sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser aceito</p>	<p>Descoberta Sonho Planejamento Destino</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo</p>

continua

		ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA QUE INTEGRAM O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
2.1	Gerenciamento de Integração	<p>Oportunidades estratégicas Bens técnicos Inovações inéditas Pensamentos elevados Melhores práticas de negócios Emoções positivas Sabedoria da organização Competências centrais Visões de possibilidades Capacidade de liderança Valores vividos Macro tendências positivas Capital social Espírito coletivo Conhecimento agregado Bens financeiros Visões de futuros positivos Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Vantagens estratégicas Recursos relacionais Fidelidade do cliente</p> <p>Investigar e valorar o melhor que há Visualizar o que poderia ser Dialogar sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser aceito</p>	<p>Descoberta Sonho Planejamento Destino</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo</p>
2.2	Gerenciamento do Escopo	<p>Pontos fortes do produto Bens técnicos Melhores práticas de negócios Sabedoria da organização Competências centrais Capacidade de liderança Linha de produtos Macro tendências positivas Espírito coletivo Bens financeiros Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Vantagens estratégicas Recursos relacionais</p> <p>Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Planejamento Destino</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Antecipatório Positivo</p>

continua

		ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA QUE INTEGRAM O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
2.3	Gerenciamento do Tempo	Bens técnicos Melhores práticas de negócios Sabedoria da organização Competências centrais Capacidade de liderança Linha de produtos Conhecimento agregado Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Recursos relacionais  Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser	Planejamento Destino	Construtivista Simultaneidade Antecipatório
2.4	Gerenciamento do Custo	Bens técnicos Pontos fortes do produto Melhores práticas de negócios Sabedoria da organização Competências centrais Capacidade de liderança Linha de produtos Conhecimento agregado Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Recursos relacionais  Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser	Planejamento Destino	Construtivista Simultaneidade Antecipatório
2.5	Gerenciamento da Qualidade	Bens técnicos Pontos fortes do produto Melhores práticas de negócios Sabedoria da organização Competências centrais Capacidade de liderança Linha de produtos Conhecimento agregado Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Recursos relacionais  Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser	Descoberta Sonho Planejamento Destino	Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo

continua

		ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA QUE INTEGRAM O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
2.6	Gerenciamento de Recursos Humanos	<p>Oportunidades estratégicas Bens técnicos Inovações inéditas Pensamentos elevados Melhores práticas de negócios Emoções positivas Sabedoria da organização Competências centrais Visões de possibilidades Capacidade de liderança Valores vividos Macro tendências positivas Capital social Espírito coletivo Conhecimento agregado Visões de futuros positivos Alianças e parcerias Vantagens estratégicas</p> <p>Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Descoberta Sonho Planejamento Destino</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo</p>
2.7	Gerenciamento de Comunicação	<p>Oportunidades estratégicas Inovações inéditas Pensamentos elevados Melhores práticas de negócios Emoções positivas Sabedoria da organização Competências centrais Visões de possibilidades Valores vividos Macro tendências positivas Capital social Espírito coletivo Conhecimento agregado Visões de futuros positivos Alianças e parcerias Vantagens estratégicas Fidelidade do cliente</p> <p>Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Descoberta Sonho Planejamento Destino</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo</p>

continua

		ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA QUE INTEGRAM O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
2.8	Gerenciamento Riscos	<p>Oportunidades estratégicas Pontos fortes do produto Bens técnicos Melhores práticas de negócios Sabedoria da organização Competências centrais Capacidade de liderança Espírito coletivo Conhecimento agregado Bens financeiros Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Recursos relacionais</p> <p>Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	Planejamento	<p>Construtivista Simultaneidade Antecipatório</p>
2.9	Gerenciamento de Aquisições	<p>Oportunidades estratégicas Pontos fortes do produto Bens técnicos Melhores práticas de negócios Sabedoria da organização Competências centrais Capacidade de liderança Linha de produtos Macro tendências positivas Capital social Conhecimento agregado Bens financeiros Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Vantagens estratégicas Recursos relacionais Fidelidade do cliente</p> <p>Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Planejamento Destino</p>	<p>Construtivista Simultaneidade</p>

continua

		ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA QUE INTEGRAM O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
3	<b>Técnicas, habilidades e competências</b>	<p>Oportunidades estratégicas  Bens técnicos  Inovações inéditas  Pensamentos elevados  Melhores práticas de negócios   Emoções positivas  Sabedoria da organização  Competências centrais  Visões de possibilidades  Capacidade de liderança  Valores vividos  Macro tendências positivas  Capital social  Espírito coletivo  Conhecimento agregado  Visões de futuros positivos  Alianças e parcerias  Vantagens estratégicas  Recursos relacionais  Fidelidade do cliente</p> <p>Investigar e valorar o que há  Visualizar o que poderia ser  Diálogo sobre o que poderia ser  Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Descoberta  Sonho  Planejamento  Destino</p>	<p>Construtivista  Simultaneidade  Poético  Antecipatório  Positivo</p>
4	<b>Ciclo de vida do projeto</b>	<p>Oportunidades estratégicas  Pontos fortes do produto  Bens técnicos  Inovações inéditas  Pensamentos elevados  Melhores práticas de negócios   Emoções positivas  Sabedoria da organização  Competências centrais  Visões de possibilidades  Capacidade de liderança  Linha de produtos  Valores vividos  Macro tendências positivas  Capital social  Espírito coletivo  Conhecimento agregado  Bens financeiros  Visões de futuros positivos  Alianças e parcerias  Pontos fortes na cadeia de valor  Vantagens estratégicas  Recursos relacionais  Fidelidade do cliente</p> <p>Investigar e valorar o que há  Visualizar o que poderia ser  Diálogo sobre o que poderia ser  Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Descoberta  Sonho  Planejamento  Destino</p>	<p>Construtivista  Simultaneidade  Poético  Antecipatório  Positivo</p>

continua

		ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA QUE INTEGRAM O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
5	Fases do ciclo de vida do projeto	<p>Oportunidades estratégicas Pontos fortes do produto Bens técnicos Inovações inéditas Pensamentos elevados Melhores práticas de negócios Emoções positivas Sabedoria da organização Competências centrais Visões de possibilidades Capacidade de liderança Linha de produtos Valores vividos Macro tendências positivas Capital social Espírito coletivo Conhecimento agregado Bens financeiros Visões de futuros positivos Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Vantagens estratégicas Recursos relacionais Fidelidade do cliente</p> <p>Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Descoberta Sonho Planejamento Destino</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo</p>
5.1	Descoberta	<p>Oportunidades estratégicas Inovações inéditas Pensamentos elevados Emoções positivas Sabedoria da organização Competências centrais Visões de possibilidades Valores vividos Macro tendências positivas Espírito coletivo Conhecimento agregado Visões de futuros positivos Vantagens estratégicas Recursos relacionais Fidelidade do cliente</p> <p>Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Descoberta Sonho</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo</p>

continua

		ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA QUE INTEGRAM O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
5.2	Desenho	<p>Oportunidades estratégicas Pontos fortes do produto Bens técnicos Inovações inéditas Pensamentos elevados Melhores práticas de negócios Emoções positivas Sabedoria da organização Competências centrais Visões de possibilidades Capacidade de liderança Linha de produtos Valores vividos Espírito coletivo Conhecimento agregado Visões de futuros positivos Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Vantagens estratégicas Recursos relacionais</p> <p>Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Descoberta Sonho</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo</p>
5.3	Desenvolvimento	<p>Pontos fortes do produto Bens técnicos Melhores práticas de negócios Sabedoria da organização Competências centrais Capacidade de liderança Linha de produtos Espírito coletivo Conhecimento agregado Bens financeiros Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Vantagens estratégicas</p> <p>Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Planejamento Destino</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Antecipatório</p>

continua

		ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA QUE INTEGRAM O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
5.4	Entrega	<p>Oportunidades estratégicas Inovações inéditas Melhores práticas de negócios Sabedoria da organização Competências centrais Visões de possibilidades Valores vividos Macro tendências positivas Capital social Conhecimento agregado Bens financeiros Visões de futuros positivos Alianças e parcerias Pontos fortes na cadeia de valor Vantagens estratégicas Fidelidade do cliente</p> <p>Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Planejamento Destino</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo</p>
6	Gerente de projeto	<p>Oportunidades estratégicas Pensamentos elevados Melhores práticas de negócios Emoções positivas Sabedoria da organização Competências centrais Visões de possibilidades Capacidade de liderança Valores vividos Macro tendências positivas Capital social Espírito coletivo Conhecimento agregado Visões de futuros positivos Vantagens estratégicas</p> <p>Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido</p>	<p>Descoberta Sonho Planejamento Destino</p>	<p>Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo</p>

continua

		ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA QUE INTEGRAM O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS		A	B	C
		Núcleo e Mudança Positiva	Ciclo dos 4 Ds	Princípios
7	Equipe de projeto	Oportunidades estratégicas Pensamentos elevados Melhores práticas de negócios Emoções positivas Sabedoria da organização Competências centrais Visões de possibilidades Capacidade de liderança Valores vividos Macro tendências positivas Capital social Espírito coletivo Conhecimento agregado Visões de futuros positivos Vantagens estratégicas  Investigar e valorar o que há Visualizar o que poderia ser Diálogo sobre o que poderia ser Uma organização é um mistério a ser resolvido	Descoberta Sonho Planejamento Destino	Construtivista Simultaneidade Poético Antecipatório Positivo

conclusão

QUADRO 7 - CONCEITOS DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA PARA A INTEGRAÇÃO COM O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

FONTE: Elaborado pelo autor.

### 3.2 PROPOSTAS DE INTEGRAÇÃO ENTRE A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA E O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Alinhado o referencial teórico apresentado no item 2, aos tópicos de convergência para a integração entre a Investigação Apreciativa e o Moderno Gerenciamento de Projetos apresentados no item 3.1, coloca-se como propostas de integração entre as metodologias estudadas os seguintes itens:

#### 3.2.1 Integração entre a Investigação Apreciativa e o Ambiente Organizacional de Projetos

O sucesso em Projetos e no Gerenciamento de Projetos tem como uma de suas bases, a forma como a organização esta estruturada. As organizações

modernas exigem agilidade na tomada de decisões e flexibilidade em suas abordagens para conseguir melhores resultados.

O ambiente organizacional em constante transformação, exige agilidade, flexibilidade e competência no planejamento e na formulação de estratégias. O modelo de gestão organizacional atual vem buscando modernizar-se para atender à dinâmica do mercado.

Integrar a Investigação Apreciativa ao Ambiente Organizacional de Projetos tem como proposta criar processos de Gestão e de Gerenciamento de Projetos dinâmicos e participativos, sustentada pelo diálogo e com base no compartilhamento de conhecimentos e informações.

Implementar de forma eficaz a integração entre o Gerenciamento de Projetos e a Investigação Apreciativa, auxilia a criar na organização uma cultura capaz de apoiar as necessidades de cada projeto, bem como acelerar o processo de adaptação frente às ambientes dinâmicos e competitivos.

Sendo um processo que tem seu início na descoberta dos pontos fortes da organização, a Investigação Apreciativa resulta em melhorias para as pessoas ou colaboradores, nas organizações e em seu ambiente.

Como a metodologia busca, através da colaboração entender e identificar as fortalezas da organização, ou seja, o seu núcleo positivo, é possível elevar a potencia de oportunidades da força para a construção do futuro da organização.

Integrar valores, Gerenciamento de Projetos e Investigação Apreciativa é fundamental para o sucesso dos projetos e empreendimentos da empresa.

Para consolidar esta integração é necessário definir as metas, objetivos e valores da organização e procurar fazer com que os mesmos sejam entendidos integralmente pelos colaboradores e equipes de projetos da empresa.

A abordagem da Investigação Apreciativa, pode aprimorar de forma significativa a participação dos colaboradores na competitividade, bem como a compreensão do negócio da organização.

A integração da Investigação apreciativa ao Ambiente Organizacional de Projetos evidencia-se nos seguintes aspectos:

- Estruturas Organizacionais:
  - Abordagem positiva baseada nos pontos fortes para o desenvolvimento e gestão de mudanças organizacionais;

- Facilitação da comunicação entre os participantes dos projetos, nas diferentes estruturas: funcional, por projetos e matricial;
- Mudança na abordagem gerencial;
- Ações capazes de reunir o poder de combinações de forças;
- Centros de relações humanas;
- Descoberta do que da vida a organização.
- Cultura Organizacional:
  - Transformar a organização pautada pela descoberta;
  - Centro de conexões vitais e potenciais doadores de vida: relações, parcerias, alianças e redes de conhecimento;
  - Catalisar novas formas de pensar sobre metas, estratégias e resultados organizacionais.
- Valores Organizacionais:
  - Valorização do potencial das relações humanas;
  - Construção coletiva de sonhos pessoais e organizacionais;
  - Alinhamento com missão, valores e objetivos organizacionais;
  - Diálogo;
  - Visão compartilhada;
  - Despertar do potencial das pessoas;
  - Estimulo e valorização das pessoas.

Integrar a Investigação Apreciativa ao Ambiente Organizacional de Projetos, auxilia as organizações a terem uma gestão mais participativa e apreciativa. Simultaneamente possibilita inovação, atendendo as transformações do mercado.

### 3.2.2 Integração entre a Investigação Apreciativa e o Moderno Gerenciamento de Projetos

Considerando, que o Gerenciamento de Projetos é um empreendimento integrador, infere-se que a Investigação Apreciativa enquanto novo modelo de gestão, pode integrar a gestão de projetos como elemento de mudanças gerenciais nos processos de projetos.

O Quadro a seguir, indica os conceitos das metodologias Investigação Apreciativa e Gerenciamento de Projetos frente a sua comunhão para a integração.

Investigação Apreciativa	Gerenciamento de Projetos
<p>A Investigação Apreciativa é um novo modelo de gestão de mudanças, adaptado de forma única aos valores, crenças e desafios de negócios que os gestores e líderes enfrentam hoje. É um processo de mudanças gerenciais de larga escala que pode possibilitar que você envolva e inspire sua força de trabalho altamente diversificada e dispersa; que envolva clientes e outros interessados no futuro do negócio, que descubra e amplie os pontos fortes de seu negócio e vantagens estratégicas e equilibre incríveis retornos financeiros com fortalecimento das contribuições societárias (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.1).</p>	<p>O gerenciamento de projetos é um empreendimento integrador. A integração do gerenciamento de projetos exige que cada processo do projeto e do produto seja adequadamente associado e conectado a outros processos para facilitar a sua coordenação. Essas interações entre processos muitas vezes exigem que se façam compensações entre requisitos e objetivos do projeto. Um projeto grande e complexo pode ter alguns processos que precisarão ser iterados diversas vezes para definir e atender às necessidades das partes interessadas e para chegar a um acordo sobre o resultado dos processos. Em geral, deixar de tomar ações durante um processo afetará esse processo e outros processos relacionados (PMBOK, 2004, p.38).</p>

QUADRO 8 – CONCEITOS DE INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA E GERENCIAMENTO DE ROJETOS  
 FONTE: Adaptado de COOPERRIDER (2006) e PMBOK (2004).

A aplicação de um processo de Investigação Apreciativa em uma organização, pode gerar a oportunidade de um desafio estratégico único. A partir deste desafio são levantadas novas perspectivas e demandas, que resultarão em empreendimentos e projetos.

A Investigação Apreciativa convida ao diálogo e ao aprendizado, através do Ciclo dos 4 Ds. No primeiro ciclo, a descoberta, são resgatados os núcleos positivos da organização que irão levar a mudança positiva. Durante o segundo ciclo, o sonho, a organização é convidada a ir além do estado natural das coisas e visualizar futuros valiosos e vitais.

O terceiro D, o planejamento, emerge depois que um foco estratégico ou sonho é articulado. A partir deste ponto a metodologia converge para colocar em prática o sonho, através da realização de empreendimentos ou projetos.

Cabe ao Moderno Gerenciamento de Projetos, enquanto elemento integrador, converter estes empreendimentos em realidade e principalmente, em resultados.

O Moderno Gerenciamento de Projetos irá organizar e planejar os processos que envolvem o sonho, para concretizá-lo através de técnicas específicas de projeto, conhecimentos e habilidades.

Com base em fundamentos gerenciais modernos e com a integração da Investigação Apreciativa, o Gerenciamento de Projetos se mostra como uma metodologia capaz de entregar o Sonho realizado. Comprometendo-se com a entrega de resultados como objetivos, escopo, prazos, qualidade e custo.

A integração da Investigação Apreciativa ao Moderno Gerenciamento de Projetos impele a organização para mudanças positivas prevista no último ciclo da metodologia, o Destino.

No Quadro seguinte, verificam-se as fases da Investigação Apreciativa, integradas ao Moderno Gerenciamento de Projetos. Este Quadro foi elaborado pelo autor, a partir da análise da Investigação Apreciativa e sua integração, de acordo com o Ciclo dos 4 Ds ao Gerenciamento de Projetos.

<b>Investigação Apreciativa</b>		<b>Gerenciamento de Projetos</b>
Descoberta	Mobilização de pessoas Envolvimento através de diálogos para descobrir as fortalezas, recursos e capacidades da organização. Identificar as melhores práticas e o que da vida a organização.	Identificação de uma necessidade, idéia ou oportunidade que poderá resultar em um empreendimento ou projeto.
Sonho	Visualizar possibilidades audaciosas para o futuro, criando uma clara visão voltada para resultados.	Desenvolvimento de uma proposta de projeto. O resultado desta etapa é a elaboração de uma proposta para um empreendimento anteriormente identificado.
Planejamento	Criar proposições e propostas de projetos que irão guiar a organização rumo ao seu futuro.	Implementação da proposta de projeto. Resultará na obtenção dos objetivos do projeto, escopo, delimitação dos prazos e outros aspectos referentes ao projeto, bem como a sua execução

continua

Investigação Apreciativa		Gerenciamento de Projetos
Destino	Fortalecer a capacidade afirmativa da organização, possibilitando a construção de mudanças positivas e do alto desempenho.	Conclusão do projeto inclui as avaliações dos resultados alcançados, verificação se o que foi previsto foi devidamente cumprido e possibilidades de aprimoramentos futuros em novos projetos.

conclusão

QUADRO 9 – FASES DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS  
 FONTE: Elaborado pelo autor

Por outro lado pode-se considerar que a aplicação da Investigação Apreciativa é também um projeto. Um evento ou momento único dentro da organização. Com início, meio e fim definidos.

O Moderno Gerenciamento de Projetos estruturará a aplicação da Investigação Apreciativa, considerando suas fases e execução. Através de técnicas, ferramentas e métodos adequados, oportunizando a base para o alcance de resultados.

O Quadro a seguir, indica a estrutura de um projeto de Investigação Apreciativa em uma organização, com aplicação do Moderno Gerenciamento de Projetos.

Gerenciamento de Projetos	Projeto de Investigação Apreciativa
Áreas de Processo	<p><b>Início:</b> Autoriza o início do projeto de I.A. Define o tópico afirmativo, o público alvo da organização;</p> <p><b>Planejamento:</b> Trata dos objetivos da aplicação da I.A., define as datas de aplicação e as principais fases da aplicação, o escopo da I.A., as atividades e protocolos a serem utilizados durante o evento. Aloca os recursos necessários ao projeto. Planejamento dos resultados da segunda fase da I.A.</p> <p><b>Execução:</b> Executa o Ciclo dos 4 Ds.</p> <p><b>Monitoramento:</b> Monitora as ações, fases ou atividades do projeto. Toma decisões de correções quando necessário.</p> <p><b>Encerramento:</b> Avalia os resultados alcançados comparando com os resultados propostos, objetivos e escopo do projeto de I.A. Encerra o projeto.</p>

continua

Gerenciamento de Projetos	Projeto de Investigação Apreciativa
Áreas de Conhecimento	<p><b>Ger. de Integração:</b> Coordena e integra as diversas áreas e recursos envolvidas com o projeto de I.A. Realiza o termo de abertura do projeto de I.A. Prepara o plano de gerenciamento do projeto e sua gestão, estrutura a declaração preliminar do escopo.</p> <p><b>Ger. do Escopo:</b> Definição do escopo e os resultados a serem alcançados pela aplicação da I.A.</p> <p><b>Ger. do Tempo:</b> Define os prazos para a aplicação do projeto de Investigação Apreciativa. Descreve a seqüência de atividades e suas estimativas de duração.</p>
Áreas de Conhecimento	<p><b>Ger. de Custos:</b> Aloca os custos do projeto, levanta as estimativas de custos e realiza o seu controle.</p> <p><b>Ger. da Qualidade:</b> Define os processos que garantirão o alcance dos objetivos da I.A. de forma satisfatória para o projeto e para a organização.</p> <p><b>Ger. de Rec. Humanos:</b> Compõe as equipes que atuarão no projeto de I.A., Gerenciamento do projeto e da equipe, aloca as pessoas de acordo com as necessidades do projeto.</p> <p><b>Ger. da Comunicação:</b> Recebe, trata e dissemina as informações referentes ao projeto para as partes interessadas e prepara relatórios.</p> <p><b>Ger. de Riscos:</b> Efetuar o levantamento dos possíveis riscos do projeto, planejar as respostas para os riscos. Monitoramento e controle dos riscos.</p> <p><b>Ger. de Aquisições:</b> Define as aquisições dos materiais, produtos e serviços para a realização do projeto de I.A. Controla os contratos inerentes ao projeto.</p>

conclusão

## QUADRO 10 – ESTRUTURA DE PROJETO DE INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

FONTE: Elaborado pelo autor

Considerando que o Gerenciamento de Projetos e projetos, atuam sempre da mesma forma em uma organização com base em um modelo único de metodologia, pode-se inferir que estes caminham em círculos, em torno de problemas da mesma natureza (VALERIANO, 2005, p.XV).

Entretanto, com o apoio de metodologias como a Investigação Apreciativa o conhecimento e a participação podem ser alargados. O Moderno Gerenciamento de

Projetos e os projetos sofrem a partir da integração da Investigação Apreciativa, uma espiral de evolução frente a uma nova abordagem ou forma de atuação.

A partir da integração de uma nova metodologia, a qual gera novos empreendimentos ou projetos, o Moderno Gerenciamento de Projetos passa a atuar de forma diferente, apreciativo, com maior abrangência e penetração na cultura organizacional.

### 3.3 ATORES DE SUCESSO ENTRE A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA E O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os fatores que impellem o Moderno Gerenciamento de Projetos, Projetos e a Investigação Apreciativa ao sucesso, constituem em informações de grande relevância para uma organização na integração de metodologias.

O Quadro a seguir, indica os elementos de sucesso, a serem considerados, para a integração das metodologias anteriormente estudadas.

<b>Gerenciamento de Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Investigação Apreciativa</b>
Considerar as recomendações dos funcionários	Missão do Projeto: definição clara dos objetivos no início do projeto	Liberdade para ser reconhecido
Reconhecer que a mudança é necessária	Suporte Gerencial: autoridade e poder para gerenciar os recursos do projeto	Liberdade para sonhar em conjunto
Entender a participação dos executivos na gestão de projetos	Plano: estabelecimento das atividades individuais do projeto	Liberdade para agir com apoio
Disposição para colocar os interesses da empresa acima dos interesses pessoais	Cliente Consultor: comunicação com os clientes do projeto	
Disposição a aceitar responsabilidades	Pessoal: alocação (recrutamento, seleção e treinamento) das necessidades de pessoal para o projeto	Liberdade para ser ouvido

continua

Gerenciamento de Projetos	Projetos	Investigação Apreciativa
Disposição a aceitar o progresso de colegas	Tarefas Técnicas: disponibilidade e competência para acompanhar as tarefas técnicas	
Reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial	Aceite do Cliente: estágio final do projeto e venda dos resultados	Liberdade para escolher contribuir
Apoiar um padrão de monitoramento e de relatório	Monitoramento: capacidade de dar <i>feedback</i> em todos os estágios do projeto	
Reconhecer que a programação e os custos são inseparáveis; Rastrear os custos reais	Comunicação: rede de transmissão da informação no âmbito do projeto	Liberdade para ser positivo
Desenvolver treinamento em gerenciamento de projetos	Conciliação: capacidade para superar as inesperadas crises decorrentes do plano do projeto, conciliando as expectativas dos vários interessados	

conclusão

Quadro 11 – FATORES DE SUCESSO DAS METODOLOGIAS ESTUDADAS

Fonte: Elaborado pelo autor

Diferentes metodologias apresentam diferentes aspectos e formas em seus conceitos. Na integração destes conceitos, a organização deve observar as suas peculiaridades. Os fatores de sucesso de uma metodologia normalmente estão vinculados a processos e comportamentos.

No que se refere a processos, evidenciam-se como fatores de sucesso, a clara definição dos procedimentos que devem ser executados e/ou observados na realização de um empreendimento ou projeto.

Enquanto que, com relação ao comportamento, não ficam claros os seus procedimentos. O comportamento organizacional e o posicionamento das pessoas envolvidas é um dos fatores chaves na consolidação de metodologias. Estão

voltados para as suas aspirações, valores, metas e objetivos, sendo estes pessoais e profissionais.

Um aspecto a ser considerado no que se refere ao sucesso ou fracasso de metodologias, como a Investigação Apreciativa, Gerenciamento de Projetos ou em Projetos é que não existe uma fórmula ou maneira única para a sua realização com sucesso.

Diferentes organizações têm diferentes culturas e posicionamentos, os quais devem ser levados em consideração quando da utilização das metodologias estudadas.

Conhecer os pontos chaves para o sucesso da Investigação Apreciativa, Gerenciamento de Projetos e Projetos, auxilia as organizações e seus profissionais de projetos na conquista de melhores resultados e contribui em informações de grande importância, no que se refere a sua aplicação. Porém, conhecer os pontos chave de sucesso, não resulta afirmar que estes devem ser utilizados na organização, mas sim que estes podem ser aplicados e que e outros fatores podem ser incluídos, a partir das necessidades organizacionais.

## 4 APLICAÇÃO PRÁTICA

A Investigação Apreciativa vem sendo utilizada com sucesso em diversos projetos dentro do Sistema FIEP. Este tópico tem por finalidade demonstrar projetos onde houve a aplicação prática desta metodologia. Também será apresentado o Sistema FIEP, patrocinador da metodologia Investigação Apreciativa e a área de Desenvolvimento Organizacional.

Serão abordados alguns dos projetos de sucesso em uma visão geral, nos quais houve a aplicação prática da Investigação Apreciativa, tais como: BAWB, Certificação em Investigação Apreciativa, Encontro de Planejamento Compartilhado, Fórum Futuro 10 Paraná, Global Fórum América Latina e o Movimento Nós Podemos Paraná.

Ao final deste tópico será apresentada uma análise de aplicação prática da Investigação Apreciativa e sua integração ao Moderno Gerenciamento de Projetos, dentro da área de Desenvolvimento Organizacional do Sistema FIEP.

### 4.1 SISTEMA FIEP - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ

A Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP é uma das maiores entidades empresariais paranaenses. Atualmente conta com 93 Sindicatos Patronais filiados, que representam cerca de 30 mil empreendimentos industriais e que geram em torno de 500 mil postos de trabalho.

Braço institucional e representativo do setor que canaliza e defende os interesses da indústria do Estado, a FIEP pratica uma gestão participativa, baseada no diálogo que tem como propósito assegurar o desenvolvimento industrial do Paraná.

Para isso, a FIEP conta com instituições como o Centro das Indústrias do Estado do Paraná – CIEP, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, Serviço Social da Indústria – SESI, Instituto Euvaldo Lodi – IEL e Universidade da Indústria – UNINDUS que formam o Sistema FIEP.

Mantido e administrado pela iniciativa privada, o Sistema FIEP atua em parceria com os Sindicatos Patronais, representativos dos diversos segmentos da

indústria na busca de soluções que permitam o crescimento continuado do setor produtivo, com base nos preceitos de responsabilidade social e com a disponibilização de serviços técnicos e tecnológicos, de educação, saúde, lazer, organizacionais, qualificação e capacitação profissional.

## 4.2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Com a proposta de promover a mudança e o desenvolvimento na Indústria do Estado do Paraná, a partir de uma gestão dinâmica e participativa foi criado em 2004 no Sistema FIEP, a área de Desenvolvimento Organizacional.

A partir do diálogo e do compartilhamento de conhecimentos e informações, a área de Desenvolvimento Organizacional busca atender as necessidades de todos os setores da indústria do Paraná, através dos seus Sindicatos, assim como, de todas as casas que compõem o Sistema FIEP. Tomando como base os quatro eixos estratégicos do Sistema FIEP: Defesa nos interesses da indústria; Desenvolvimento industrial sustentável; Auto-sustentabilidade; Excelência no desenvolvimento pessoal.

A área de Desenvolvimento Organizacional, tem como objetivo maior implementar projetos inovadores nas áreas de planejamento estratégico, desenvolvimento de liderança, motivação organizacional, desenvolvimento regional, apoio aos Municípios, dentre outros.

Para que estas ações sejam implementadas, o Desenvolvimento Organizacional faz uso de metodologias inovadoras que impelem a organização para a mudança e ao desenvolvimento. A Investigação Apreciativa está entre as metodologias utilizadas pela área com maior frequência.

A Investigação Apreciativa foi adotada com o propósito de criar um processo de gestão dinâmico e participativo, sustentado no diálogo e com base no compartilhamento de conhecimentos e informações.

#### 4.2.1 Projetos da área de Desenvolvimento Organizacional com a integração da Investigação Apreciativa

Durante os anos de 2004 e 2005, a área passou por sua primeira fase, onde este foi implantada dentro do Sistema FIEP, concentrando seus trabalhos em projetos de desenvolvimento interno do Sistema. Voltados para a mudança organizacional e para os colaboradores das casas que compõem o Sistema FIEP.

No decorrer do ano de 2006 o Desenvolvimento Organizacional realizou as mais diversas atividades e projetos, sendo estes quantificados em 93, onde atingiu 9.585 pessoas (considerar este valor como aproximado) em todo estado do Paraná, divididos em internos e externos.

Em 2007 o Desenvolvimento Organizacional realizou 67 atividades e projetos, onde atingiu 4.683 pessoas (considerar este valor como aproximado) em todo estado do Paraná, sendo estes, como citado anteriormente, divididos em internos e externos, tanto para as atividades ou projetos como para as pessoas participantes destes.

No ano de 2008, a área alcançou a casa de 70 atividades e projetos com o número de 11.521 pessoas atendidas.

Consideram-se pessoas internas todas as que participaram de uma atividade ou projeto realizado a partir de demanda interna do Sistema FIEP e externos aqueles que participaram de atividades ou projetos com demanda externa ao Sistema, como por exemplo, os Sindicatos Patronais das Indústrias.

Para as atividades e projetos, considera-se a mesma divisão entre interna e externa, sendo os internos os que têm demandas oriundas de uma das casas do Sistema FIEP e externas aquelas que partem de fora do Sistema.

A seguir, são demonstrados alguns dos principais projetos conduzidos pelo Desenvolvimento Organizacional do Sistema FIEP, com a utilização e integração da Investigação Apreciativa.

#### **BAWB 2004, 2005, 2006 e 2007**

O BAWB, através da Investigação Apreciativa busca descobrir as melhores iniciativas do globo no que se refere aos negócios como agentes para a transformação social. O propósito deste projeto é aprender com as diferentes

experiências e ganhar novos conhecimentos para a construção de um futuro compartilhado. Este projeto foi realizado em 2004, 2005 na cidade de Curitiba - PR, em 2006 em Fortaleza – CE e em 2007 na cidade de Vila Velha – ES.

### **Certificação em Investigação Apreciativa – 2006, 2007 e 2008**

Projeto voltado para a capacitação e a certificação de consultores na metodologia Investigação Apreciativa, para aplicação desta em processos de planejamento e desenvolvimento organizacional.

Para a realização deste projeto foi estabelecida uma parceria entre a UNINDUS e a *Case Western Reserve University/Weatherhead School of Management*.

Este projeto encontra-se em sua terceira edição, formando 130 consultores na metodologia. Em 2009, será editado novamente este projeto também com a chancela da *Case Western Reserve University/Weatherhead School of Management*.

### **Encontro de Planejamento Compartilhado – 2004 e 2008**

Os Encontros de Planejamento Compartilhado foram realizados em 2004 e em 2008 com o objetivo de transformar a cultura organizacional do Sistema FIEP em uma cultura dinâmica, participativa e apreciativa. Sustentada no diálogo e no compartilhamento de conhecimento e informações. A metodologia utilizada na condução dos trabalhos foi a Investigação Apreciativa.

Em 2004 o projeto teve tópico Visão e Ação. Este primeiro Encontro de Planejamento Compartilhado contou com a participação de 2.171 pessoas, divididas em 1.098 colaboradores e 1.073 de público externo.

Ao final do encontro de 2004 foram elencadas 11 macro propostas ou proposições de projetos, sendo: Educação, Relação com o Cliente, Valorização do Ser Humano, Serviços, Desenvolvimento Industrial Sustentável, Infra-Estrutura, Responsabilidade Social, Comunicação e *Marketing*, Auto Sustentabilidade, Tecnologia e Inovação e Parcerias.

Estas proposições foram posteriormente desdobradas e transformadas em 36 projetos, os quais foram implantados no Sistema.

No Encontro de Planejamento Compartilhado de 2008 o tópico escolhido foi Educar e Inovar com o Foco do Cliente. Neste ano o encontro contou com a participação dos colaboradores do Sistema em um total de 1.800 participantes.

Como resultado, ao final do projeto foram elencados 8 cenários, os quais serão e avaliados e transformados em novos projetos. Os cenários são: Educação, Relacionamento com o Cliente – Produtos e Serviços, Comunicação, Marca Imagem e Referencia, Gestão e Inovação, Gestão de Pessoas, Responsabilidade Sócio Ambiental do Sistema, indústria Saudável e Infra Estrutura.

### **Fórum Futuro 10 Paraná – 2005**

O projeto Fórum Futuro 10 Paraná, foi realizado no segundo semestre de 2005, a Investigação Apreciativa foi usada para coordenar a metodologia e conteúdo do projeto.

Durante a realização do Fórum, foram realizados uma série de encontros em oito regiões do estado do Paraná. Tendo como objetivo criar um planejamento estratégico para o estado para os próximos 10 anos. Cerca de 5 mil pessoas ou lideranças estaduais participaram dos encontros, dialogando sobre 11 temas centrais: Pesquisa Tecnologia e Universidade; Visão Política e Gestão Pública; Responsabilidade Social e Mobilização; Cultura e Educação; Segurança; Agronegócios; Saúde e Qualidade de Vida; Comércio, Turismo e Serviços; Industrialização, Metropolização e Urbanização; Infra-Estrutura; Meio Ambiente e Florestas.

Os resultados foram entregues a autoridades municipais, estaduais e federais, contemplando a visão de futuro do Estado do Paraná.

### **Global Fórum América Latina – 2008**

O Global Fórum é uma iniciativa espontânea de organização da sociedade na busca de ações inovadoras para a sustentabilidade da vida humana no planeta. Surgiu no ano 2000, a partir do *Global Compact*, na ONU, fundindo-se com o BAWB (*Business as an Agent of World Benefit*) em um encontro promovido por Kofi Annan e organizado por David Cooperrider (*Case Western Reserve*).

Em 2006 o Global Fórum ganhou as características de um movimento que se expande em conversações por toda a América, até chegar ao Brasil em 2008.

Este projeto tem como iniciativa promover uma Sociedade Sustentável para a América Latina, através de pensamento cooperativo e ações compartilhadas entre

diferentes setores da sociedade. A Investigação Apreciativa é a metodologia escolhida para a condução dos trabalhos e posteriores empreendimentos e projetos.

É um chamado para o setor empresarial, sociedade civil organizada e sistemas de educação superior, especificamente escolas de administração de empresas e cursos afins. Estes são os principais setores da sociedade, onde todos podem formar e influir nas lideranças futuras e no processo de capacitação para o desenvolvimento sustentável.

### **Movimento Nós Podemos Paraná – 2006, 2007 e 2008**

Utilizando-se de ferramentas de vanguarda a Investigação Apreciativa, muita parceria e mobilização, o Movimento Nós Podemos Paraná articula e promove em todo o Estado a temática dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), fomentando uma rede comprometida com o desenvolvimento econômico e sustentável do Estado.

Em setembro de 2000, em Nova Iorque, líderes de 189 países firmaram um pacto durante a Cúpula do Milênio, promovida pela Organização das Nações Unidas.

Desse acordo, nasceu a Declaração do Milênio que estabeleceu como prioridade eliminar a extrema pobreza e a fome no planeta até 2015.

Para tanto, foram definidos oito objetivos, os chamados Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), a serem alcançados por meio de ações específicas de combate à fome e à pobreza, associadas à implementação de políticas de saúde, saneamento, meio ambiente, educação, habitação e de promoção da igualdade de gênero e o pacto para o desenvolvimento. Os oito objetivos são:

1. Acabar com a fome e a miséria;
2. Educação básica de qualidade para todos;
3. Igualdade entre os sexos e valorização da mulher;
4. Reduzir a mortalidade infantil;
5. Melhorar a saúde das gestantes;
6. Combater a AIDS, a malária e outras doenças;
7. Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente;
8. Todo mundo trabalhando pelo movimento.

No Paraná, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio ganharam maior amplitude.

Em 2006, o Estado assumiu o desafio de antecipar o alcance dos Objetivos do Milênio para 2010, cinco anos antes do prazo estipulado pela ONU. Surge assim o Movimento Nós Podemos Paraná, uma proposta do Conselho Paranaense de Cidadania Empresarial, do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná, em parceria com o Serviço Social da Indústria e o Instituto de Promoção do Desenvolvimento, por meio do Observatório Base de Indicadores de Sustentabilidade.

O Movimento Nós Podemos Paraná se estruturou através de círculos de debate integradores e participativos, buscando potencializar ações e projetos locais existentes, dividindo-se em:

- Círculos de Diálogo com a Aplicação da Investigação Apreciativa. Encontros locais, com a participação de especialistas, governo e comunidade, para a definição de áreas prioritárias, metas de alcance, ações e projetos a serem implementados.
- Círculos de Trabalho para o desenvolvimento e implementação dos projetos. Grupo de pessoas composto por diferentes atores sociais, engajados em cada município, com o papel de organizar os diálogos locais; ajudar a estabelecer metas de alcance factíveis, priorizar ações e projetos, definir um plano de implementação e monitorar a evolução local do programa.
- Círculos de Conhecimento como apoio técnico. Grupo composto por técnicos pertencentes aos diferentes grupos sociais, com o papel de analisar oportunidades locais e identificar potenciais projetos e ações a serem apresentados nos Fóruns Locais.

Alguns resultados do Projeto Nós Podemos Paraná:

- 61 Círculos de Diálogo (+ 12 mil pessoas);
- + 150 projetos identificados no site do Movimento Nós Podemos Paraná;
- + 30 Capacitações - oficinas e cursos (+1.500 pessoas);
- 19 Núcleos de Trabalho formados e atuantes;
- + 250 municípios envolvidos;

- + 15.000 pessoas comprometidas com os ODM no Estado.

#### 4.3 ANÁLISE DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA INTEGRADA AO MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Moderno Gerenciamento de Projetos, conforme estudado se apresenta como uma forma ou maneira necessária para apoiar a concretização de resultados oriundos da Investigação Apreciativa.

O Moderno Gerenciamento de Projetos, o qual esta consolidado em conceitos gerenciais modernos se mostra capaz de realizar e implementar de forma eficiente e eficaz os projetos da organização estudada.

Desta forma a utilização de uma metodologia apropriada de Gerenciamento de Projetos, pode proporcionar melhores entregas bem como controle dos processos que envolvem os projetos.

Nos projetos estudados, empreendidos pelo Desenvolvimento Organizacional do Sistema FIEP, não foi observado à utilização de uma metodologia padronizada de Gerenciamento de Projetos em sua aplicação bem como na continuidade das ações.

Verificou-se que existem processos de gerenciamentos empíricos com base em conhecimentos explícitos, no que se refere ao Gerenciamento de Projetos, porém, estes processos não estão formalizados.

Desta forma levanta-se a necessidade da adoção formalizada de uma metodologia de Gerenciamento de Projetos, para a área de Desenvolvimento Organizacional do Sistema FIEP. Visando atender de forma mais coerente e prática os projetos em que vem atuando e em projetos futuros.

O Desenvolvimento Organizacional encontra-se sob a estrutura funcional, podendo ser considerado como uma área híbrida em projetos. A área não se apresenta em conformidade com os conceitos, anteriormente estudados, de uma organização/área orientada para projetos. Porém tem alguns procedimentos executados sob a forma ou metodologias de Gerenciamento de Projetos, tais como: o Gerenciamento de Integração; Gerenciamento de Tempo e Controle de Custos e Orçamentos.

A área integra a Investigação Apreciativa em seus projetos, utilizando seus princípios onde todos os colaboradores da empresa, área ou departamento, bem como grupos, participam em um corte transversal dos interessados. Ou seja, mais diversidade e menos hierarquia do que normalmente se tem numa reunião de trabalho, além da chance dada a cada pessoa de ser ouvida e de aprender outras maneiras de enxergar a tarefa a ser realizada.

O formato dos encontros de Investigação Apreciativa oferece diversas oportunidades de interações e troca de idéias, como: entrevistas em duplas, diálogos em mesas e plenária.

Um projeto de Investigação Apreciativa tem início com uma abordagem voltada para as mudanças baseada em pontos fortes. Antes de imaginar as possibilidades futuras, primeiro os participantes se re-conectam com os principais fatores de sucesso, ou seja, coisas ou ações que permitem ser bem sucedidas quando se está no seu melhor estado.

Os participantes são distribuídos e organizados em grupos, normalmente, com oito integrantes cada. Após a apresentação da metodologia em uma breve introdução, os participantes recebem um Manual do Participante, contendo a descrição de todas as tarefas, no qual escrevem as suas propostas, as quais são apresentadas em plenária para todos os demais em grupos.

É solicitado aos integrantes de cada grupo que participe de forma ativa, compartilhando seus pontos de vista, idéias e propostas de forma verbal ou através dos instrumentos disponíveis durante os trabalhos.

Com propósito de fazer um mapeamento positivo da realidade, com base na opinião dos próprios participantes, são levantadas informações a partir dos instrumentos contidos no manual dos participantes: Protocolo de entrevistas e Tarefas em Grupo.

Os participantes autogerenciam o seu trabalho e usam o diálogo, e não resolução de problemas como a principal ferramenta de mudança. Isso significa ajudar mutuamente, a fim de realizar as tarefas e assumir responsabilidade por pelas percepções e ações.

Pontos comuns e narrativas ricas, são o referencial e não gestão de conflito ou negociação. Isto significa reconhecer diferenças, ao invés de ter que reconciliá-las.

A Investigação Apreciativa é utilizada para entender tudo aquilo que é e que merece ser valorizado. Investigar é estudar, fazer perguntas, buscar. Assim, a I.A. é uma busca colaborativa para identificar e entender os pontos fortes da organização, seu potencial, suas maiores oportunidades e as maiores esperanças das pessoas para o futuro.

Ação é inspirada em benefício do todo, pois a organização como um todo está representada. Desta forma fica mais fácil tomar decisões rápidas e o comprometimento com a ação é explícito, ou seja, é público e aberto, onde todos os participantes podem apoiar e ajudar a fazer acontecer.

O movimento para a ação é guiado por inspiração interna, liderança compartilhada e iniciativa voluntária. As pessoas trabalham no que têm mais paixão, no que mais lhes interessam e no que acreditam que fará uma diferença positiva.

A análise de cada uma das tarefas propostas pelos grupos e seus resultados finais, são categorizados em conteúdo e de acordo com os temas que mais estimulam e geram diálogo para o avanço do processo de transformação e aplicação em formato de projetos.

Como aspecto importante observado a partir dos estudos realizados, é que o conjunto das metodologias estudadas impelem as organizações a melhorias contínuas, ampliando seus diferenciais competitivos. Sejam estes através de procedimentos de gestão em Gerenciamento de Projetos ou na participação de todos em um processo de diálogo essencialmente inclusivo e participativo com a Investigação Apreciativa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia teve como objetivo propor uma forma de integrar a Investigação Apreciativa ao Moderno Gerenciamento de Projetos, para apoiar as organizações em projetos e estratégias no desenvolvimento de melhorias e diferenciais competitivos organizacionais. Neste capítulo indicam-se algumas considerações pertinentes a respeito da temática proposta, tendo como base os conhecimentos obtidos ao longo do MBA em Gerenciamento de Projetos, o referencial teórico apresentado e o estudo de caso com vistas a sua aplicação prática em projetos de Investigação Apreciativa no Sistema FIEP.

### **Ambiente Organizacional de Projetos**

Com relação ao Ambiente Organizacional de Projetos, constata-se que vantagens competitivas podem ser exploradas a partir do Gerenciamento de Projetos e aplicadas como estratégias organizacionais. Dentre estas, se destaca como vantagem a implantação de uma cultura voltada para projetos, a qual pode auxiliar as organizações a estarem ainda mais aptas e prontas a apoiar as demandas e necessidades de seus projetos.

Neste contexto, outro aspecto de destaque, é que o sucesso em Projetos e no Gerenciamento de Projetos tem alicerce na forma como uma organização está estruturada. Identificar se a organização é orientada ou não orientada para projetos ou ainda se é uma organização híbrida em projetos, bem como identificar se está formatada sob uma estrutura funcional, por projetos ou matricial, auxilia a reconhecer a maturidade da organização no que se refere ao Gerenciamento de Projetos.

Infere-se que as organizações que tem estes conceitos claros e definidos podem acelerar processos de adaptação em ambientes altamente competitivos, dinâmicos e cheios de incertezas, os quais requerem agilidade na tomada de decisões e flexibilidade em suas abordagens para conseguir melhores resultados em suas estratégias organizacionais.

## **Moderno Gerenciamento de projetos**

A coordenação, controle e monitoramento das atividades ligadas aos projetos são traduzidas em Gerenciamento de Projetos e estão diretamente ligados ao sucesso da implantação das estratégias, destinadas a suprir a necessidade competitiva organizacional.

O Moderno Gerenciamento de Projetos, enquanto conjunto de técnicas integradas de atividades, busca alcançar objetivos previamente estabelecidos em um projeto, pode ampliar os resultados organizacionais em projetos e proporciona melhorias nos processos e controles de projetos em andamento e em projetos futuros da organização.

Através do Moderno Gerenciamento de Projetos, pode-se obter melhorias que abrangem de forma sistêmica os projetos, ampliando o controle físico, financeiro, orçamentário e de recursos humanos ou de materiais. Também é possível minimizar os custos, através da eficiência nos procedimentos administrativos e processuais dos projetos e ampliar a maximização dos lucros e alcançar novos parâmetros de relacionamentos com clientes e parceiros além de proporcionar maior satisfação interna da equipe envolvida com o projeto.

## **Gerentes de Projetos**

A frente da gerência de projetos invariavelmente tem uma pessoa responsável pelo seu desenvolvimento, ou seja, o Gerente de Projetos. Seu principal papel dentro dos projetos é manter o progresso, a interação, o monitoramento e o controle das atividades pertinentes ao projeto.

Outro aspecto de sua atuação é o de coordenar equipes de projetos, mantendo a interação mútua e progressiva de todos no empreendimento e ainda potencializando o seu sucesso.

A formação do Gerente de Projetos exige necessariamente, que ele desenvolva e potencialize habilidades e competências que lhe permita analisar cenários além daqueles previstos de maneira objetiva. Portanto, a partir de um conjunto de dados construídos, é possível vislumbrar alternativas e soluções organizacionais sistêmicas que ensejem atingir resultados em projetos com eficácia e assertividade acima das expectativas anteriormente presumidas.

Desta forma o profissional Gerente de Projetos, necessita estar na vanguarda de sua profissão, aprimorando, aprofundando e renovando os seus conhecimentos de forma constante.

A metodologia Investigação Apreciativa é uma nova área de conhecimento que proporciona uma visão ainda mais abrangente daquela já conquistada por este profissional. Através desta o Gerente de Projetos poderá concatenar diferentes formas ou métodos de trabalho, alinhando diferentes habilidades e conhecimento, sejam estes voltados para aspectos práticos, como procedimentos formalizados em projetos ou ainda em aspectos comportamentais na coordenação de sua equipe de projeto.

### **Investigação Apreciativa**

A investigação Apreciativa, a partir de sua nova abordagem empresarial, tem foco nas melhores práticas e experiência das organizações. Promove reflexões sobre os fatores indutores do sucesso de forma a expandi-los para toda a sua estrutura, formando um verdadeiro diferencial competitivo e estratégico.

Os processos da Investigação Apreciativa, em sua aplicação no diagnóstico e planejamento estão voltados para a identificação de potencialidades e oportunidades em detrimento da mera resolução de problemas. Isso acontece a partir da participação de todos os interessados em um modelo estimulante, que permite o envolvimento de todos os níveis organizacionais.

A metodologia que em seus fundamentos permeia a mudança organizacional, aprendizagem colaborativa e de ação, psicologia positiva e conhecimento organizacional tem como um dos seus principais resultados, o comprometimento de todos na criação de uma visão compartilhada de futuro para o desenvolvimento de iniciativas de mudanças sustentadas e alinhadas com esta visão.

O ciclo dos 4 Ds (descoberta, sonho, planejamento e destino) forma as fases de aplicação da metodologia. Este processo de aplicação se for considerado ou comparado a uma abordagem tradicional equivale ao diagnóstico, visão, planejamento e implementação. Porém na Investigação Apreciativa este processo ganha novas essências as quais são marcadas pela identificação de potencialidades e oportunidades.

A sistematização do processo de Investigação Apreciativa, a partir dos 4 Ds, percorre desde a descoberta até a definição de um plano de ação ou projetos para a mudança organizacional. Conta com a participação de todos, de modo que estes compartilhem as suas experiências positivas e transformem o seu modelo mental.

Sua proposta de gerenciamento de mudanças desafia os modelos habituais voltados para problemas ou dificuldades, está centrado na busca do que existe de melhor e no que da vida ou vitaliza um sistema quando ele está em seu estado e trabalha com alterações radicais em práticas de mudanças gerenciais.

### **Integração da Investigação Apreciativa ao Ambiente Organizacional de Projetos.**

A integração da Investigação Apreciativa ao Ambiente Organizacional de Projetos ocorre com base no diálogo e no compartilhamento de conhecimentos e informações. Propõe novos processos dinâmico e participativos para a Gestão e para o Moderno Gerenciamento de Projetos.

Como uma de suas vantagens, está a possibilidade de criar uma nova cultura organizacional, que auxilia as organizações na administração de seus processos e projetos, acelerando a adaptação em ambientes em constante mutação.

Outra vantagem desta integração, é que a metodologia pode resultar em melhorias motivacionais e de relacionamentos para as pessoas ou colaboradores, nas organizações e em seu ambiente de trabalho.

Ao identificar as fortalezas da organização a metodologia permite, em sua integração, potencializar oportunidades, da força da organização, para a construção do seu futuro.

A consolidação desta integração entre o Ambiente Organizacional de Projetos e a Investigação Apreciativa tem impactos positivos no sucesso dos empreendimentos realizados pela empresa. Porém, o seu entendimento e a definição de metas se faz necessário para obter o apoio de todos os envolvidos.

### **Integração da Investigação Apreciativa ao Moderno Gerenciamento de Projetos**

Um novo modelo de gestão como a Investigação Apreciativa pode integrar o Moderno Gerenciamento de Projetos como um elemento de mudanças gerenciais e nos processos de projetos. Sua integração pode auxiliar na geração de novas

demandas ou inovações, sejam estas em novos projetos, novos produtos, novos serviços ou ainda em inovações.

A integração da Investigação Apreciativa ao Moderno Gerenciamento pode implantar uma nova abordagem ao Gerenciamento de Projetos, onde os diálogos, compartilhamento de idéias e soluções, proporcionam a abertura de portas para novos desafios. Estes desafios geram perspectivas e demandas, que resultarão em empreendimentos e projetos.

Em uma aplicação da Investigação Apreciativa, onde o ciclo dos 4 Ds é o pólo orientador, o Moderno Gerenciamento de Projetos é o elo entre o Sonho e a realização deste em formato de projetos. Cabendo ao Moderno Gerenciamento de Projetos traduzir a este Sonho em um empreendimentos que gera resultados, aplicando técnicas que organizam e planejam todos os processos de um projeto, para o alcance de objetivos, escopo, prazo, qualidade, entre outros resultados esperados para este.

A investigação Apreciativa, além de ser um elemento que pode integrar o Moderno Gerenciamento de Projetos, também pode ser considerada em sua aplicação como um projeto. O qual tem início, meio e fim bem definidos, com resultados a serem alcançados ou gerados e como um evento ou momento único para uma organização.

O Moderno Gerenciamento de Projetos tem o papel, neste caso, de estruturar a aplicação da Investigação Apreciativa, considerando todas as suas fases e particularidades, bem como a sua execução.

O Moderno Gerenciamento de Projetos com a integração da Investigação Apreciativa pode resultar em uma convergência de resultados únicos e positivos para a organização em seu desenvolvimento organizacional, suas estratégias e ampliação da competitividade.

Novos empreendimentos ou projetos podem surgir a partir desta integração ampliando o conhecimento organizacional, o compartilhamento e comprometimento das pessoas envolvidas e gerando novas áreas de conhecimento bem como uma nova plataforma de aprendizagem.

## **Fatores de Sucesso**

Conhecer os fatores de sucesso da Investigação Apreciativa, do Moderno Gerenciamento de Projetos e de Projetos, são também de grande relevância para as organizações. Estes constituem em informações que podem influenciar na integração das metodologias estudadas e em seus resultados.

As metodologias apresentadas têm em sua aplicação diferentes fatores os quais são fundamentais em sua aplicação. Estas diferenças e peculiaridades devem ser consideradas quando da integração entre as metodologias.

Os fatores de sucesso não são inflexíveis, o que quer dizer que quando uma metodologia é utilizada estes podem mudar, atendendo a diferentes aspectos e se adaptando ao ambiente onde esta sendo aplicada.

## **Aplicação Prática**

As constantes transformações do mercado indicam que este estudo não é conclusivo e que o mesmo pode apresentar diferentes considerações se realizado sob outras circunstâncias. Esta premissa impele o Sistema FIEP e o Desenvolvimento Organizacional a acompanhar estas mudanças e transformações para atender e entender as necessidades e demandas de seus projetos com rapidez e eficiência, proporcionando maior e mais qualidade.

Para alcançar resultados nos projetos estudados, o Moderno Gerenciamento de Projetos consolida-se como uma estrutura necessária para apoiar Investigação Apreciativa.

Em contrapartida a Investigação Apreciativa somente por si, apresenta dificuldades na concretização do Sonho e por conseqüência realizar o ciclo completo dos 4 Ds.

Desta forma infere-se que a área de Desenvolvimento Organizacional do Sistema pode adotar uma metodologia de Gerenciamento de Projetos com base em conceitos modernos, como apoio aos seus projetos de Investigação Apreciativa. E também adotar a prática de Gerenciamento de Projetos nos empreendimentos resultantes da metodologia Investigação Apreciativa.

Concatenar as metodologias estudadas faz com que as organizações pratiquem o diálogo positivo com maior freqüência aplicando a cultura organizacional. Elevando

o comprometimento com resultados, além de levar as organizações a melhorias contínuas, ampliando assim suas estratégias e diferenciais competitivos.

## REFERÊNCIAS

- BAGUETE JORNALISMO DIGITAL. A Gestão de Projetos no Contexto Organizacional. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/noticiasDetalhes.php?id=648>>. Acesso em: 14 jan. 2009.
- BORDIGNON, João Alberto. **Investigação apreciativa: princípios e Aplicações**. Disponível em: <[http://www.tributoaoiguacu.org.br/metodologia/investigacao\\_apreciativa.pdf](http://www.tributoaoiguacu.org.br/metodologia/investigacao_apreciativa.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2009.
- CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- COOPERRIDER, David; WHITNEY Diana. **Investigação Apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- GIDO Jack; CLEMENTS James P. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Thhonson Learning, 2007.
- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006
- KOTLER, Philip; ARMOSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- McGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação: Aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Economia: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Pretice Hall, 2004.
- OLIVEIRA NETO, Alvim Antônio de. **Metodologia da Pesquisa Científica: Guia Prático para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. 2. ed. Florianópolis: Books. 2006.

PINTO, J.K.; SLEVIN, D.P. ***Critical factors in successful Project implementation.*** *IEE Transactions on Engineering Management*, 1987.

PMBOK, **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 3. ed. 2004. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, EUA.

RABECHINI Jr, Roque. **O gerente de Projetos na Empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VALERIANO, Dalton. **Moderno gerenciamento de projetos.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.