

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM  
REDE NACIONAL - PROFIAP

MARIA PINHEIRO BANDEIRA DE OLIVEIRA DUARTE

**Recife, 2023**

MARIA PINHEIRO BANDEIRA DE OLIVEIRA DUARTE

AVALIAÇÃO APRECIATIVA DO CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO  
E PESQUISA DA FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO (FUNDAJ)

Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado  
Profissional em Administração Pública em  
Rede Nacional da Universidade Federal Rural  
de Pernambuco como requisito parcial para a  
obtenção do título de mestre em Administração  
Pública

**Recife, 2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Sistema Integrado de Bibliotecas  
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- D812a Duarte, Maria Pinheiro Bandeira de Oliveira  
Avaliação apreciativa do Centro de Documentação e Pesquisa da Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj) / Maria Pinheiro Bandeira de Oliveira Duarte. - 2023.  
117 f. : il.
- Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira.  
Inclui referências e apêndice(s).
- Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Recife, 2023.
1. Avaliação Apreciativa. 2. Centro de Documentação e Pesquisa. 3. Positividade. 4. Generatividade. I. Oliveira, Rezilda Rodrigues, orient. II. Título

CDD 350

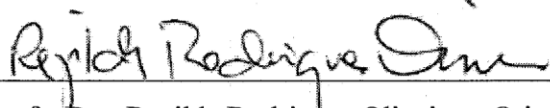
---

MARIA PINHEIRO BANDEIRA DE OLIVEIRA DUARTE

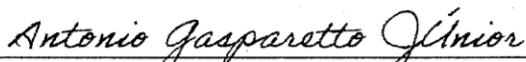
AVALIAÇÃO APRECIATIVA DO CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO  
E PESQUISA DA FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO (FUNDAJ)

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado  
Profissional em Administração Pública em  
Rede Nacional da Universidade Federal Rural  
de Pernambuco como requisito parcial para a  
obtenção do título de mestre em Administração  
Pública

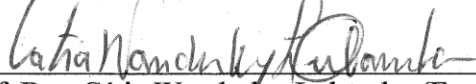
Aprovada em: 04 / 01 / 2023



Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira – Orientadora  
PROFIAP/Universidade Federal Rural de Pernambuco



Prof. Dr. Antônio Gasparetto Júnior (Examinador Interno)  
PROFIAP/Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dra. Cátia Wanderley Lubambo (Examinadora Externa)  
Fundação Joaquim Nabuco

## AGRADECIMENTOS

São muitas as pessoas a quem dedico minha gratidão, sentimento que me torna mais completa, na medida em que me preenche de fé na humanidade. Sentimento que se torna cada vez maior, pela felicidade em tê-lo e pela possibilidade de retribuí-lo, de repassá-lo, por entender que o bem feito a mim, precisa ser compartilhado.

Aos professores do Profiap/UFRPE, que tiveram a sensibilidade de despertar em mim a força necessária para chegar a esse momento. Foram momentos conturbados de pandemia e questões pessoais. Sentir-me não apenas como mais uma aluna, mas como uma pessoa que recebeu compreensão fez muita diferença em minha vida.

À professora Rezilda Rodrigues, minha orientadora, a quem agradeço por ter me introduzido no mundo da investigação apreciativa, algo que passou a representar uma mudança do meu paradigma de pensamentos. Foi um período de muito aprendizado com uma docente com uma habilidade incrível de encontrar sentido para o trabalho desenvolvido e mostrar caminhos a trilhar, permitindo que eu pudesse identificar também o meu crescimento nessa jornada.

Aos colegas do Profiap! Que turma linda! Nada de vaidades ou competição, mas muito companheirismo. Obrigada.

À Fundação Joaquim Nabuco, pelo apoio total para execução da pesquisa.

À equipe do Cdoc, pelo interesse e pela disponibilidade em participar.

À minha família, meus pais, meus filhos e irmãos! Minha base, meu porto seguro para seguir adiante, sempre.

À Deus, pois sem a fé, nada é possível.

## RESUMO

Esta dissertação objetiva desenvolver um processo de avaliação apreciativa aplicado ao estudo de caso do Centro de Documentação e Pesquisa (Cdoc) da Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj) para que se ponha em prática uma estratégia que seja positiva e generativa. Para tanto, recorreu-se à Investigação Apreciativa (IA) como instrumento de avaliação institucional e estratégia de *feedback* formativo para subsidiar a realização de um estudo de caso de natureza qualitativa com relação à pergunta e ao objetivo da pesquisa. Assim, considerou-se a característica construcionista da IA no formato descritivo-exploratório e interpretativo adotado. Na coleta de dados, procedeu-se à formação de um grupo colaborativo composto por oito integrantes do Cdoc, oriundos tanto do nível gerencial como de seu corpo técnico. Os dados foram obtidos com a aplicação do modelo de 5-D, em inglês/português: 1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D *Design*/Planejamento e 5-D *Destiny*/Destino, materializado sob a forma de oficinas apreciativas, com encontros presenciais e envio prévio de questões a serem respondidas, debatidas e validadas, tendo se chegado até a etapa do 4-D, que foi associada ao modelo SOAR/FOAR: *Strengths*/Forças, *Opportunities*/Oportunidades, *Aspirations*/Aspirações e *Results*/Resultados. No caso em questão, a avaliação apreciativa foi definida pelo tópico afirmativo da pesquisa, que delimitou o Cdoc como sendo um centro de preservação e gestão de acervo arquivístico privado de valor histórico e cultural e de desenvolvimento de estudos e pesquisas referenciados nesse acervo, com finalidade de difusão. A descoberta do núcleo positivo do Cdoc considerou o acervo como um bem técnico e cultural da instituição, ao lado de seu capital humano com suas emoções, sabedoria e competências essenciais como elementos vitais da gestão. Outra fonte importante do estudo foi o relatório da auditoria interna realizada pela Controladoria Geral da União (CGU), cujas recomendações foram incorporadas ao desenho generativo e as proposições provocativas adotadas no processo de avaliação em que se contemplou três dimensões: a) logística; b) tecnologia e sistemas e c) competências essenciais aplicadas ao estudo do Cdoc. Destaca-se que a dimensão logística trabalhou com dois eixos: a) superar a carência de pessoal de carreira e pessoal de apoio, visando a mitigar o baixo quantitativo da força de trabalho na atividade-fim do Cdoc e b) fortalecer a gestão, os normativos e os controles internos dos principais riscos inerentes aos trabalhos ligados ao acervo. Já a dimensão tecnologia e sistemas mostrou-se consistente com a necessidade de melhorar o domínio da utilização dos Sistemas Sophia Acervo e Biblioteca. Por sua vez, a dimensão das competências essenciais representou a plena combinação de habilidades, conhecimentos, atitudes e experiências dos servidores do Cdoc apropriadas no exercício da gestão e do gerenciamento do acervo arquivístico privado, bibliográfico e museológico da Fundaj. As conclusões estão ligadas às demandas pelo desenvolvimento de um Planejamento Estratégico e Gestão Integrada, subsidiadas por um plano de metas institucionais (de acordo com os processos mapeados) e um Plano de Desenvolvimento de Pessoas como efetivo instrumento de gestão, além de um Plano de Contingência (emergência) para reforçar a proteção do acervo do Cdoc, que constitui um valioso bem público brasileiro.

**Palavras-chave:** Avaliação Apreciativa, Centro de Documentação e Pesquisa, Positividade, Generatividade.

## ABSTRACT

This dissertation aims to develop an appreciative evaluation process applied to the case study of the Centro de Documentação e Pesquisa (Cdoc) of Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj) in order to put into practice a strategy that is positive and generative. To this end, we used Appreciative Inquiry (AI) as a tool for institutional evaluation and a formative feedback strategy, which subsidized a qualitative case study in relation to the research question and objective. Thus, the constructionist characteristic of AI was considered, along with a descriptive-exploratory and interpretive format. For data collection, a collaborative group was formed, consisting of eight Cdoc members, from both the managerial and technical levels. Data collection followed the script associated with the 5-D model: 1-D Definition, 2-D Discovery, 3-D Dream, 4-D Design, and 5-D Destiny, materialized in the form of appreciative workshops, with face-to-face meetings and prior submission of questions to be answered, debated, and validated, having reached the 4-D stage, which was associated with the SOAR/FOAR model: Strengths, Opportunities, Aspirations and Results. Thus, the choice of the scope of the appreciative evaluation of Cdoc was defined as a center for the preservation and management of private archival collections of historical and cultural value and the development of studies and research referenced in this collection, with the purpose of diffusion. The discovery of Cdoc's positive nucleus considered the collection as a technical and cultural asset of the institution, alongside its human capital with its emotions, wisdom, and core competencies as vital elements of management. Another important source for the study was the internal audit report carried out by the Controladoria Geral da União (CGU), whose recommendations were incorporated into the generative design and the provocative proposals adopted in the evaluation process, which included three dimensions: a) logistics; b) technology and systems, and c) essential competencies applied to the Cdoc study. The logistics dimension worked on two axes: a) to overcome the lack of career and support staff, aiming to mitigate the low quantity of workforce in Cdoc's core activity, and b) to strengthen the management, norms, and internal controls of the main risks inherent to the work related to the collection. The technology and systems dimension was consistent with the need to improve the use of the Sophia Collection and Library Systems. In turn, the dimension of core competencies represented the full combination of skills, knowledge, attitudes and experiences of Cdoc employees appropriate for the management of Fundaj's private archives, bibliographic and museological collections. The conclusions are linked to the demands for the development of a Strategic Planning and Integrated Management, supported by a plan of institutional goals (according to the mapped processes) and a People Development Plan as an effective management tool, in addition to a Contingency Plan (emergency) to strengthen the protection of the Cdoc collection, which constitutes a valuable Brazilian public and cultural asset.

**Keywords:** Appreciative Evaluation, Documentation and Research Center, Positivity, Generativity.

## Lista de Figuras

<b>Figura 1:</b>	Organograma da Fundação Joaquim Nabuco com foco no Cdoc	15
<b>Figura 2:</b>	Transição entre a solução de problemas e a Investigação Apreciativa	35
<b>Figura 3:</b>	Modelo de 4-D	37
<b>Figura 4:</b>	Modelo de 5-D	37
<b>Figura 5:</b>	Articulação teórica, analítica e ontológica do estudo do Cdoc/Fundaj	51
<b>Figura 6:</b>	Painel fotográfico contendo os tópicos afirmativos	63
<b>Figura 7:</b>	Nuvem de palavras gerada pelos textos geradores do tópico afirmativo da pesquisa	64
<b>Figura 8:</b>	Indicadores da generatividade encontrada na avaliação apreciativa do Cdoc	77



## Lista de Quadros

<b>Quadro 1</b>	Níveis de tratamento técnico do acervo	19
<b>Quadro 2</b>	Abordagem tradicional x Abordagem apreciativa	32
<b>Quadro 3</b>	Núcleo positivo da vida organizacional	35
<b>Quadro 4</b>	Relação de dissertações e trabalhos publicados com ênfase na temática da avaliação apreciativa	42
<b>Quadro 5</b>	Quadro funcional do Cdoc	54
<b>Quadro 6</b>	Participantes do grupo colaborativo	54
<b>Quadro 7</b>	Sinopse da coleta e organização de dados	56
<b>Quadro 8</b>	Sugestões de tópicos afirmativos aplicados ao 1-D	62
<b>Quadro 9</b>	As Quatro perguntas iniciais da IA x Adaptação para aplicação na pesquisa	65
<b>Quadro 10</b>	Experiências marcantes assinaladas pelos membros do grupo apreciativo	66
<b>Quadro 11</b>	Valores pessoais e profissionais presentes na avaliação apreciativa	67
<b>Quadro 12</b>	Fatores que dão vida ao trabalho desenvolvido no CDOC/Cehibra/Fundaj	68
<b>Quadro 13</b>	Desejos para viabilizar uma cultura de avaliação apreciativa	70
<b>Quadro 14</b>	O núcleo positivo do Cdoc	72
<b>Quadro 15</b>	Projeção de um futuro promissor para o Cdoc	74
<b>Quadro 16</b>	Lista de oportunidades feita pelo grupo colaborativo	75
<b>Quadro 17</b>	Melhores práticas e inovações sugeridas	79
<b>Quadro 18</b>	Contribuição pessoal para realização das ideias pensadas para o futuro do Cdoc	80
<b>Quadro 19</b>	Comentários sobre a premiação do Cdoc em 2026	81
<b>Quadro 20</b>	Dimensões generativas e proposições provocativas do estudo e avaliação apreciativa do Cdoc	86
<b>Quadro 21</b>	Síntese da linha adotada na matriz SOAR/FOAR	88
<b>Quadro 22</b>	Síntese do FOAR	88

## **Lista de Tabelas**

<b>Tabela 1:</b>	Orçamento da União para a Cultura 2017-2022	20
<b>Tabela 2:</b>	Quantitativo total de servidores ativos e quantitativo total de servidores ativos aptos a ser aposentados na Fundação	20

## Lista de Abreviaturas e Siglas

CDOC	CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA
CEHIBRA	CENTRO DE ESTUDOS DA HISTÓRIA BRASILEIRA RODRIGO MELO FRANCO DE ANDRADE
CEP	COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS
CGU	CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO
CPUB	COORDENAÇÃO DE CONTEÚDOS E PUBLICAÇÕES
FUNDAJ	FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO
IA	INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA
MEC	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
PA	PESQUISA-AÇÃO
SOAR/FOAR	(STRENGTHS/FORÇAS, OPPORTUNITIES/OPORTUNIDADES, ASPIRATIONS/ASPIRAÇÕES E RESULTS/RESULTADOS)
TCLE	TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	17
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.3 OBJETIVOS.....	24
1.3.1 Objetivos Gerais .....	24
1.3.2 Objetivos Específicos.....	24
1.4 JUSTIFICATIVA .....	24
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	30
2.1 ORIGENS E APLICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA (IA) .....	30
2.2 ELEMENTOS POSITIVOS E GENERATIVOS: A INTERFACE COM A ESTRATÉGIA DA AVALIAÇÃO APRECIATIVA .....	34
2.3 O MODELO DE 5-D NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO APRECIATIVA .....	36
2.4 ESTUDOS PRÉVIOS .....	42
3. METODOLOGIA .....	47
3.1 ESTRATÉGIA E TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	47
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS: A PREPARAÇÃO DE UM PROTOCOLO DE PESQUISA .....	49
3.3 PROCEDIMENTOS APLICADOS À COLETA E À ANÁLISE DE DADOS ....	52
3.3.1 ASPECTOS ÉTICOS.....	57
3.3.3.1 Mitigação de Riscos e Benefícios Esperados .....	58
4. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO APRECIATIVA MEDIANTE APLICAÇÃO DO MODELO DE 5-D.....	60
4.1 1-D Definição/Definition.....	60
4.2 2-D Descoberta/Discovery.....	65
4.2.1 A descoberta do Núcleo Positivo do Cdoc.....	71
4.3 3-D Sonho/Dream .....	73
4.4 4-D Planejamento/Design.....	82
4.4.1 O material da auditoria interna da CGU e sua incorporação ao 4-D Planejamento.....	82
4.4.2 O relatório da CGU e a elaboração das proposições provocativas integradas à aplicação do SOAR/FOAR.....	85
4.5 5-D Destino/ <i>Destiny</i> .....	90
5. CONCLUSÃO .....	92
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA.....	110
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	111
APÊNDICE C – ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 5-D (D1).....	114
APÊNDICE D – ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 5-D (D2) .....	115
APÊNDICE E – ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 5-D (D3).....	116

## 1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação utiliza a Investigação Apreciativa, doravante (IA), como uma abordagem e metodologia que foi aplicada ao estudo do Centro de Documentação e Pesquisa (Cdoc), órgão integrante do Centro de Estudos da História Brasileira Rodrigo Melo Franco de Andrade (Cehibra), da Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj).

Recorreu-se à IA como instrumento de avaliação institucional e estratégia de *feedback* formativo (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2017), no qual se conta com o desenvolvimento de um estudo das experiências, percepções, opiniões, sentimentos e, principalmente, da aprendizagem e do conhecimento dos participantes (PATTON, 2003). A IA pode ser aplicada quando se está diante da avaliação de mudanças complexas, sendo uma abordagem que discute as múltiplas realidades existentes, as diversas partes interessadas e as diferentes atividades envolvidas (WATSON, 2013). O assunto é desdobrado mais adiante.

Neste sentido, a IA fornece subsídios para que se realize uma avaliação enfocada como processo participativo e inclusivo, visando à detecção e à consideração das percepções, valores e questões dos grupos de interesse envolvidos com um dado programa (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003). A ideia é que novos conhecimentos, modelos e teorias sejam coconstruídos, segundo a perspectiva dos participantes da avaliação (ALMEIDA, 2009).

A Fundaj<sup>1</sup> é hoje uma fundação pública de direito público federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), criada em 1949, por atuação do sociólogo Gilberto de Mello Freyre e que possui por finalidade promover estudos e pesquisas no campo das ciências sociais, conforme seu atual Estatuto, o Decreto Federal nº 11.201, de 20 de setembro de 2022 (BRASIL, 2022). Sobre ambos, Joaquim Nabuco e Gilberto Freyre, cabe fazer menção aos seus vínculos com a Fundaj.

Joaquim Aurélio Barreto Nabuco de Araújo (1849-1910) foi um escritor, diplomata, político e abolicionista brasileiro, formado em Letras e Direito. Atuou como embaixador do Brasil em Londres e Washington. Como deputado, teve posição de destaque na campanha abolicionista. Nascido no Recife, era filho do senador José Tomas Nabuco de Araújo e Ana Benigna Barreto Nabuco de Araújo. Passou sua infância no Engenho Massangana, hoje administrado pela Fundação Joaquim Nabuco,

---

<sup>1</sup> A Fundação Joaquim Nabuco localiza-se no Recife, Pernambuco. Sua sede fica na avenida 17 de Agosto, 2187, Casa Forte. Também possui o *campus* Apipucos, na Rua Dois Irmãos, 92 - Apipucos, o *campus* Derby, na Rua Henrique Dias, 609, Derby, e administra o Engenho Massangana, localizado no município do Cabo de Santo Agostinho/PE.

onde refere ter construído a base de seu ideal abolicionista (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2018).

Gilberto Freyre sugeriu a criação do então Instituto Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais (hoje Fundação Joaquim Nabuco) para homenagear Joaquim Nabuco. A ideia foi apresentada em discurso proferido na Câmara Federal em dezembro de 1948, defendendo que a comemoração alusiva aos cem anos do nascimento de Nabuco poderia criar algo duradouro e fora das convenções. Em 21 de julho de 1949, foi criado o Instituto Joaquim Nabuco, voltado à questões sociais, com intuito de fazer valer o pensamento de Nabuco (JUCÁ, 1991).

Gilberto Freyre, assim como Nabuco, tem uma trajetória marcada pela preocupação social. Foi sociólogo, antropólogo e escritor. Seu livro mais conhecido é *Casa-Grande & Senzala*, publicado em 1933. Em 1950, ele foi considerado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) em Paris (França) um dos oito maiores especialistas do mundo em Ciências Humanas (JUCÁ, 1991).

No âmbito de atuação da Fundaj, destacam-se as atividades de pesquisas sociais, conservação, restauração e difusão de acervos históricos e culturais, fazendo parte da instituição o Cehibra, dois museus (Museu do Homem do Nordeste e Engenho Massangana) e duas salas de cinema, todos sob abrigados sob o comando da Diretoria de Memória, Educação, Cultura e Arte (Dimeca). Na dissertação, a análise apreciativa recai no Cdoc, unidade organizacional vinculada ao Cehibra, como exposto na Figura 1.

O Cehibra/Fundaj é um órgão cujo papel consiste em promover o acesso aos acervos bibliográficos e arquivísticos (textual, iconográfico, cartográfico, sonoro e fonográfico), articulando ações de aquisição, pesquisa, organização e conservação dos bens patrimoniais históricos da Fundaj, além de realizar a difusão de informações de interesse público e social.

Por seu escopo de atuação, foi escolhido para compor sua nomenclatura, o nome de Rodrigo Melo Franco de Andrade, fundador e durante 30 anos presidente do atual Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), com atuação muito participativa, tanto na criação do Iphan, como na formação da equipe, direção dos trabalhos e preocupação com difusão do conteúdo produzido, criando a Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL, 2022).

Figura 1 – Organograma da Fundação Joaquim Nabuco com foco no Cdoc



Fonte: elaboração própria com base no Estatuto da Fundaj (BRASIL, 2022)

O Cehibra/Fundaj reúne a Coordenação de Cinema e Cinemateca Jota Soares, a Biblioteca Blanche Knopff, o Centro de Documentação e Pesquisa (Cdoc) e a Editora Massangana. Para cumprir seu papel, o Cehibra/Fundaj é responsável pela preservação de mais de 1,5 milhão de itens do acervo (FUNDAJ, 2021), realizado em sinergia pelas unidades organizacionais que compõem o setor, para permitir a consecução de seus objetivos.

A Coordenação de Cinema e Cinemateca Jota Soares atua na pesquisa, difusão e produção de conhecimento no campo da produção cinematográfica tornando-a instrumento educativo e de cidadania, ampliando-a com a inclusão de novos públicos (FUNDAJ, 2020).

A Editora Massangana atua na elaboração, execução e coordenação da política editorial da Fundaj, observando o assessoramento do Conselho Editorial (FUNDAJ, 2020).

A Biblioteca Central Blanche Knopf atua no campo da biblioteconomia e da documentação, adquirindo, organizando, conservando e difundindo o acervo bibliográfico da Instituição; bem como promovendo, assessorando e subsidiando atividades educativo-culturais, de pesquisa e de difusão do conhecimento (FUNDAJ, 2020).

Já o Cdoc responde pela gestão da documentação histórica da Fundaj, constituída por documentos textuais, iconográficos, fonográficos e sonoros, além dos

acervos em suporte de microfilme e de objetos digitais, que somam mais de 1,5 milhão de documentos. Também desenvolve projetos de pesquisa e divulgação científicas, com ênfase na investigação histórica, e atividades educativas e de difusão cultural, alicerçada nas ações integradas: organização e disponibilização de acervos históricos - produção e difusão de conhecimento – formação e atividades educativo-culturais (FUNDAJ, 2020).

O Cdoc constitui a unidade organizacional objeto da avaliação apreciativa escolhida para o desenvolvimento desta dissertação. Adianta-se que se trata de um tipo de avaliação em que se conta com as capacidades dos participantes para refletir sobre seu próprio papel, bem como acerca do impacto de sua atuação profissional na sociedade, de forma ampla e voltada para o bem comum (HE; SMITH; MOTEANE, 2021).

A utilização da IA permite procurar o que melhor se desenvolve em um ambiente de trabalho, para buscar evidenciar as qualidades, os aspectos positivos e os pontos fortes existentes em uma organização e projetar seu futuro. Esta é a principal característica da abordagem apreciativa, as quais podem servir como estratégia de avaliação (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Com isso, a IA dá um foco diferente aos problemas organizacionais, pois não procura diagnosticá-los nem os resolver, mas sim observá-los em seus aspectos positivos para buscar potencialidades que possam ser utilizados estrategicamente a favor de uma instituição (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014).

Devido ao caráter construcionista da IA, procurou-se engajar os atores do Cdoc nas atividades de avaliação apreciativa, superando novos desafios e mantendo-se atualizados para aderir às mudanças de cenários advindas tanto de inovação tecnológica, quanto de adversidades políticas pelas quais passa uma instituição pública com mais de 70 anos de existência.

Desta forma, através da busca pelo conhecimento sobre o que existe de melhor no Cdoc, conseguiu-se pôr em prática uma avaliação apreciativa e generativa juntamente com os membros de suas equipes de trabalho, apresentando proposições e sugestões de ações para o melhor desempenho do papel institucional dessa unidade.

A descoberta do núcleo positivo do Cdoc também constituiu foco da análise, dando-se atenção aos seus valores, visões, grandes realizações e melhores práticas, os quais serão examinados por meio do modelo de 5-D da IA, em inglês/português: 1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D (*Design*/Planejamento) e 5-D (*Destiny*/Destino). Esse modelo está associado às lentes



da psicologia positiva e do socioconstrucionismo (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A delimitação temática da dissertação está centralizada nas contribuições teóricas e empíricas da literatura ligada à IA, como um instrumento de avaliação. Para Coghlan, Preskill e Catsambas (2003), a IA é uma abordagem voltada para buscar o que é dado como certo, a partir de pontos fortes (positividade) de uma organização, a fim de poder delinear um futuro melhor (generatividade).

É interessante dizer que a escolha da IA implica que se adote uma postura de avaliação como valorização (evaluation to valuation) do objeto estudado em um dado contexto (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010). Sendo assim, cabe reforçar a ênfase dada à IA, com sua filosofia, princípios e metodologia aderentes a uma estratégia de estudo que trata a realidade organizacional como uma construção social e produto da imaginação humana, da geração e compartilhamento de conhecimento, das narrativas que compõem a cultura organizacional (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

A aplicação da IA ao estudo de caso do Cdoc implicou serem feitas escolhas de um tipo de avaliação que envolve ação coletiva intencional por parte de seus integrantes projetada para valorizar a visão normativa e institucional acerca de sua trajetória, em uma linha do tempo que envolve passado, presente e futuro (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2017).

Pode-se utilizar a IA para promover a base afirmativa de uma organização, desenvolver um senso de propósito e avaliar as mudanças mais significativas pelas quais passou (OLIVEIRA; SOUZA, 2021).

O tema também sugere que não se recorra apenas à positividade da IA, mas também se procure enfatizar a generatividade, que aponta para potenciais realistas latentes em um sistema, prontos para se desenvolver (BUSHE, 2011). Recomenda-se interpretar tanto a positividade como a generatividade como conceitos interdependentes (OLIVEIRA, 2022).

Quando isto se combina de forma integrada e inteligente, Thatchenkery (2011) entende que a organização dispõe da capacidade de perceber o positivo e de explorar seu potencial em uma dada situação, buscando agir propositalmente para transformar os valores, recursos, energias, forças e competências em resultados a seu favor.

A elaboração de um estudo de caso voltado para o Cdoc, insere a temática da IA também no campo da administração pública, mais especificamente na linha de pesquisa Atuação do Estado e sua Relação com Mercado e Sociedade, desenvolvida na esfera de atuação do PROFIAP/UFRPE, da qual a docente orientadora e a discente desta dissertação fazem parte.

Sendo assim, sabe-se que o Cdoc integra o Cehibra/Fundaj, cabendo-lhe desenvolver políticas de natureza cultural e educacional, cujas ações empreendedoras estão interligadas intrinsecamente à interação social, como explicam Souza e Paiva Junior (2012). Neste sentido, o estudo alcança a própria Fundaj levando em conta o marco cultural da coletividade inserido em suas atividades e projetos institucionais com suas interfaces com a sociedade, como se examinou no contexto do estudo que foi realizado.

O Cdoc, por conta de sua inserção no Cehibra/Fundaj, também atua na dimensão sociológica da cultura, que é composta por circuitos organizacionais variados e complexos, que estimulam, por diversos meios, a produção, a circulação e o consumo de bens simbólicos. Essa cadeia de valor é dependente de um circuito institucional organizado, capaz de criar espaços e/ou meios de preservação, circulação e difusão desse produto (BOTELHO, 2016). No entendimento da autora, para que se consiga intervir objetivamente nessa dimensão e, assim, conseguir dar seu devido alcance às políticas públicas na área, dois tipos de investimento são necessários: o primeiro deles é de responsabilidade dos próprios interessados e o segundo, diz respeito à área de cultura dentro do aparato governamental.

No que se refere à responsabilidade dos próprios interessados, Botelho (2016) menciona a importância de haver a conscientização da sociedade, de forma a exercer a cidadania e impulsionar o poder público a realizar o investimento. É a estratégia do ponto de vista da demanda. Já quanto ao aparato governamental, trata-se da força política para realização dos investimentos necessários.

As atividades do Cdoc são relacionadas à preservação e difusão do acervo, assim como produção de conhecimento por intermédio do acervo. Por essa razão, em seu quadro funcional há servidores técnicos, que atuam na conservação do acervo, há pesquisadores, que atuam na catalogação e indexação dos acervo, bem como na produção de conhecimento referenciado no acervo (através da produção de pesquisas científicas, artigos científicos, catálogos, livros, participação em eventos científicos, entre outros), também gestores, que possuem a visão global do processo e atuam coordenando as atividades e profissionais encarregados do atendimento ao público.

O Cdoc dedica-se à preservação de acervo arquivístico privado e, de acordo com a Política do Acervo Arquivístico Privado, Bibliográfico e Museológico da Fundaj, o tratamento técnico do acervo engloba ações divididas em quatro níveis que abrangem o tratamento técnico do acervo (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2016b), como exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Níveis do tratamento técnico do acervo

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Higienização	Registro	Digitalização	Restauração
Acondicionamento	Catálogo em base de dados	Disponibilização para consulta <i>online</i>	
Armazenamento	Disponibilização em base de dados online	Microfilmagem	

Fonte: Política do Acervo Arquivístico Privado, Bibliográfico e Museológico da Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ, 2016b)

Assim, nessa importante tarefa que é fomentar a cultura em nosso país, a delimitação temática aqui apresenta se concentra na análise apreciativa em uma das unidades da Fundaj, que é uma organização pública com mais de 70 anos de existência e responsável por um acervo de valor inestimável. O foco visa a mostrar os caminhos para valorizar o seu trabalho e expandir sua penetração, com base no fortalecimento de sua missão institucional, para que a sociedade, de maneira geral, cada vez mais, possa se apropriar deste equipamento que pertence a todos.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações públicas que trabalham com gestão cultural no Brasil enfrentam muitos desafios, exigindo o esforço de diversos atores sociais para que consigam alcançar seus fins. Ou seja,

Isso significa que a cultura, em sentido lato, exige articulação política efetiva de todas as áreas da administração, uma vez que alcançar o plano do cotidiano requer comprometimento e atuação de todas elas de forma orquestrada, pois o que está em jogo, aqui, é a qualidade de vida (BOTELHO, 2016, p. 23).

No país, há dificuldade em inserir as políticas culturais na agenda prioritária, visualizada, por exemplo, na criação do então Ministério da Cultura somente em 1985 (CORÁ, 2014) e na recente extinção desse órgão governamental, em 2019, pela Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019 (BRASIL, 2019b), convertida na Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019 (BRASIL, 2019a). Ainda que tenha havido avanços na primeira década de 2000, nos últimos anos a área da cultura tem enfrentado flagrante desmonte das políticas públicas que cuidam dessa importante atividade, sendo frequentes os ataques do governo federal às instituições que integram essa

esfera da administração pública (RUBIM; ALMEIDA; METTENHEIM, 2021). Inclusive, em relação aos órgãos públicos da União, observa-se ter havido uma tendência de diminuição de receita destinada para a área e uma dificuldade em executar os valores orçados, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Orçamento da União para cultura 2017-2022

Ano	Orçamento atualizado na área de atuação da cultura	Total de despesas executadas na área de atuação da cultura
2022	R\$ 1,67 bilhão	R\$ 551,54 milhões
2021	R\$ 1,69 bilhão	R\$ 620,12 milhões
2020	R\$ 1,77 bilhão	R\$ 608,67 milhões
2019	R\$ 1,98 bilhão	R\$ 742,44 milhões
2018	R\$ 2,10 bilhões	R\$ 988,63 milhões
2017	R\$ 2,18 bilhões	R\$ 1,02 bilhão

Fonte: Portal da Transparência (Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/funcoes/13-cultura?ano=2022> Acesso em: 06 dez. 2022)

Outra questão que merece ser citada, diz respeito ao quadro de pessoal do Cdoc/Cehibra/Fundaj,<sup>2</sup> o qual não difere do contexto geral do poder executivo federal. A quantidade de servidores ativos vem diminuindo, e, ao mesmo tempo, ocorre o aumento da faixa etária dos servidores, que estão cada vez mais próximos da aposentadoria, conforme levantamento feito pela autora desta dissertação, que é servidora pública da Fundaj. A visível diminuição do quantitativo do quadro de pessoal também é explicada por não ter havido ingressos de novos servidores por concurso público na Fundaj, desde 2006, ano no qual foi realizado o último concurso.

Na Tabela 2, vê-se o quantitativo total de servidores ativos e o quantitativo de servidores ativos aptos a se aposentar na Fundaj.

Tabela 2 – Quantitativo total de servidores ativos e quantitativo total de servidores ativos aptos a se aposentar na Fundaj

Ano	Quantitativo total de servidores ativos na Fundaj (efetivos e comissionados)	Quantitativo de servidores ativos aptos a se aposentar na Fundaj
2022	208	72
2021	221	81
2020	229	84
2019	254	92
2018	282	101
2017	285	93

Fonte: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – Governo Federal, Dados levantados até nov/2022.

É nesse contexto que se insere o trabalho a ser desenvolvido no Cdoc, o qual

<sup>2</sup> O Cehibra/Fundaj conta no momento com 37 servidores ativos, sendo 25 lotados no Cdoc, quatro na Coordenação de Cinema e Cinemateca Jota Soares, três na Biblioteca Blanche Knopff, três na Editora Massangana, e dois na Coordenação-Geral do Cehibra (Fonte: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – Governo Federal)

conta com um ambiente interessante e favorável para a aplicação de uma avaliação apreciativa, pois, em que pesem as adversidades inerentes ao serviço público de forma geral, parte-se de dois pressupostos quanto ao Cdoc: (a) é certo que oferece e presta seus serviços ao cidadão com regularidade e qualidade; e (b) constitui uma referência no que diz respeito à preservação e disponibilização de acervos.

Nesse campo de estudo, semelhante ao que se encontrou no caso do Cdoc, registra-se que a aplicação da análise apreciativa pode ajudar a identificar e tornar explícitas áreas de bom desempenho, visando a comunicar e institucionalizar o que já está conhecido como exemplar, de modo que o mesmo seja continuado ou replicado (ROGERS: FRASER, 2003). Assim, a adoção de uma estratégia de avaliação associada à análise apreciativa consiste em trabalhar junto às partes interessadas para que analisem quão valioso é o seu trabalho, junto com a construção de caminhos que levem à capitalização do que é bom, dirigido à instituição e ao que se pode fazer para projetar o seu futuro.

A IA foi inicialmente concebida por David Cooperrider, nos anos 1980, em seu trabalho de doutoramento, conjuntamente com Suresh Srivastva e Ronaldo Fry, nos EUA, tendo como principal impulso inicial fugir de um foco limitador de ação convencional, baseado no diagnóstico e solução de problemas. Segundo Cooperider e Whitney (2006), ao se desenvolver uma abordagem que se preocupa com aspectos deficitários, cria-se uma expectativa de que há problemas a serem corrigidos, algo não está indo tão bem quanto deveria (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Este é o paradigma tradicional de abordagem de uma organização, chamado de resolução de problemas, ou seja, aquele que visa a encontrar e avaliar o que está errado, investigar os pontos fracos, apresentar alternativas para solucioná-los. Em contraposição, os autores dizem que o paradigma apreciativo recomenda que não se deve ignorar os problemas, mas sim abordá-los sob outra perspectiva. Assim, evita-se a dicotomia positivo *versus* negativo na aplicação da IA (BUSHE, 2013).

Para tanto, Cooperider e Whitney (2006) propõem uma mudança de paradigma, ao se buscar o que é "certo" em uma organização, de tal modo que ao pesquisador cabe adotar a prática de fazer perguntas que fortaleçam a capacidade de um sistema de apreender, antecipar e aumentar seu potencial positivo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Aplicado ao campo da avaliação do Cdoc, o referencial aqui apresentado combina perguntas positivas e generativas que levam à realização de uma pesquisa sólida e sustentada, identificada com a área cultural e educacional, consistente com o

papel e as competências desse órgão. Em suma, requer a criação de lentes apreciativas, a partir da qual os participantes possam examinar, avaliar, agir, refletir e aprender, e no curso do processo construir programas de trabalho mais bem-sucedidos e eficazes (HOWIESON, 2011).

A discussão que embasa o problema de pesquisa toma como fundamentos as contribuições da IA, concebida para fundamentar o debate nos estudos de comportamento organizacional, visando a transformar a realidade social, com base nas condutas e experiências dos atores sociais, para extrair o melhor que é possível do trabalho por eles desenvolvido (GRIETEN et al., 2018). No ponto de partida, os idealizadores da IA invocavam a necessidade de se distanciar de tudo aquilo que não dá vida na análise de uma organização, direcionando a atenção para aquilo que há de melhor, para especular e realizar o ideal.

Originalmente, a IA enfocava mais a positividade, os pontos fortes, o que funcionaria bem. Visava a enfatizar os aspectos da organização mais valorizados pelos seus integrantes (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Porém, a evolução da IA passou a dar atenção também à generatividade, que pressupõe adotar novas formas de ver, compreender e construir estruturas sociais e instituições para lhes oferecer novas opções de ação (OLIVEIRA, 2022; CABRAL, 2015; BUSHE, 2007).

Outro ponto a considerar na delimitação do problema consiste em se reconhecer quão determinante é perguntar a “cada participante de que maneira cada um acha que pode participar do estudo” e buscar “entender como foram possíveis, por exemplo, as narrativas de sucesso” (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010, p. 603). O foco também pode residir na busca direcionada aos fatores de êxito que possam expressar as melhores práticas, ações e resultados alcançados por uma organização (VAN DE WETERING, 2010).

Cabe ressaltar que esta é uma pesquisa colaborativa, em que os responsáveis pela avaliação e os participantes precisam estar continuamente engajados, de modo que o processo de avaliação se torne cada vez mais forte, desde a coleta até a análise de dados, fazendo com que se chegue a resultados que as partes interessadas deles se apropriem e utilizem o material produzido em suas atividades funcionais (FETTERMAN, 2019).

A promoção do diálogo interno dá embasamento à compreensão das bases teórico-empíricas principais da IA, as quais requerem abertura a novas ideias, imagens positivas, discussão de teorias e modelos que liberem aspirações coletivas relacionadas à inovação e à mudança, como produto da construção social da realidade. Ao mesmo

tempo, mobiliza-se, pessoas, recursos e estratégias para projetar um futuro desejado para a organização, levando em conta ações e reflexões antes não disponíveis nem compartilhadas, ou até mesmo, nada que tenha sido pensando antes (BUSHE, 2007).

Coghlan, Preskill e Catsambas (2003) identificam que, na aplicação da IA, os avaliadores precisam explorar as maneiras pelas quais as partes interessadas podem se envolver na aprendizagem organizacional que lhes dê apoio na medida em os participantes estiverem alinhados com os processos adotados na avaliação. São as lições aprendidas decorrentes de seu envolvimento no processo de avaliação. É o que Patton (1997) chama de *process use*, o qual se verifica quando ocorrem mudanças individuais no pensamento e comportamento dos participantes, nos programas ou mesmo na própria organização, que culmine no surgimento de uma cultura de avaliação.

Para Coghlan, Preskill e Catsambas (2003), isso pode ser explicado pela teoria social construtivista de aprendizagem, pois se refere a como grupos de pessoas constroem significado compartilhado enquanto desenvolvem uma avaliação. A IA está alinhada com a avaliação participativa e é orientada para a aprendizagem como dizem Coghlan, Preskill e Catsambas (2003).

O contorno do problema foi adaptado ao caso do Cdoc, para que fosse um estudo identificado com seu perfil de órgão cultural e educacional do setor público, para fins de realização da avaliação apreciativa, tendo em vista um conjunto prévio de questões articuladas ao positivo e ao generativo. Isso levou a se pressupor que, por meio da avaliação apreciativa, fossem evidenciados, no caso do Cdoc, àquelas áreas e processos de trabalho a serem avaliados, sobretudo os que forem considerados bem-sucedidos, de modo que seus elementos possam ser ainda mais aprimorados e se crie uma base para projetar o futuro (JOHNSON; LEAVITT, 2001).

Cabe levar em conta que uma avaliação conduzida com base na avaliação apreciativa permite determinar o conjunto de fatores que constituem uma estrutura organizacional bem-sucedida, o sucesso de um programa ou a entrega bem-sucedida de seus produtos (SHARIFF; VAN GRAMBERG; FOLEY, 2010).

Em termos concretos, nesta dissertação se recorreu a algumas questões norteadoras: a) que elementos teóricos e empíricos devem ser utilizados para realizar a avaliação apreciativa, em termos positivos e generativos?; b) como os participantes da pesquisa podem ser engajados no desenvolvimento deste estudo, em face de novas possibilidades que possam surgir?; c) como identificar os componentes do núcleo positivo do Cdoc?; d) como destacar os aspectos centrais dos resultados obtidos com a

aplicação da abordagem da metodologia da avaliação apreciativa no Cdoc e e) como projetar coletivamente os produtos e os resultados positivos e generativos a serem obtidos com a prática da avaliação apreciativa a ser aplicada ao caso do Cdoc?

Com base nesta discussão, chega-se a pergunta de pesquisa formulada na dissertação: como delinear um processo de avaliação apreciativa aplicado ao estudo de caso do Cdoc para que se ponha em prática uma estratégia que seja positiva e generativa?

Diante do exposto, a próxima seção apresenta os objetivos geral e específicos desta dissertação.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um processo de avaliação apreciativa aplicado ao estudo de caso do Cdoc para que se ponha em prática uma estratégia que seja positiva e generativa.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Envolver os integrantes do Cdoc na determinação do foco e abrangência da avaliação apreciativa;
- b) Delinear o núcleo positivo do Cdoc;
- c) Destacar os aspectos centrais dos resultados obtidos com a aplicação da abordagem e metodologia da avaliação apreciativa no Cdoc;
- d) Projetar coletivamente os produtos e os resultados positivos e generativos a serem obtidos com a prática da avaliação apreciativa a ser aplicada ao caso do Cdoc.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Nesta seção se apresenta a justificativa para a realização desta dissertação, que se desdobra em razões de ordem prática e de ordem teórica. A primeira delas diz respeito à escolha do objeto de estudo, ou seja, o Cdoc, que se destaca por sua relevância e pela cobertura que será dada ao seu papel no campo da gestão da documentação histórica da Fundaj, desta forma reduzindo a lacuna de conhecimento acerca dessa instituição, mediante o enfoque dado pela avaliação apreciativa. Trata-se de um espaço aberto pelo PROFIAP/UFRPE, que atende ao compromisso de



promover estudos na área de administração pública.

A segunda justificativa integra ambas as razões (ordem teórica e prática), posto que a avaliação apreciativa é uma teoria, metodologia e processo de mudança organizacional, com suas práticas pelas quais paradigmas organizacionais, normas, ideologias ou valores são transformados de maneiras fundamentais, o que eleva a avaliação apreciativa à categoria de inovação social (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009). Como explicam Souza, McNamee e Santos (2010), a avaliação apreciativa por sua estratégia de abordagem construcionista social pode ser entendida como uma teoria em ação, uma teoria/prática, aplicada a casos concretos.

No campo do estudo, segundo Moraes (2021, p. 406), a “administração pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos”. No Brasil, o acesso à cultura é considerado um interesse coletivo, classificado como direito fundamental, previsto no Art. 215 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1998), segundo o qual “o Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais” e que, dessa forma, precisa ser provido pelo Estado.

Para alcançar suas finalidades, o Estado operacionaliza suas decisões na forma de prestação de serviços públicos, através dos entes administrativos diretos e indiretos (COSTIN, 2010). No exercício de suas atribuições, esses entes devem exercer a gestão como parte de um projeto amplo de desenvolvimento, que proporcione a melhoria das organizações e dos métodos, da informação gerencial, da capacitação das pessoas, ganhando um sentido estratégico (NASCIMENTO, 2021), qualquer que seja a área de atuação, saúde, educação, cultura, pesquisa.

No caso do Cdoc, deve-se reconhecer sua especificidade, dado que atua na execução de ações científicas, culturais e de preservação e gestão do acervo documental e bibliográfico sob sua guarda, incumbindo-lhe realizar ações para preservação, ampliação e promoção de acesso, divulgação e compartilhamento dos bens culturais sob sua guarda. Em instituições desta natureza, o Ibram (2016), entidade da área museológica, por exemplo, recomenda adotar programas institucionais de gestão democrática e participativa, pois essa é uma forma de diversificar e enriquecer as contribuições de seu corpo técnico

A ideia de avaliar, de modo colaborativo, coaduna-se com a essência de atividades que dependem bastante de agir subjetivos, que vão ser objetivados junto com a integração e a colaboração das equipes de trabalho. É necessário treinamento e

capacitação para lidar com acervos, que incluem obras raras, recursos materiais adequados, mas também estar atento a um cenário no qual das instituições culturais se espera que produzam novas práticas e maneiras de lidar com as formas contemporâneas de armazenamento e disseminação das informações, adquirindo outras atribuições e competências, articuladas às redes e mídias digitais que trazem muitos desafios ao seu fazer (MARTINS; SILVA; CARMO, 2018).

A Fundaj existe há mais de 70 anos e, ao longo desse período, acumulou um importante acervo, com peças que remontam aos séculos XVIII e XIX, que continua crescendo. No caso do Cdoc, estão reunidos os livros e publicações e os documentos arquivísticos, as expressões da cultura, os registros históricos e as obras artísticas que possuam materialidade bidimensional (FUNDAJ, 2012). Sabe-se que se trata de uma instituição de referência nacional e internacional, havendo parcerias com o Instituto Moreira Salles, a Fundação Biblioteca Nacional, a Cátedra Fullbright, entre outros (BRASILIANA, 2019; BRASIL, 2017).

Figuram no patrimônio do Cehibra/Fundaj, por exemplo, as coleções Francisco Rodrigues, Lula Cardoso Ayres, Josebias Bandeira, Brito Alves, Tito Silva, havendo o arquivo privado da Instituição sido contemplado, em 2008, com o Certificado de Registro Nacional do Brasil do Programa Memória do Mundo (MOWBrasil/MinC) da Unesco (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2016a; 2012). Em sua Pinacoteca, a instituição possui obras de Di Cavalcanti, Vicente do Rêgo Monteiro, Bajado, Francisco Brennand, Aloizio Magalhães entre outros. Há também um acervo bibliográfico de obras raras, um acervo sonoro e audiovisual (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2016a)

A criação do Cehibra/Fundaj está atrelada a atuação de grandes nomes da cultura brasileira, como o sociólogo e fundador da Fundaj, Gilberto Freyre e, ao longo de sua existência, é possível destacar alguns marcos, a exemplo da doação do arquivo de Joaquim Nabuco em 1975 e complementada em 2018, a incorporação do acervo do Museu do Açúcar, com a coleção Francisco Rodrigues, Gravuras do período Holandês e coleção de Rótulos de Cachaça, da Coleção Benicio Dias, do arquivo Mauro Mota e Josué de Castro. (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2016a).

Assim, com base em estudos e pesquisas referenciados por tão rico acervo, o Cehibra/Fundaj gera conhecimento e produtos, contribuindo para a educação patrimonial e para conservação e valorização do patrimônio cultural. Está, constantemente, realizando difusão por meio de exposições, publicações, produções audiovisuais, atividades de pesquisa e participações em eventos (FUNDAJ, 2021)

Atualmente, uma de suas principais metas é a conclusão da digitalização, tendo se verificado que uma parte do acervo já se encontra disponível na *internet* (FUNDAJ, 2020). Ademais, em 2016 foi concluída uma reforma em um dos prédios de sua sede, a Villa Anunciada, uma bela casa que foi de propriedade de Delmiro Gouveia e hoje abriga a Villa Digital, espaço multiusuário que pretende ser o elo com o público em geral direcionado ao acervo digitalizado e digital (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2016a).

O trabalho desenvolvido pelo Cdoc exige bastante dedicação e muita responsabilidade com a segurança, para evitar eventos trágicos como os incêndios ocorridos recentemente no Museu Nacional, no Museu da Língua Portuguesa e na Cinemateca Brasileira (VASQUES, 2018) e o roubo de obras do Museu de Arte Contemporânea de Olinda (MUSEU, 2017).

Nos últimos anos, a situação tornou-se delicada em razão da perda de espaço das políticas culturais na agenda das políticas públicas com o desmonte de programas, projetos e ações culturais (CALABRE, 2020; RUBIM, 2020), aliada à crise fiscal, com grande preocupação em relação a indicadores relativos à folha de pagamento no serviço público, agravada em função da crise causada pelo CORONAVÍRUS-19 (NASCIMENTO, 2021).

Por outro lado, também é preciso compreender que as questões enfrentadas pelo Cdoc/Cehibra/Fundaj são comuns a outras organizações congêneres no Brasil, e isso também reforça a justificativa para a realização do presente trabalho, como posto no início desta seção. Além disso, apesar de a situação enfrentada pelo Cdoc/Cehibra/Fundaj encontrar similaridades com outros órgãos, entretanto, não foram localizados estudos com esse foco nas ações positivas da equipe de trabalho e da gestão, característica central da avaliação apreciativa.

Como instituições congêneres ao que se faz no Cdoc/Cehibra/Fundaj, pode ser identificado o trabalho realizado pelo Arquivo Nacional, órgão público subordinado ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, classificado como órgão central do sistema de gestão de documentos de arquivo da administração pública federal e responsável por orientar os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal na implementação de programas de gestão de documentos. São instituições responsáveis pelo recolhimento dos documentos de guarda permanente para tratamento técnico, preservação e divulgação, de forma a garantir acesso pleno à informação, com vistas a incentivar a produção de conhecimento científico e cultural e acompanhar e implementar a política nacional de arquivos, definida pelo Conselho Nacional de Arquivos (BRASIL, 2019) e

pela Biblioteca Nacional, que também atua na conservação, restauração, digitalização e microfilmagem de seus acervos (BIBLIOTECA NACIONAL, 2022).

Sob gestão do Arquivo Nacional, por exemplo, estão arquivos relacionados à ditadura militar, à entrada de imigrantes no Brasil, acervo do jornal Correio da Manhã, acervo de Luiz Carlos Prestes, Duque de Caxias, João Goulart, TV Tupi, entre outros (ARQUIVO NACIONAL, 2022).

No âmbito estadual, tem-se o arquivo público do Estado de São Paulo, responsável pelo desenvolvimento e coordenação da política estadual de arquivos por meio da gestão, preservação e acesso a documentos públicos, cabendo à instituição implementar a política estadual de arquivos, gestão documental e acesso aos documentos públicos estaduais, garantindo transparência às ações do Estado, à memória da administração pública e aos interesses da sociedade (ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2022).

Há, também, o Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro, com acervo formado por documentos de diversos gêneros e suportes, como textuais, audiovisuais, cartográficos, bibliográficos, eletrônicos e micrográficos, além de objetos, relevantes para o estudo da história e da sociedade fluminense, a partir da segunda metade do século XVIII (ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2022),

Na esfera local, pode-se mencionar o Arquivo Público de Pernambuco Jordão Emerenciano, que guarda parte importante da história deste estado em documentos, mapas, leis, jornais, livros e manuscritos (ARQUIVO PÚBLICO DE PERNAMBUCO, 2022).

No âmbito municipal, pode ser mencionado o Arquivo Geral do Rio de Janeiro, responsável pelo recolhimento, a preservação e a organização dos fundos documentais produzidos pelo governo no âmbito municipal, além dos arquivos privados em depósito. (ARQUIVO GERAL DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2022).

O que há de comum a todas essas instituições é a necessidade de implantar uma política de reformatação da forma de disponibilização de acervos, para além da convencional, incluindo a digitalização (SPINELLI, 2020), bem como os desafios da preservação digital (MARTINS; SILVA; CARMO, 2018; SILVA, FLORES, 2018; AVANCINI, 2012). Ademais, elas precisam se resguardar para evitar potenciais perdas, realizando, além da conservação reparadora, a conservação preventiva, estando a conservação preventiva muito ligada a estratégias de ordem administrativa, política e operacional que garantirão a durabilidade dos acervos e dos prédios que os acomodam (SPINELLI, 2020).

Assim, tem-se como necessário entender a forma como esse trabalho vem sendo feito e o que tem sido fundamental para a sua manutenção, dada a importância da preservação de acervos histórico e cultural para a humanidade. Para além da constatação da necessidade de haver recursos financeiros para possibilitar o trabalho, é bom compreender também a parte subjetiva do trabalho desenvolvida, e até mesmo, explorar o núcleo positivo desse tipo de instituição.

Com a utilização da avaliação apreciativa, pode-se pensar acerca da mudança pessoal e organizacional e, potencialmente, a própria transformação em um sentido mais amplo (SCHLOMBS et al., 2015). O estudo de Cabral (2015), por exemplo, aponta que a transformação organizacional pode ser caracterizada como generativa para além do positivo delineado pela avaliação apreciativa, em seu estudo doutoral concentrado no caso do Grupo de Pesquisa e Desenvolvimento da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (Chesf).

É esperado que os participantes da pesquisa possam, através de uma introspecção pessoal e profissional, aliada às experiências positivas de seu trabalho no Cdoc/Cehibra/Fundaj, compreender o que ocorre em seu ambiente organizacional e se fortalecer para o enfrentamento das mudanças que estão por vir. A avaliação apreciativa encoraja os participantes a sonharem individualmente, mas os direciona ao compromisso de idealizarem coletivamente o futuro para poder lidar com as mudanças consideradas mais significativas (OLIVEIRA; SOUZA, 2021). A utilização da abordagem apreciativa é bastante adequada ao caso, em razão de suas características voltadas aos aspectos positivos, o que a leva a focar pessoas e seus relacionamentos, bem como a ser uma forma de pesquisa colaborativa e construcionista, o que pode ser um fator de motivação para o pessoal do Cdoc/Cehibra/Fundaj. A avaliação apreciativa reconhece as instituições como centro de conexões entre as pessoas, que funciona através de parcerias e atitudes positivas e tem potencial de exercer influência não só na vida organizacional, mas também no cotidiano daqueles que a adotam (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006)

Assim, com a utilização da avaliação apreciativa, este trabalho se mostrou relevante no destaque dado ao funcionamento do Cdoc/Cehibra/Fundaj, assim como permitiu conhecer a dinâmica institucional promovido pelos atores que nele atuam. O estudo tornou-se oportuno porque o pessoal do Cdoc/Cehibra/Fundaj pode aprimorar suas atividades e fazer com esse potencial humano continue entregando à sociedade um trabalho bem feito, na área cultural/educacional. A avaliação apreciativa confirmou as premissas que fundamentam esta afirmativa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ORIGENS E APLICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA (IA)

A IA é uma abordagem de desenvolvimento e mudança organizacional inovadora (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006) preconizada por David Cooperrider, juntamente com Ronald Fry e Suresh Srisvatva na década de 1980 e, desde então, vem tendo muita aplicação ao redor do mundo (GRIETEN et al., 2018). Pode-se citar em organizações como Avon, McDonalds, Nasa, Marinha Americana, British Airways, Nutrimental, Tesla (COOPERRIDER, 2020; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; DUTRA, 2010). Chama-se a atenção, ainda, para os estudos prévios relativos à utilização IA em processos de avaliação envolvendo entidades do setor público de Pernambuco, apresentados em seção dedicada a este assunto, mais adiante.

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

Como se pode ver, a IA possui suas bases entrelaçadas com a psicologia comportamental e social, ao lado da Escola das Relações Humanas no campo organizacional. Seus precursores foram autores que se voltaram para estudos dos indivíduos dentro do contexto em que estão inseridos, observando-se a relação dialógica entre as pessoas e o ambiente.

Nesse sentido, Gergen (2009), por exemplo, defende a utilização da pesquisa como uma prática para produção de diálogos transformativos, focando nos processos relacionais de maneira a apontar seu potencial de identificar realidades conflituosas e redirecionar os diálogos para futuros mais promissores. No campo organizacional, seus estudos buscam privilegiar processos coletivos, por meio do qual as pessoas se organizam, sem prejuízo de suas individualidades. Para o autor, o desafio não é encontrar uma existência livre de conflitos, porém, investir nas formas de aproximação entre as diferentes concepções, substituindo a responsabilidade individual por uma responsabilidade relacional, um comprometimento mútuo (GERGEN, 2009).

Já Mary Parker Follet é uma das teóricas de referência da Escola da Relações Humanas, nascida após a consolidação do taylorismo no âmbito das teorias organizacionais e que defendia a centralização dos estudos nas pessoas, ao invés do

processo produtivo, simples e mecânico, como era feito antes. De acordo com McShane e Glinow (2014), Mary Parker-Follet sugeriu que existem diferentes formas de conflito, cujas arestas dos conflitos devem ser encaradas como positivas e úteis para a organização e não tratadas como uma consequência indesejável das relações humanas.

Kurt Lewin, por sua vez, foi idealizador da pesquisa-ação, a qual, segundo Silva e Costa Filho (2014, p. 164),

deve ser tomada como uma forma de resolver problemas práticos decorrentes de tensões raciais e desigualdades sociais e de gêneros. Para tanto, a mudança social, resultante do processo de reeducação das pessoas, seria o principal produto deste modo de investigação.

A IA, por sua vez, teve sua origem apoiada na pesquisa-ação (PA), que é precursora da utilização de práticas apreciativas adaptadas aos paradigmas que vieram a seguir. Inicialmente, a IA foi concebida como um novo método de investigação para a PA, que desafia orientações preconcebidas e abre possibilidades para novas formas de ação, por entender que as contribuições de uma ciência devem descobrir, classificar e construir novos conceitos, acrescentando a abordagem com foco no que dá certo (GRIETEN et al., 2018). Por esta razão, a IA pode ser considerada um avanço importante na PA e seus desdobramentos ocorridos mais adiante (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Isto acontece porque a IA tem um entendimento diferente acerca da PA por utilizar premissas positivas e não se concentrar simplesmente na resolução dos conflitos ou de problemas (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014). A prática apreciativa pressupõe que toda organização possui algo que funciona bem, conectando-se ao que é positivo, para acentuar sua energia e buscar a mudança, entendendo, também como premissa, que a organização é feita pelas pessoas que nela trabalham. Seu trabalho é voltado para

elevar a satisfação do funcionário, incrementar a produtividade, aumentar os níveis de comunicação entre os interessados, reduzir o rodízio, estimular a criatividade e alinhar a organização inteira em torno de sua visão, missão, objetivos e estratégias (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 3).

A aplicação da IA deve se voltar para fazer as organizações entenderem que não devem valorizar o lucro acima da vida das pessoas que nela trabalham. A partir do momento em que uma organização incorpora um propósito e consegue transmiti-lo a seus usuários e colaboradores, ela passa a figurar no mercado de forma mais positiva (COOPERIDER, 2020). A IA é, inclusive, essencialmente colaborativa e necessita do apoio da alta gestão para ser aplicada.

A proposta da IA objetiva afastar os líderes das abordagens tradicionais para a resolução de problemas (COOPERRIDER, WHITNEY, STAVROS, 2009). Sendo assim, não se parte da tentativa de rastrear erros e problemas, mas sim de encontrar pontos de melhoria para que os objetivos do negócio possam ser melhor desenvolvidos (VAN DE WETERING, 2010). Focar no levantamento de problemas pode levar a uma sensação paralisante e de inutilidade, por concentrar esforços para que sejam resolvidos. A abordagem tradicional envolve identificar problemas-chaves, analisar suas causas, analisar soluções e desenvolver um plano de ações.

A distinção entre a proposição da IA e a abordagem tradicional foi bem delineada por Van De Wetering (2010), que aponta para importante mudança conceitual encontrada na literatura. A perspectiva apreciativa afasta-se de ideias baseadas nas deficiências, pois se detém naquelas baseadas nos pontos fortes, mais propícias para se engajar as partes interessadas na construção de um compromisso com direções futuras apropriadas e relativas a um processo de avaliação. O Quadro 2 expressa esse contraste entre ambas as orientações, a tradicional e a apreciativa.

Quadro 2: Abordagem tradicional x abordagem apreciativa

Abordagem Tradicional	Abordagem Apreciativa
Foco nas normas e procedimento	Foco na melhoria
Foco nas metas e padrões de trabalho	Foco nas pessoas
Foco no que está dando errado/nos problemas	Foco no que está dando certo/no que é coerente
Abordagem para voltada para o controle	Abordagem reflexiva

Fonte: Adaptado de Van De Wetering (2010)

A visão apreciativa reformula as perspectivas orientadas para o que se faz quando se quer focar problemas na organização. Uma avaliação tradicional pode pedir aos participantes que realizem um diagnóstico sobre o que não está funcionando bem, enquanto a IA irá solicitar que se aponte o que está indo bem, analisar porque está indo bem e o que se quer melhorar ainda mais na organização (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003).

A IA não parte do pressuposto que a organização é um problema a ser resolvido, mas sim de que é preciso explorar seu potencial. De acordo com Cooperrider e Whitney (2006, p. 10), uma definição da IA tem os seguintes enfoques:

A Investigação Apreciativa é uma busca cooperativa, coevolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos.

Na IA, a intervenção abre caminho para a investigação, imaginação e inovação. Ao invés da negação, crítica e diagnóstico redundantes, acontecem a descoberta, sonho e planejamento. A IA envolve a arte e a prática de fazer perguntas invariavelmente positivas que fortaleçam a capacidade do sistema para assimilar,



prever e ressaltar o potencial positivo. Através da investigação mobilizada em massa, centenas e até milhares de pessoas podem estar envolvidas no planejamento conjunto de seu futuro coletivo.

A IA presume que toda organização e comunidade possuem diversas fontes de positividade ocultas e ricas, o que as pessoas falam sobre capacidades passadas, presentes e futuras, ou a essência positiva. A IA vincula o conhecimento e a energia de seu núcleo diretamente para a organização ou agenda de mudanças da comunidade, e as mudanças nunca imaginadas são súbitas e democraticamente mobilizadas.

Com base nessas premissas, apresenta-se os cinco princípios que sedimentam a IA: princípio construtivista, princípio da simultaneidade, princípio poético, princípio antecipatório e princípio positivo (COOPERRIDER, WHITNEY, STAVROS, 2009).

O princípio construtivista é visualizado na almejada concepção de futuro com adoção de mudanças organizacionais, a geração de mudanças organizacionais construtivas. Essa mudança é alcançada quando há a junção da imaginação com a função da razão da mente do grupo, tendo em que “na prática, o construtivismo substitui as afirmações absolutistas ou a palavra final pela busca colaborativa e incessante para entender e construir opções visando uma vida melhor” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 52).

O princípio da simultaneidade defende que a investigação e a mudança ocorrem simultaneamente, pois investigar é intervir, considerando-se que “as sementes da mudança são as coisas sobre as quais as pessoas pensam e falam, coisas que as pessoas descobrem e aprendem, e que informam o diálogo e inspiram imagens do futuro” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 26).

Por seu turno, o princípio poético refere-se à constatação de que o futuro de uma organização está sendo formado a todo tempo. Pode-se fazer referência à metáfora de que todas as organizações humanas são muito mais um livro aberto do que uma máquina. Assim, as experiências devem ser constantemente fruto de reflexão, interpretação, aprendizagem, inspiração em um sistema que vai se retroalimentando por seus próprios atos (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

O princípio antecipatório explica que a imagem do futuro é capaz de orientar o comportamento atual. Assim, a imaginação do que pode vir a ser/ocorrer e o discurso sobre o futuro são capazes de direcionar as ações do hoje (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Por fim, o princípio positivo é tido como o princípio mais concreto da teoria. Sob esse aspecto, o ímpeto para a mudança demanda “grandes porções de

afeto positivo e vínculo social, atitudes como a esperança, a inspiração e a pura alegria de criar junto com o outro” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 27).

Esse conjunto de princípios subsidia a proposta de se focar o que é positivo e generativo para conduzir a investigação, cujo poder reside no núcleo positivo existente em todas as organizações.

## 2.2 ELEMENTOS POSITIVOS E GENERATIVOS: A INTERFACE COM A ESTRATÉGIA DA AVALIAÇÃO APRECIATIVA

Para Cooperrider e Whitney (2006, p. 13),

em tudo que realiza, a IA busca deliberadamente trabalhar com a conscientização do núcleo positivo. A alteração da análise de um problema para a análise de núcleo positivo está no cerne da mudança positiva.

Discutir a estratégia da avaliação apreciativa requer conhecer a base conceitual referente ao núcleo positivo. Isso favorece a aplicação da avaliação apreciativa na abordagem de uma organização, pois é central para que se compreenda o que dá mais significado ao trabalho nela desenvolvido, sobretudo quando posto sob um processo de avaliação. Para chegar até esse ponto, torna-se preciso fazer a delimitação do núcleo positivo, o que ocorre por meio de um processo de construção coletiva, de entendimento grupal sobre o sentido de estar ligado à avaliação apreciativa.

A liderança da organização precisa apoiar a participação de todas as vozes em todos os níveis e estar aberta para aprender e inovar resultantes de seu trabalho (MOHR; WATKINS, 2002). Esse processo vai além da questão financeira porque é muito mais importante descobrir o propósito do que se faz (OLIVEIRA; SOUZA, 2021; COOPERRIDER, 2020).

Na verdade, a avaliação apreciativa é mais uma estratégia de avaliação afirmativa, baseada em aprendizado e pontos fortes, usada para entender e promover mudanças transformacionais quando confrontadas com circunstâncias desafiadoras (MOHR; WATKINS, 2002).

O Quadro 3 traz os elementos positivos da vida organizacional. Cooperrider e Whitney (2006) propõem abordar o núcleo positivo de uma organização na perspectiva de suas realizações e tradições vitais, que resumem toda a capacidade passada, presente e futura de um sistema organizacional, expressa quando as pessoas descobrem e compartilham suas experiências positivas, por meio das narrativas de sucesso.

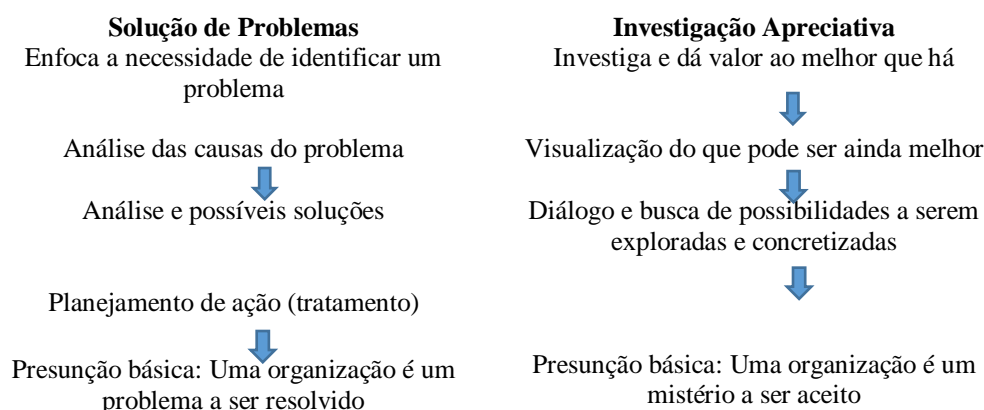
Quadro 3 – O núcleo positivo da vida organizacional

Realizações	Tradições vitais
Oportunidades estratégicas	Valores vividos
Pontos fortes do produto	Macrotendências positivas
Bens técnicos	Capital social
Inovações inéditas	Espírito coletivo
Pensamentos elevados	Conhecimento agregado
Melhores práticas de negócios	Bens financeiros
Emoções positivas	Visões de futuro positivas
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

Fonte: Cooperrider e Whitney (2006, p. 11)

O trabalho de avaliação concentrado no núcleo positivo visa a utilizá-lo como uma força estratégica para superar a mudança, em contraposição à identificação e solução de problemas, como exposto na Figura 2. Para Cooperrider e Whitney (2006), o foco no problema torna o processo lento e doloroso, pois pede as pessoas para olharem para trás em busca das causas que deram origem aos problemas no passado. Isso dificilmente resulta em nova visão e gera nos participantes uma atitude defensiva, ao invés de ser criativa.

Figura 2 – Transição entre a solução de problemas e a Investigação apreciativa



Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006, p. 14)

Ao pensarem em qualquer planejamento organizacional, os gestores vinculados com a energia do núcleo positivo devem ter como perspectiva alcançar resultados surpreendentes (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Os resultados obtidos devem ser orientados para que se possa criar uma visão convincente que permita projetar um plano para o futuro, baseado nos aspectos positivos, ou seja, nos pontos fortes. Uma organização, então, tenta cumprir essa visão projetando processos, sistemas e estruturas em alinhamento com seus pontos fortes, melhores práticas e padrões de alto desempenho (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Porém, Bushe e Kassam (2005) sugerem que o potencial positivo da avaliação apreciativa também está associado aos elementos ligados à generatividade, devido à duas qualidades que se acrescenta ao seu escopo: a) seu foco requer que se mude a forma como as pessoas pensam em vez de apenas se preocupar com o que apenas as pessoas fazem e, b) seu papel está voltado para apoiar os processos de mudança que dão curso às novas imagens e ideias que vão surgindo ao longo de sua aplicação, conforme sua viabilidade. Com isso, os elementos generativos da avaliação apreciativa reforçam o argumento do quão transformadora é a proposta de ir além da visão tradicional da resolução de problemas. Ademais, como alertam os autores, sem generatividade, a positividade por si só não promove muita mudança. Cabral (2015), acentua que o potencial de transformação organizacional envolve o positivo e o generativo.

Para tanto, torna-se necessário desenvolver a capacidade generativa, ou seja, ter capacidade de ver as coisas com novos olhos. Isso implica rejuvenescer, produzir novas configurações e possibilidades, ressignificar a maneira como se vê e se entende o mundo e de desafiar o *status quo* normativo em um contexto particular, típico de cada organização interessada em ser inovadora (AVITAL; Te'ENI, 2006).

A generatividade é criada quando as pessoas se reúnem e produzem ideias nas quais elas acreditam e que ajudam na criação de uma ação para o futuro (PARANJPEY, 2013). É bom lembrar que, desde seus primórdios, a avaliação apreciativa tem se voltado para avaliar o que há de positivo e gerar futuros novos e melhores (BUSHE, 2007).

Em sua evolução, a avaliação apreciativa incorporou o propósito de, essencialmente, desenvolver a capacidade de ver o potencial positivo e generativo dentro de qualquer situação, do nível micro até o nível macro (ARMSTRONG; HOLMES; HENNING, 2020).

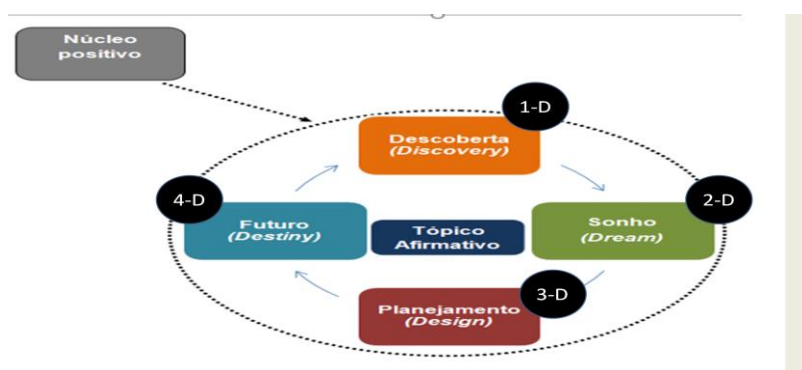
Neste sentido, a abordagem adotada contempla o positivo e do generativo, materializado no modelo de 5-D, em inglês/português: 1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D *Design*/Planejamento e 5-D *Destiny*/Destino, examinado a seguir. É importante notar que o modelo 5-D constitui uma versão mais contemporânea do modelo de 4-D, conforme se observa na literatura.

### 2.3 O MODELO DE 5-D NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO APRECIATIVA

A aplicação da avaliação apreciativa ocorre por meio do modelo de 5-D, o qual

originalmente se chamava 4-D, conforme já referido. Como pode ser visualizado na Figura 3, o desenho sugere uma série de etapas e lembra a abordagem da pesquisa-ação. Porém, a diferença reside no fato de que, segundo o paradigma da avaliação apreciativa não se parte de problemas a serem solucionados e sim de tópicos afirmativos e dos pontos fortes existentes na organização (positividade). Trabalha-se também com o incentivo à capacidade de se gerar ideias sobre as quais as pessoas desejam agir ou propor algo que seja viável e possa ser implementado de forma prática nesta organização (BUSHE; PARANJPEY, 2014). Ademais, a forma de abordagem da organização, para fins de avaliação, é também diferente daquela entendida por autores tradicionais, conforme pontuado por Van De Wetering (2010).

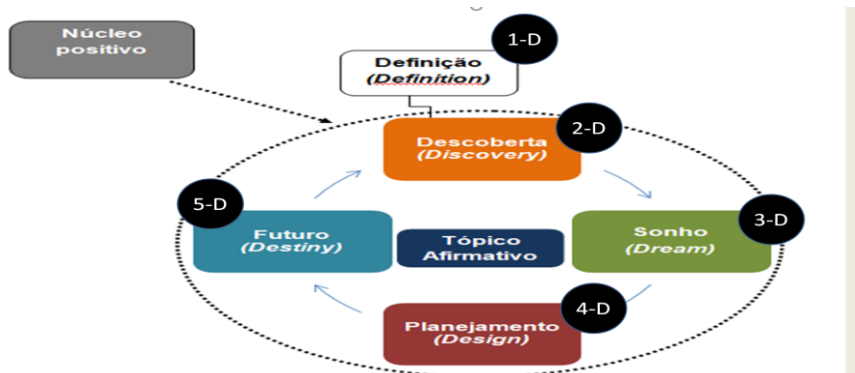
Figura 3 – Modelo de 4-D



Fonte: Adaptado de Cooperrider; Whitney e Stavros (2009).

Como se pode observar, o núcleo positivo constitui o envoltório do modelo de 4-D, o qual tem ao centro o tópico afirmativo, em torno do qual gira todo o ciclo apreciativo. Com os avanços dos estudos sobre a avaliação apreciativa, o modelo de 4-D foi aperfeiçoado por Watkins, Mohr e Kelly (2011), que recomendaram introduzir uma fase adicional chamada de 1-D *definition*/definição. Com isto, o modelo foi revisado e passou a renomear todas as cinco fases que integram o ciclo apreciativo como reproduzido na Figura 4.

Figura 4 – Modelo de 5-D



Fonte: Adaptado de Watkins, Mohr e Kelly (2011)

Nesta dissertação, a fase do 1-D atende aos requisitos de definição do tipo de trabalho que se deseja realizar, estabelece pactos, acordos e agendas em torno do objeto da avaliação, cuja delimitação/detalhamento será feita em conjunto com o pessoal do Cdoc/Cehibra/Fundaj.

Com a utilização do modelo de 5-D, cabe a necessidade de associa-lo à avaliação apreciativa. Segundo McCoy (2014), aqueles que usam a avaliação apreciativa entendem que as perguntas apreciativas do modelo de 5-D preparam o terreno para uma avaliação mais sólida do valor de uma organização. O autor, em uma de suas experiências, envolveu as partes interessadas e, junto com elas, examinou e reformulou temáticas consideradas relevantes em uma organização, até que fosse formulado e executado um bom e adequado plano de avaliação.

Geralmente, esse processo de montagem do modelo de 5-D requer o uso de reuniões, entrevistas, discussão em grupo e *workshops* para poder traçar a agenda de trabalho a ser feita, correspondente à fase do 1-D Definição. É certo dizer que a atividade desenvolvida no modelo de 5-D tem natureza coletiva: busca-se envolver as pessoas no contexto que está sendo estudado (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010).

Powley et al. (2004) assinalam que a avaliação apreciativa considera a linguagem e as conversações como os blocos básicos de construção da realidade social, que ocorre quando se estabelece uma ligação entre a participação dialógica, o comprometimento e os resultados desejados por uma equipe. Entretanto, nem toda aplicação do modelo de 5-D ocorre da mesma maneira e tampouco há “dois processos de Investigação Apreciativa que sejam idênticos. Cada um é criado para tratar de um desafio estratégico único enfrentado pela organização [...]” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 27).

Como vem sendo dito, o 1-D significa definir o que será feito na avaliação e indica a primeira atividade a ser feita: elaborar a questão ou tópico central da investigação, diálogo ou processo de engajamento. Para Cooperrider e Whitney (2006), consiste em traçar o delineamento do roteiro da pesquisa, associado a um ou mais tópicos afirmativos utilizados no trabalho.

Segundo Oliveira, Sena e Mandú (2018, p. 10),

este é o momento de configuração do foco e escopo do estudo apreciativo, auxiliando a escolha de quem será envolvido nos pactos estabelecidos, além dos conteúdos do protocolo do trabalho.

Assim sendo, o 1-D deve estar integrado a um protocolo que defina o escopo da avaliação e forneça subsídios sobre a agenda executiva a ser desenvolvida, mediante os pactos e acordos firmados acerca da delimitação do processo, de quem

serão os participantes, do(s) tópico(s) afirmativo(s) que serão adotados (OLIVEIRA; SENA; MANDÚ, 2018). Uma coisa é importante: a avaliação apreciativa baseia-se na crença contida no poder das afirmações, considera-se que se é possível imaginar o que se quer, há grande chance de isto acontecer (HAMMOND, 1996). O tópico afirmativo não só define o próprio contexto para o processo de aplicação da avaliação apreciativa com também precisa expressar algo que a organização deseja enfatizar na avaliação (KELLY, 2010).

Neste sentido, o 1-D contém o que se escolhe como foco da avaliação e a forma como a mesma será desenvolvida. Ao contrário de outras modalidades de avaliação em que o avaliador desempenha um papel determinante ao projetar o estudo, a abordagem da avaliação apreciativa envolve as partes interessadas na concepção daquilo que será objeto da avaliação. Sendo assim, a avaliação é socialmente construída ao longo do modelo de 5-D, junto com os participantes, ou seja, enquanto se desenvolve o ciclo apreciativo (OJHA, 2010).

No 2-D Descoberta, monta-se a avaliação usando uma estrutura apreciativa para formular perguntas que revelem histórias e reflitam o ponto alto das melhores práticas, momentos positivos, maiores aprendizados, processos bem-sucedidos, parcerias generativas e assim por diante. Faz-se uma leitura dos elementos do núcleo positivo, para deles extrair experiências exitosas, valores pessoais, do grupo e da organização, fatores vitais para o funcionamento organizacional (OJHA, 2010). Como as reflexões feitas estão apoiadas em experiências vividas e em suas histórias, as pessoas entendem que sabem como alcançaram seu sucesso e se motivam a fazer seu compartilhamento (HAMMOND, 1996).

Conforme Cooperrider; Whitney e Stavros (2009), a etapa de descoberta é dividida em duas partes, a primeira busca identificar e discutir momentos, eventos ou períodos de sucesso positivos, efetivos ou excepcionais, e a segunda enfatiza temas ou elementos consistentes com esses momentos, eventos e sucessos positivos.

Para Mohr e Watkins (2002), com isto se produz maior riqueza de dados em comparação com as questões de avaliação mais tradicionais. Isso foi corroborado por Van De Wetering (2010). Há um refinamento acerca do que está sendo avaliado. McCoy (2014) resume dizendo que a descoberta consiste em se encontrar o melhor nas pessoas, de suas organizações e do mundo ao seu redor. É importante que se crie um clima colaborativo e dialógico, propício ao reconhecimento de que o trabalho irá fortalecer a capacidade de um sistema de aumentar o potencial positivo, gerando novas ideias e ações. Em um processo apreciativo, questionar envolve determinar o que é

valorizado e apreciado para que se possa combinar os pontos fortes e ativar a energia criativa das pessoas para desencadear a mudança (COOPERRIDER; SERKERKA, 2003).

Por outro lado, deve-se notar que a avaliação apreciativa faz mais sentido como uma estratégia de avaliação formativa e não somativa (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2017). A visão das pessoas que está direcionada para uma organização que seja melhor, necessariamente, precisará apontar que configuração a mesma deseja ter no futuro (ARENAS, 2009).

Deste modo, a descoberta de elementos importantes do núcleo positivo por meio das narrativas de cada um pode ajudar as partes interessadas a vislumbrar novas possibilidades que representem esse futuro. Conforme foi analisado por Oliveira e Hammel (2014), é interessante descobrir o melhor do passado e do presente de uma organização para pôr em prática as reais mudanças que ainda virão. A combinação de histórias de “ponto alto”, coisas que são valorizadas e os fatores vitais podem se tornar os ingredientes principais para se elaborar planos e implementar mudanças (McCOY, 2014).

O 3-D Sonho requer o uso de variadas formas de visualização do futuro e de suas formas constitutivas, para que, ao se realizar a avaliação apreciativa, seja possível desafiar o *status quo*, confrontar suposições arraigadas e delinear uma nova realidade, levando em conta aonde a organização quer chegar (ARENAS, 2009). Em conexão com a fase anterior, os participantes podem analisar os temas gerados na descoberta visando a projetar as prioridades e as ações futuras (BOYD; BRIGHT, 2007).

O importante é obter um consenso estratégico em torno da visão positiva para o futuro organizacional em conjunto com a capacidade generativa das pessoas. Vale lembrar que o 3-D está ligado à geração ou criação de ideias, imagens e teorias que forneçam as melhores alternativas para ações organizacionais (BUSHE, 2013). Para o autor, em conjunto com os dois D's anteriores, esta etapa precisa capturar a questão central do que está sendo avaliado, apreciado. O propósito da fase do sonho é trazer à tona os valores e aspirações que animam o sistema e subsidia a elaboração de planos para o futuro (BUSHE, 2013).

Neste ponto, reside a conexão de 3-D Sonho com o 4-D Planejamento, explicitada por meio de “proposições provocativas”, como uma forma de chegar até a generatividade (BUSHE; PARANJPEY, 2014). Ou seja, ideias que são provocativas, por definição, também são generativas. Implica, ainda, reflexividade e proatividade, no sentido de provocar/gerar, integrar pensamento e ação, usando os conteúdos da



descoberta. Para Carter (2006), a imaginação acerca do que pode ser (etapa do 3-D) diz respeito à intenção estratégica da organização. Aspirações e desejos das pessoas alimentam o poder do *design* das próximas ações (curto, médio e longo prazos).

No 4-D, elaboram-se proposições ou declarações provocativas que resumam realisticamente “o que pode ser criado”. Carter (2006) refere que as proposições provocativas têm caráter simbólico. Ainda assim, precisa-se ir além das palavras e buscar fundamentos na trajetória percorrida pela organização (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2017; OLIVEIRA; HAMMEL, 2014). Por isto, utiliza-se instrumentos que estabeleçam ligações entre o passado, o presente e o futuro. As experiências exitosas dos participantes, a discussão sobre os valores que sustentam as realizações da organização e os recursos de que esta dispõe remetem ao cenário que se deseja ver concretizado (BUSHE; PARANJPEY, 2014).

Como o processo é socialmente construído, espera-se que o desenvolvimento do 3-D ocorra em consonância com o 4-D, para que haja consistência com o pensamento de todos (CARTER, 2006). O desafio consiste em identificar ações que possam apoiar as novas possibilidades geradas na fase do sonho, tais como elaborar um planejamento estratégico, o redesenho organizacional ou uma reestruturação (MOHR; WATKINS, 2002). Ou seja, apresentar opções de mudança que efetivamente possam ser utilizadas.

A abordagem do SOAR/FOAR, em inglês/português, (Strengths/Forças, Opportunities/Oportunidades, Aspirations/Aspirações e Results/Resultados), é um dos recursos que ativa o pensamento estratégico e alimenta o planejamento para construir o futuro através da colaboração, compreensão compartilhada e um compromisso com a ação (STAVROS; HINRICHS, 2009). O SOAR/FOAR significa uma ruptura com o tradicional processo de planejamento baseado em déficit (STAVROS; COOPERRIDER; KELLEY, 2014).

O 5-D é o estágio de destino ou entrega, aquele que se concentra na implementação de planos resultantes da avaliação apreciativa, do que foi projetado para entregar e sustentar os resultados desejados, conforme articulado no desenho das possibilidades (WATKINS; MOHR; KELLY, 2011). Reúne-se os elementos positivos e generativos para que se concentrem na ação, de acordo com o compromisso em relação à mudança, ao que foi avaliado. Requer que se mobilize os suportes e recursos organizacionais existentes que precisam estar disponíveis. Exemplos de tais recursos incluem financiamento, apoio da alta administração ou a utilização das capacidades da força de trabalho.

## 2.4 ESTUDOS PRÉVIOS

Antes de se adentrar na metodologia a ser utilizada no trabalho, neste tópico estão sendo levantados estudos prévios relativos às atividades acadêmicas e publicações dedicadas à avaliação apreciativa como linha de pesquisa tendo a participação da professora Rezilda Rodrigues Oliveira, nos últimos nove anos.

Nestes termos, foi estabelecido o critério de recortar trabalhos estritamente ligados à avaliação apreciativa aplicada a casos concretos e associados à realidade local, tendo sido selecionados estudos relativos apenas à administração pública. O Quadro 4 apresenta a relação de dissertações e artigos que atendem a esse critério.

Quadro 4 - Relação de dissertações e trabalhos publicados com ênfase na temática da avaliação apreciativa.

Ano	Título, tipo de produção científica	Identificação dos autores
2013	Análise apreciativa da profissionalização dos servidores da ALEPE no processo de inovação e mudança organizacional. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal de Pernambuco	Orientadora: REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA Mestranda: CLÁUDIA MARIA SIQUEIRA DE MELO HAMMEL
2014	Análise apreciativa da profissionalização dos servidores efetivos da Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco. In: VI Encontro de Administração Pública da ANPAD, EnAPG, Belo Horizonte, 16 a 18 de novembro de 2014. [...Anais...]	OLIVEIRA, R. R. e HAMMEL, C. M. S. M. – coautoras do artigo
2015	Análise do Núcleo de Práticas Jurídicas da Faculdade de Direito do Recife: Avaliação Apreciativa de seu Funcionamento. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional Em Gestão Pública Para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco	Orientadora: REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA Mestranda: FRANCINETE PAULA ALVES PEREIRA
2016	Estudo do Núcleo Positivo do Programa de Pós-Graduação em Nutrição da UFPE. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional Em Gestão Pública Para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco	Orientadora: REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA Mestrando: PAULO SERGIO OLIVEIRA DO NASCIMENTO
2016	Avaliação apreciativa do Programa de Pós-Graduação em Nutrição da Universidade Federal de Pernambuco. In: XVI Coloquio Internacional de Gestión Universitaria”, 2016. p. 1-17 Arequipa. [...Anais...]	OLIVEIRA, R. R. e NASCIMENTO, P. S. O. – coautores do artigo
2017	Avaliação apreciativa de um Núcleo de Prática Jurídica. Revista Direito GV, v. 13, n. 2, p. 537-566.	OLIVEIRA, R. R. e PEREIRA, F. P. A. – coautoras do artigo
2017	Avaliação apreciativa do Programa de Pós-Graduação em Nutrição da Universidade Federal de Pernambuco. Revista Gestão Universitária da América Latina, v. 10, p. 180-203.	OLIVEIRA, R. R. e NASCIMENTO, P. S. O. – coautores do artigo
2021	Análise apreciativa e mudança mais significativa: estudo da implementação da política de capacitação e qualificação profissional dos servidores técnico-administrativos da UFRPE. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional Em Gestão Pública Para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco	Orientadora: REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA Mestranda: MARIA DIRCE GOMES DE LIMA
2021	Avaliação apreciativa e mudança mais	Orientadora: REZILDA RODRIGUES

	significativa: estudo do Eixo de Ação 05 (Incremento da Coleta Seletiva Institucional e a Destinação Correta de Resíduos) da Universidade Federal Rural de Pernambuco	OLIVEIRA Mestranda: MARIA TEREZA DA CÂMARA LIMA ARAÚJO DE SOUZA
2021	Avaliação apreciativa integrada às mudanças mais significativas como senso de propósito: um estudo de caso do Plano de Logística Sustentável da UFRPE. In: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – ENGEMA, FEA/USP, [...Anais...]	OLIVEIRA, R. R. e SOUZA, M. T. C. L. A. – coautoras do artigo

Fonte: Consulta feita ao Lattes CV: <http://lattes.cnpq.br/2590859532640305> - profa. Rezilda Rodrigues Oliveira

Um balanço inicial já registra que, em todos os trabalhos constantes do Quadro 4, houve a preocupação de ir além da identificação de problemas e a busca de soluções que pudesse buscar a transformação pelo viés cooperativo da avaliação apreciativa, com a formação de grupos colaborativos das instituições participantes de cada estudo. Nota-se que houve um diálogo igualitário e aberto, que promove a integridade de um dado sistema (SILVA, COSTA FILHO, BRITO, 2014), facilitador da construção de um ambiente favorável à criação de conhecimento (DRAGO et al, 2011).

Uma outra questão a destacar diz respeito ao fato de que, com estes trabalhos, a estratégia de avaliação apreciativa integra a produção científica nacional, ao lado da produção de âmbito internacional, ao mesmo tempo que se diferencia de sua aplicação no ambiente empresarial (DRAGO et al, 2011; SOUZA; McNAMEE, SANTOS, 2010). Por outro lado, mostra a inserção de estudos focado nas instituições universitárias, enquanto Arnemann; Gastaldo e Kruse (2018) delinearam um cenário de pesquisa apreciativa voltada para a área de saúde pública e seus correlatos.

A utilização de estudos de caso é predominante no material listado no Quadro 4, cumprindo registrar o papel da avaliação apreciativa como uma busca cooperativa de pessoas e grupos para se alcançar os objetivos almejados (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009), trazendo contribuições úteis a cada organização pesquisada.

É o caso do trabalho de Oliveira e Pereira (2017), no qual foi possível aos componentes do grupo colaborativo do Núcleo de Prática Jurídica da UFPE, ocupantes de postos diferentes (discentes, docentes e funcionários administrativos), identificarem as áreas-chave que funcionavam bem e as que requeriam aprimoramento nesse órgão. Como resultado, todos assumiram o compromisso de buscar o cumprimento do objetivo institucional de atender as necessidades da sociedade, em prol da assistência jurídica a diferentes pessoas e suas famílias, a qual se combinava o desenvolvimento de melhores mecanismos da formação profissional dos discentes de graduação em Direito da UFPE.

Por sua vez, o estudo do Programa de Pós-Graduação em Nutrição (PPGN) da UFPE possibilitou evidenciar o núcleo positivo de um programa de mestrado e doutorado acadêmico considerado de excelência pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), conforme sua trajetória histórica de cinco décadas.

Na avaliação apreciativa realizada houve um contraste entre a avaliação apreciativa *versus* a visão tradicional existente nos processos de avaliação institucional vigente na educação superior (DIAS SOBRINHO, 2003), com destaque para o distanciamento “do modo de avaliação de ordem estrutural, regulatória e competitiva, ao optar pela análise dos pontos fortes do PPGN/UFPE” (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2017, p. 181).

Deste modo, foi estabelecido um marco institucional diferente daquela “avaliação focada no controle, regulação e mensuração da qualidade dos serviços educacionais oferecidos pelas IES, cuja epistemologia tem natureza somativa, quantitativista e objetivista” (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2017, p. 182). Neste caso, a avaliação apreciativa enfatizou o *feedback* formativo, em que uma equipe colaborativa da pesquisa examinou os principais indicadores relacionados às razões explicativas do sucesso das grandes realizações do PPGN/UFPE:<sup>3</sup> a nucleação e a inserção social, ao lado de suas melhores práticas, associadas às pesquisas inovadoras e de alta qualidade.

Em sua dissertação, Nascimento (2016) explica a ênfase dada ao papel histórico do PPGN/UFPE, cuja trajetória se iniciou em 1971 e prossegue até hoje,<sup>4</sup> contribuindo para a formação de recursos humanos para a docência e a pesquisa na área de Nutrição em toda a região Nordeste, resultando em uma rede de nucleação articulada a outras instituições de ensino superior, resultando em um efeito multiplicador no ensino, pesquisa e à extensão. Além disso, o valor dado à contínua inserção de novos talentos (docentes/discentes) complementou o desenho de uma

---

<sup>3</sup> A equipe colaborativa foi composta por sete membros: Coordenadora Acadêmica do PPGN/UFPE, Secretária, três docentes de cada uma de suas áreas de concentração: Bases Experimentais (BE), Ciências dos Alimentos (CA) e Nutrição em Saúde Pública (SP), junto com dois representantes do corpo discente, um do mestrado e outro do doutorado (NASCIMENTO, 2016).

<sup>4</sup> A dissertação foi transformada em um *e-book* publicado em 2020, no qual se atualizou a trajetória do PPGN/UFPE, ao longo de seus 50 anos de existência. Ver: NASCIMENTO, P. S. O.; OLIVEIRA, R. R. Passado, presente e perspectivas apreciativas do Programa de Pós-Graduação em Nutrição da Universidade Federal de Pernambuco (1971-2020): um estudo das grandes realizações e tradições vitais em sua trajetória institucional/.1. ed. Recife: Editora UFPE, 2022. v. 1, 279p. Disponível em <https://editora.ufpe.br/books/catalog/view/776/775/2678>, já na 2ª. edição. A versão impressa do livro foi lançada em dezembro de 2022.

avaliação centrada nas grandes realizações do PPGN/UFPE,<sup>5</sup> que incorporou o material resultante ao seu planejamento estratégico.

Cabe, no entanto, frisar que o foco nas ações positivas não significa ignorar os problemas. Eles não devem ser negligenciados, porém, ao fortalecer o grupo com a apropriação do que vem dando certo, o momento em que é preciso confrontar as adversidades fica mais ameno, permitindo maior liberdade e segurança para criação de estratégias (BARROS; PEREIRA; SANTOS, 2018).

Ainda em relação aos estudos prévios, um caso a ser relatado é o da Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco (Alepe) em que os resultados enfocaram os pontos fortes do processo de profissionalização de seus servidores, que destacaram suas experiências valiosas e momentos institucionais marcantes verificados no período 1999-2013 (OLIVEIRA; HAMMEL, 2014). Os dados foram obtidos de múltiplas fontes (entrevistas, pesquisa documental, observação participante, reuniões). Doze membros da Alepe foram envolvidos na avaliação apreciativa: superintendentes e chefes de departamentos da estrutura institucional e administrativa desse órgão legislativo, escolhidos em função de seu envolvimento nas mudanças organizacionais e estruturais, relacionadas à profissionalização de seus servidores efetivos, ao longo de mais de uma década (HAMMEL, 2013).

Por sua vez, no trabalho de Oliveira e Souza (2021), a avaliação apreciativa foi conjugada ao estudo das mudanças mais significativas, que abarcam experiências no nível de indivíduos, do grupo e da organização como partes interessadas em um processo que lhes dizem respeito. O estudo envolveu os integrantes dos órgãos responsáveis pela implementação do Eixo de Ação 05 (Incremento da Coleta Seletiva Institucional e a Destinação Correta de Resíduos), ligado ao Plano de Logística Sustentável da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PLS/UFRPE). Ou seja, a Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Proplan) e da Pró-Reitoria de Administração (Proad). A primeira tem função normativa e a segunda responde pela implementação propriamente dita do PLS/UFRPE, o que exige de ambas ações de cooperação e articulação desde a esfera estratégica até a operacional. Além de ser uma avaliação centrada na institucionalidade do PLS/UFRPE, o estudo destaca a face humana dos envolvidos, com sua força e capacidade para atuarem de forma conjunta ante o desafio da gestão sustentável. Muitos deles lidam cotidianamente com a grande dificuldade existente na infraestrutura para o

---

<sup>5</sup> O PPGN/UFPE teve três teses de doutorado premiadas pela Capes nos anos de 2014, 2015 e 2018 (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2020).

armazenamento e destinação dos resíduos coletados e a baixa consciência ambiental dos que trabalham nesta instituição federal de ensino superior (OLIVEIRA; SOUZA, 2021).

Para Pereira (2015), esse tipo de avaliação envolve forças e desenvolvimento de metas ligadas ao potencial humano existente, além de requisitar a coesão das equipes e o bem-estar de todos, assim possibilitando a melhoria da gestão organizacional. Aliás, deve-se considerar que a colaboração é condição inseparável do processo de avaliação, de modo que exista um ambiente interativo de construção coletiva de oportunidades, possibilidades e ações que levem aos resultados estabelecidos na prática da pesquisa apreciativa (BLACK; BURRELLO; MANN, 2017; SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010).

A literatura indica que a avaliação apreciativa precisa incorporar algumas questões-chave: ser positiva, generativa, aplicável à prática, provocativa e colaborativa (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Assim, cabe a) descobrir e enfocar o núcleo positivo da organização, de modo a tomá-lo como base para o crescimento futuro; b) partir de histórias e narrativas para avaliar o que efetivamente aconteceu no passado, para que sejam conhecidas as práticas que deram certo; d) incentivar as pessoas a assumir alguns riscos na maneira como imaginam o futuro e podem vir a redesenhar sua organização para concretizá-lo, com foco em proposições provocativas; e, e) valorizar as pessoas para que a forma de investigação colaborativa tenha espaço e seja polifônica.

Assim, em consonância com esse referencial da pesquisa, entende-se que os estudos abordados podem demonstrar a pertinência epistemológica da avaliação apreciativa com os resultados alcançados e também sinalizar com seus resultados para pesquisas futuras.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 ESTRATÉGIA E TIPOLOGIA DA PESQUISA

Em se tratando da estratégia da pesquisa, aponta-se que foi adotado o estudo de caso, o qual se concentra no conhecimento empírico existente acerca do objeto focalizado, dando atenção à influência do contexto social e político-institucional, entre outros aspectos (STAKE, 2011). Por meio desta estratégia, o pesquisador realiza uma análise detalhada do caso escolhido dentro de seu cenário e ambiente natural, procurando compreendê-lo do ponto de vista dos participantes, sabendo-se que surgirão fatores diferentes que podem influenciar o processo.

A tipologia adotada nesta dissertação tem natureza qualitativa com relação à pergunta de pesquisa e ao objetivo que foi alcançado, que consiste em desenvolver uma abordagem associada à aplicação da investigação apreciativa no caso do Cdoc/Cehibra/Fundaj para que se ponha em prática uma estratégia de avaliação que seja positiva e generativa.

Por definição, toma-se como referência as premissas, princípios e fundamentos da avaliação apreciativa, que implicam apreciar, valorizar e avaliar, ao lado do indagar, visando a explorar, descobrir e perguntar questões de relevância a uma organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Em linhas gerais, do ponto de vista qualitativo e apreciativo, pode-se dizer que se procurou explorar os pontos fortes do Cdoc/Cehibra/Fundaj (positividade), valorizar o trabalho que esse órgão realiza, enfatizando o que faz de melhor e como isto se desdobra em termos de perspectiva de futuro (generatividade). Como é explicado por Souza; McNamee e Santos (2010, p. 605), “[...quando investigamos o que está funcionando e o que as pessoas valorizam sobre aquilo que fazem, realidades de recursos e possibilidades são produzidas”.

Sobre a pesquisa qualitativa, Matias-Pereira (2016, p. 86) acrescenta que “os dados obtidos são analisados de forma indutiva” e “[... a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa”.

Por sua vez, Minayo (2009, p. 21) alude que, na pesquisa qualitativa, trabalha-se com o “universo de significados, dos motivos, das aspirações, dos valores, das atitudes”. Silva e Menezes (2005, p. 20) corroboram essa argumentação, ao apontarem que “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa”, ao mesmo tempo em que o “ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave”.

Para isso, é preciso ter em mente a característica construcionista da avaliação

apreciativa, na qual se enfoca o relacionamento interpessoal e interacional voltado para a aquisição de conhecimentos e que auxilia a desenvolver compreensões do mundo visando a fornecer as bases para presunções compartilhadas em relação à realidade. Neste caso, atenta-se, principalmente, para uma visão interpretativa, derivada do viés construtivista da aprendizagem aplicada ao processo de avaliação (COGHLAN; PRESKILL, CATSAMBAS, 2003).

A abordagem do construcionismo social parte do pressuposto de que há múltiplas maneiras pelas quais se pode interpretar o passado e o presente (pela memória) e projetar o futuro (pela imaginação), sendo que os dados podem ser obtidos por meio de histórias e narrativas como mecanismos de avaliação apreciativa (OLIVEIRA; PRESTÊLO, 2021; OLIVEIRA; AMORIM, 2017). A metodologia qualitativa fornece espaço para a descoberta de significados extraídos das interações humanas ao mesmo tempo em que se verifica a construção social da realidade. Inclusive, Grant e Humphries (2006) alertam que, a despeito da ênfase nos pontos fortes, mesmo assim, podem surgir narrativas negativas. Então, isso aponta para qual transformação é necessária.

Cabe lembrar que a pesquisa apreciativa tenta acessar e mobilizar o núcleo positivo da organização, além de recorrer a perguntas e colher narrativas de experiências exitosas, enquanto se busca determinar quais indivíduos e equipes irão participar da apreciação, valorização e descoberta do melhor da organização (OLIVEIRA; SOUZA, 2021).

É importante destacar que, para Drumm (2013), a coleta de histórias e narrativas requer estratégias para se desenvolver *rapport*, confiança e abertura, colocar as pessoas no centro, desenvolver uma compreensão mais rica de múltiplas realidades, desenvolver empatia e promover a reflexão e a aprendizagem, cabendo considerar que se pretende que isto aconteça através de lentes apreciativas. Para tanto, deve-se buscar contextos nos quais os participantes percebam um senso de conexão, abertura e confiança no ciclo apreciativo (OLIVEIRA; SOUZA, 2021).

Ao mesmo tempo, há que se pensar acerca de como criar, junto com os participantes, uma espécie de memória institucional associada ao conhecimento tácito que cada um domina em relação ao seu trabalho, sendo esta uma forma de abrir espaços de reflexão e aprendizagem em face dos desafios postos pelos processos de avaliação (PRASAD; HALL; THUMMURU, 2006).

Com bases nesses pressupostos, a dissertação diz respeito a uma pesquisa que requer uma abordagem interpretativa, conjugada ao esforço para descobrir o



significado dos relatos das pessoas, a fim de explorá-los conforme o contexto situado do estudo (NEUMAN, 2006). A expectativa é que se delineie um conteúdo descritivo que tenha relação com os resultados das avaliações (STUFFLEBEAM, 2001). Neste sentido, a pesquisa apreciativa é descritivo-exploratória quanto ao seu objetivo, com abordagem qualitativa e interpretativa em relação à pergunta que foi formulada (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

A partir desse entendimento, sabe-se que este processo se apoiou em diferentes delineamentos do fenômeno ou das questões ligadas à avaliação apreciativa no âmbito do Cdoc/Cehibra/Fundaj, à luz de distintos meios de observação, conhecimento, opiniões, interpretações e experiências de variados participantes (HENNING; VAN RESBURG; SMIT, 2004).

A pesquisa descritiva envolve a identificação de atributos de um determinado fenômeno com base em um processo observacional e de coleta de dados (GIL, 2008), podendo ser complementada por uma estratégia explicativa, tendo em conta que talvez seja necessário aprofundar a análise de um determinado assunto para entender melhor certas questões. Para fundamentar determinados momentos e eventos considerados de relevância, faz-se necessário realizar uma consulta a bases de dados documentais, constituída de fontes secundárias tais como relatórios, folhetos, *posters* e demais comunicações intrainstitucionais. A observação *in loco* e as anotações de campo igualmente integram o processo cíclico, dialógico e dinâmico da avaliação feita através do modelo de 5-D, examinada na próxima seção.

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS: A PREPARAÇÃO DE UM PROTOCOLO DE PESQUISA

Nos termos desta pesquisa, o foco recaiu predominantemente nos atributos do modelo de 5-D, em que cada “D” deve ser entendido como uma unidade de análise da avaliação apreciativa, a qual envolve os membros da organização na concepção e execução da investigação (BUSHE; KASSAM, 2005). É condição *sine qua non* que se delineie uma abordagem colaborativa e interacional recomendada pela avaliação apreciativa considerando o olhar dos próprios interessados (HOWIESON, 2011). Nesse processo, tanto o pesquisador como os participantes estão interativamente ligados no processo da investigação (GUBA; LINCOLN, 1994).

A dinâmica da pesquisa envolve diálogo, indagações, narrativas, aprendizados e reconhecimento mútuo dos participantes como integrantes de um grupo colaborativo

de pesquisa, a exemplo do que foi feito nesta dissertação mediante a aplicação do modelo de 5-D. Deve-se frisar que o diálogo é usado para criar mudanças como um componente do processo de pesquisa (NEL; GOVENDER, 2019). Entende-se que o foco na positividade tem o potencial para levar a conversas generativas, em que cada “D” é visto como etapas da pesquisa, os quais irão gerar “temas, descritores e ingredientes-chave para o diálogo e para a formação de propostas de possibilidades” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 174).

Sandoval e Campos (2013) apontam que o modelo de 5-D concentra elementos explicitamente encadeados e cuidadosamente projetados para atender ao propósito da avaliação, o qual começa por envolver os membros de uma organização ou comunidade em programa de reuniões, entrevistas, oficinas e momentos dialógicos em torno de forças, recursos e capacidades à disposição dos participantes.

Oliveira, Sena e Mandú (2018) recomendam que se institua um protocolo apreciativo para dar cabo da pesquisa, devidamente adaptados a um contexto organizacional específico. A existência de um protocolo colabora para que haja garantia da credibilidade e consistência quanto aos procedimentos da pesquisa (YIN, 2005).

Neste caso, a realização da pesquisa foi formalmente autorizada pela alta gestão da Fundaj, mediante a assinatura da Carta de Anuência (Apêndice A). Na ocasião os temas, acordos e entendimentos foram devidamente ajustados aos objetivos desta dissertação, começando pelo foco sustentado nos tópicos afirmativos da pesquisa, na etapa do 1-D.

Na ética da pesquisa apreciativa, deve-se respeitar as perspectivas dos participantes da avaliação, cuidando-se para que sejam esclarecidos acerca da proposta acadêmica da pesquisa. Isto inclui a sensibilização dos participantes em torno da visão apreciativa e dos processos que movem a cadeia de cognições e comportamentos para obter o resultado desejado (CALABRESE; COHEN, 2013).

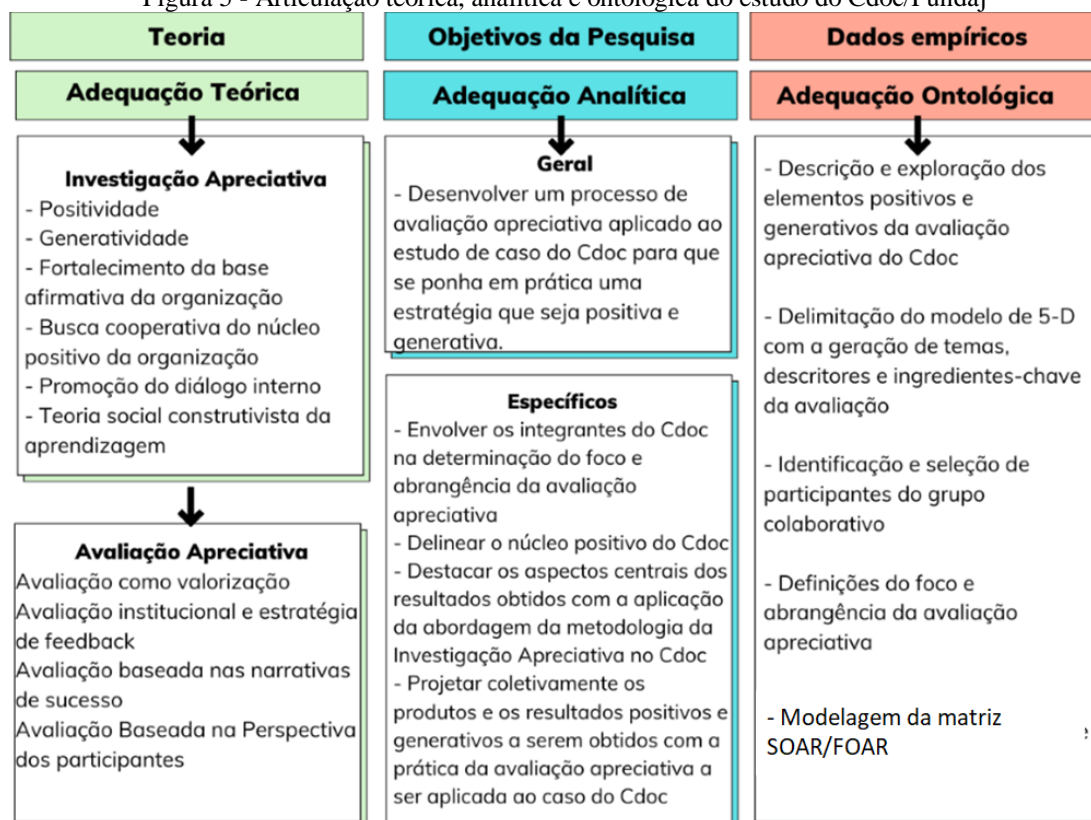
Entende-se que o engajamento das pessoas no processo de avaliação pressupõe obter resultados da avaliação que sejam sustentados e reconhecidos (COGHLAN; PRESKILL, CATSAMBAS, 2003). Sob essa ótica, a ênfase adotada na metodologia da pesquisa recai na adesão dos participantes a um estudo que envolva o desenvolvimento de valores, critérios, necessidades, dados e conclusões resultantes da avaliação (ALMEIDA, 2009). A maneira de proceder provém do sentido construcionista, centrado no envolvimento colaborativo e na agência das pessoas entre si.

Almeida (2009, p. 13) discorre sobre os elementos comuns do que chama de abordagens da avaliação orientadas para os participantes

- (a) raciocínio indutivo – compreender um evento ou processo tem como base a observação e a descoberta;
- (b) multiplicidade de dados – compreender um evento ou processo implica a recolha de dados através de várias fontes de informação e de diferentes metodologias;
- (c) evolução – o processo de avaliação evolui à medida que aumenta o conhecimento sobre as idiossincrasias contextuais, as variações dos processos e as histórias de vida; e
- (d) multiplicidade de realidade – todas as perspectivas são aceites como correctas e, um aspecto central do avaliador, passa por capturar as diferentes realidades dos indivíduos e retratá-las.

Por outro lado, antecedendo ao passo a passo da avaliação apreciativa adotada na pesquisa, propõe-se que esta seja conduzida segundo uma proposta adaptada de Seelos (2010), da qual decorre o esquema apresentado na Figura 5, utilizado para projetar a articulação teórica, analítica e ontológica do estudo do Cdoc/Cehibra/Fundaj, de modo que, mais adiante, possibilitou a triangulação desse material da pesquisa e o como se pretendeu visualizar os resultados pretendidos.

Figura 5 - Articulação teórica, analítica e ontológica do estudo do Cdoc/Fundaj



Fonte: adaptado de Seelos (2010)

A adequação teórica estabelece conexão entre a IA e a própria avaliação apreciativa que deram suporte à estratégia de coleta e análise de dados conforme o tipo de pesquisa (SEELOS, 2010). Nesse sentido, a adequação teórica da pesquisa fomentou as bases empíricas do estudo, sobretudo na delimitação dos elementos positivos e generativos que foram apropriados ao caso concreto do

Cdoc/Cehibra/Fundaj. Tais elementos permitiram realizar a análise segundo cada objetivo específico. Por fim, a adequação ontológica é a responsável por dar conteúdo e efetividade à dissertação, partindo da visão cognitiva dos participantes acerca da importância e do porquê uma avaliação apreciativa deve ser realizada. Cabe, ainda, dizer que a contribuição de Seelos (2010) reside nesse tripé exposto na Figura 5, que permite fazer uma triangulação (teorias, estratégias de análises e variedade de dados).

Com isto, foi possível estabelecer um protocolo adequado à modelagem de 5-D, a qual foi apresentada ao grupo colaborativo formado por componentes representativos da estrutura do Cdoc/Cehibra/Fundaj.

Na seção 2.4, em que se tratou dos estudos prévios relativos à avaliação apreciativa, os trabalhos foram realizados contando-se com a presença de um grupo colaborativo, tendo se observado um senso de pertencimento e visão dos participantes de seu papel dentro da organização, moldado pelo compartilhamento que ocorre ao longo do modelo de 5-D decorrente da construção e alinhamento da visão, objetivos e padrões compartilhados (OLIVEIRA; PEREIRA, 2017; OLIVEIRA, HAMMEL, 2014).

Ademais, é reconhecido que a avaliação apreciativa aumenta a capacidade cooperativa de um grupo ao encorajar os participantes a refletir sobre o aprendizado e compartilhar seus valores com os outros, baseando-se na experiência coletiva, sabedoria e recursos internos (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Como explicam Mohr e Magruder (2002), está na essência da avaliação apreciativa o ato de convidar as pessoas a se engajar na construção dos tipos de organizações e comunidades que eles querem trabalhar e viver. Os autores sugerem envolver as principais partes interessadas, tais como a alta administração, os líderes de unidade e de áreas-chave, a fim de formar grupos para com estes tratar do processo da avaliação apreciativa, sua filosofia e estratégia de pesquisa, como uma oportunidade para que, coletivamente, possam verificar como se dá sua aplicação e, ao optarem por implementá-la, identificar uma equipe principal para desenvolver o protocolo do estudo. O assunto é detalhado a seguir.

### 3.3 PROCEDIMENTOS APLICADOS À COLETA E À ANÁLISE DE DADOS

A estruturação dos procedimentos da coleta e análise dos dados envolve as considerações acerca da formação do grupo do trabalho e da dinâmica de pesquisa que será adotada. Assim sendo, para a formação do grupo colaborativo, Cooperrider,

Whitney e Stavros (2009) sugerem realizar uma reunião de cúpula, visando a decidir quem e quantos serão os integrantes e como envolver cada um, levando em conta as áreas-chave da organização. Será adotado o que Minayo (1996) entende por um grupo focal, no qual se pode reunir um número pequenos de participantes (variando de seis a doze), contando com um interventor (no caso, foi a pesquisadora) aduzindo que esses recursos permitem descobrir opiniões, valores e relevâncias dos integrantes do processo.

Westpltal, Bógus e Faria (1996, p. 473) referem que a adoção de um grupo focal em uma pesquisa de avaliação trata de um procedimento que visa a

obtenção de dados a partir de discussões cuidadosamente planejadas onde os participantes expressam suas percepções, crenças, valores, atitudes e representações sociais sobre urna questão específica num ambiente permissivo e não-constrangedor.

Os autores acrescentam, ainda, que a “[... dinâmica da reunião não se restringe à simples alternância entre perguntas de um pesquisador e respostas dos participantes”, explicando que essa atividade diz respeito a uma “[... sessão grupal em que os sujeitos do estudo discutem vários aspectos de um tópico específico” (WESTPLTAL; BÓGUS; FARIA, 1996, p. 473)

Já para a escolha dos participantes, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 55) aconselham envolver pessoas que tenham grande interesse na instituição e no seu futuro, sendo que os participantes podem advir de qualquer nível organizacional para que se torne representativo. Um dos critérios importantes na seleção de quem irá participar é a capacidade de trazerem pontos de vista diversos, de diferentes níveis e diferentes perspectivas dentro da organização.

Partindo para a estrutura do Cdoc/Cehibra/Fundaj, considerando suas diferentes competências, unidades e atribuições, a pesquisa centrou, intencionalmente, seu foco no Cdoc, de acordo com os seguintes critérios: a) ser o setor responsável, de acordo com o Regimento Interno da Instituição, pelas atividades de preservação e gestão do acervo, realização de atividades de estudos e pesquisas referenciadas no acervo, promoção de acesso ao acervo físico e digital, realização de ações educativas e atividades de formação (FUNDAJ, 2020); b) responder pela gestão documental e histórica da Instituição (FUNDAJ, 2021); e c) reunir grande diversidade de atribuições exercidas por parte de seus membros, os quais contabilizam 25 dos 38 servidores<sup>6</sup> lotados no Cehibra/Fundaj.

---

<sup>6</sup> Conforme dados extraídos do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – Governo Federal, do qual se verificou o quantitativo de servidores ativos do Cehibra/Fundaj. Os dados foram coletados em 21 de março de 2022.

Deste modo, o Cdoc foi eleito como uma amostra intencional, mediante a escolha de certos elementos julgados representativos do objeto de estudo (THIOLLENT, 2009), aplicados à avaliação apreciativa. O quadro funcional do Cdoc é composto por 25 servidores, conforme discriminado no Quadro 5.

Quadro 5 - Quadro funcional do Cdoc

Quantidade	Cargo Ocupado	Nível mínimo de escolaridade
6	Pesquisador	Mestrado
7	Analista	Superior
12	Assistente	Médio

Fonte: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – Governo Federal

Para garantir a visão global e estratégica do Cdoc/Cehibra/Fundaj, foi feito o convite para que a Coordenação-Geral do Cehibra/Fundaj participasse do referido grupo colaborativo, cujos componentes atuam no nível gerencial e em suas atividades-fim, ou seja, integrem seu corpo técnico, buscando-se abranger a diversidade do setor. Também foram convidados a participar dois representantes do grupo de terceirizados, com foco de atuação nas atividades-meio do setor, no apoio e atendimento ao público.

De posse dos critérios para escolha ora explicitados, foi formado um grupo colaborativo com oito integrantes que atendeu às características descritas no Quadro 6.

Quadro 6 – Participantes do grupo colaborativo

Categorização do participante	Instância de representação	Melhor razão para integrar o grupo colaborativo
Participante 1	Alta gestão do Cdoc/Cehibra	Visão global e estratégica do Cehibra/Fundaj
Participante 2	Gerencial	Conhecimento gerencial e técnico com visão da área de atuação do Cdoc
Participante 3	Gerencial	Conhecimento gerencial e técnico com visão da área de atuação do Cdoc
Participante 4	Atividade finalística	Visão da área de pesquisa e conhecimento do acervo do Cdoc
Participante 5	Atividade finalística	Visão da área de pesquisa e conhecimento do acervo do Cdoc
Participante 6	Atividade finalística	Conhecimento relativo aos cuidados com o acervo e conhecimento do acervo do Cdoc
Participante 7	Apoio	Atendimento do público externo e interno
Participante 8	Apoio	Atendimento com o público externo e interno

Fonte: Elaborado pela autora

Para a formação do grupo colaborativo, foi realizado um encontro com a cúpula do Cdoc/Cehibra/Fundaj, a fim de apresentar os pressupostos básicos da dissertação, enfocando seus objetivos da pesquisa e a metodologia da avaliação apreciativa, visando a garantir o envolvimento da alta gestão na pesquisa. Cabe dizer que, desde o primeiro contato, a gestão foi bastante receptiva e demonstrou interesse no desenvolvimento da pesquisa.

É importante dizer que os protocolos de pesquisa estabelecem que os participantes manifestem sua concordância mediante a assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme requer as normas do Comitê de Ética da UFRPE. A garantia de privacidade, esclarecimentos acerca dos procedimentos da pesquisa e ampla liberdade de manifestação dos participantes fazem parte do protocolo do estudo a ser realizado. Como procedimento, a identificação do participante será preservada, devendo-se adotar uma correspondente codificação alfanumérica para cada um, somente de conhecimento da pesquisadora. Todos os protocolos éticos foram plenamente atendidos.

As dinâmicas com o grupo colaborativo foram realizadas através de oficinas presenciais. Em complemento e como apoio, foi utilizado o *Google Forms* (para coleta e recepção de dados prévios aos encontros, por meio de questionários individualmente enviados e respondidos por cada um, conforme roteiro de perguntas adotado nos moldes do modelo de 5-D), juntamente com a criação de um grupo de *WhatsApp* para troca de informações e agendamento de reuniões, entre outros procedimentos de comunicação com o grupo colaborativo.

Os encontros do grupo colaborativo corresponderam às atividades constantes do modelo de 5-D, podendo-se associar determinadas fases com os objetivos específicos desta dissertação: a) envolver os integrantes do Cdoc na determinação do foco e abrangência da avaliação apreciativa; e b) delinear o núcleo positivo do Cdoc; conectados com as fases 1-D Definição e 2-D Descoberta.

Já os objetivos específicos: c) destacar os aspectos centrais dos resultados obtidos com a aplicação da abordagem da metodologia da avaliação apreciativa no Cdoc e d) projetar coletivamente os produtos e os resultados positivos e generativos a serem obtidos com a prática da avaliação apreciativa a ser aplicada ao caso do Cdoc, foram relacionados às fases 3-D Sonho e 4-D Planejamento. Neste caso, a aplicação do SOAR/FOAR constituiu a forma escolhida para a elaboração do produto técnico-tecnológico da dissertação, que consistiu na proposição de um mapa cognitivo associado ao delineamento do pensamento estratégico do grupo colaborativo do Cdoc, segundo indicadores da generatividade existentes nesse processo.

Quanto à fase 5-D futuro, foi firmado o compromisso de implantação das soluções construídas coletivamente, sem necessariamente envolver a mestrandia. Para obter o resultado pretendido, o trabalho foi desenvolvido conforme roteiro constante dos Apêndices relativos a tais D's da pesquisa.

Nos encontros planejados, os dados coletados previamente às oficinas foram compilados e validados pelo grupo colaborativo a cada sessão realizada. O Quadro 7 expõe uma *sinopse* desses procedimentos.

Quadro 7 – Sinopse da coleta e organização de dados

Método de coleta de dados relacionada ao processo de avaliação	Realização de reunião com a cúpula da organização
	Realização de oficinas (sessões) com o grupo colaborativo
	Aplicação de questionários apreciativos conforme roteiro de perguntas formuladas conforme cada etapa do modelo de 5-D
	Uso do <i>Google Forms</i> , criação de grupo do <i>WhatsApp</i> , realização de atividades síncronas ( <i>Google Meet</i> ) e assíncronas (se necessário)
	Realização de anotações de campo mediante observações da pesquisadora
	Levantamento documental, com foco principal no Relatório de Auditoria Interna da Controladoria Geral da União (CGU) realizada junto ao Cdoc/Cehibra/Fundaj, além dos demais documentos citados ao longo do texto
Relatório(s) da avaliação apreciativa	Descrição de cada encontro do modelo de 5-D, contendo a análise de conteúdo relativa aos temas, descritores e ingredientes-chave da avaliação apreciativa, associados ao modelo SOAR/FOAR
	Descrição do núcleo positivo como elemento de avaliação
	Apresentação multimídia do material da pesquisa
Estratégia de <i>feedback</i> da coleta de dados	Compilação e validação dos dados de cada etapa do ciclo 5-D e do SOAR/FOAR, conforme as oficinas realizadas

Fonte: Adaptado Cooperrider; Whitney; Stavros (2009, p. 125)

Do ponto de vista da análise dos dados obtidos, foi estabelecido que os participantes do grupo colaborativo integrassem tanto o processo de coleta como o de interpretação do material produzido. Para Nel e Govender (2019), deve-se notar que, ao se usar a avaliação apreciativa, qualquer interpretação deve ser gerada a partir de uma leitura conjunta realizada pelo pesquisador e o(s) participante(s).

Para cada “D”, existiu um descritor empregado para se captar o sentido das narrativas e falas dos participantes relativas à avaliação apreciativa, em que as etapas do ciclo apreciativo são geradoras de temas e categorias de análise (RICHARDS, 2012; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Segundo Richards (2012), tais categorias, por exemplo, podem contemplar papéis que vão se destacar na construção de relacionamentos entre os membros de um grupo, a coautoria de um futuro, as questões discutidas nas oficinas, as questões emergentes na descoberta e nos próprios significados simbólicos frutos do engajamento e do diálogo interno compartilhado. São argumentações e registros que podem partir da observação do comportamento dos participantes. Trata-se de uma forma de análise indutiva, de que resulta a produção de temas emergentes fundamentais na esfera de cada um dos Ds no processo de avaliação. O exame dos temas deve cobrir diferentes esquemas, mediante a realização de análise de conteúdo, visando a extrair o significado do material coletado e dos diálogos de qualquer espécie



(BARDIN, 1977).

Na análise de cada etapa do ciclo apreciativo, o pesquisador está diante dos processos de exploração sugestivos de cada “D” através dos quais experiências e conhecimentos devem ser organizados e conectados para dar sentido ao que se coloca como objeto da avaliação, envolvendo todos os participantes (OLIVEIRA, HEMMEL, 2014).

Os principais temas da avaliação foram recolhidos a partir das respostas e narrativas, construindo-se categorias de acordo com o *framework* utilizado em cada D, como unidade de análise, em contraponto com os conteúdos temáticos compreendidos nas narrativas, características das pessoas, temas (proposições), relações de espaço e tempo ou tópicos considerados relevantes pelos participantes. Para Charag e Fazili (2018), pode-se construir termos e definições ligadas às ideias-chave que forem detectadas e posicioná-las conforme a percepção ou mesmo um mapa conceitual que sejam discutidos com os participantes, com a concentração de temas e categorizações alinhados com os objetivos da pesquisa, sobretudo os objetivos específicos. O tripé estabelecido na Figura 5 foi revisitado neste momento, visando a fazer com que a análise de conteúdo estivesse coerente com a articulação teórica, analítica e ontológica do estudo do Cdoc/Cehibra/Fundaj.

É bom enfatizar que, conforme Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 132), não há exatamente uma única forma de extrair sentido dos dados coletados que "podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de histórias, boletins informativos e outros recursos visuais" (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009, p. 132). Busca-se identificar temas que possibilitem aprender e representar os pressupostos estabelecidos no ponto de partida da avaliação apreciativa e como evolui o processo, cujo final depende das estratégias adotadas pelos que dele participam.

### **3.3.1 Aspectos Éticos**

Como condição preliminar, à época, o projeto de dissertação foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal Rural de Pernambuco (CEP/UFRPE), com observâncias às resoluções do CNS nº 466/2012 e nº 510/2016, uma vez que a anuência é necessária por se tratar de processo que envolve pesquisa com seres humanos.

Inicialmente, cumpre destacar que os voluntários que participaram da pesquisa tiveram a garantia de anonimato e todos os dados e informações obtidas tiveram

tratamento pautado em uma conduta moralmente correta preservando os aspectos éticos esperados exigidos de um trabalho científico.

Os protocolos da pesquisa foram explicados detalhadamente a todos os convidados a participar e foi solicitada a assinatura do TCLE como condição para fazer parte da pesquisa. Também foi garantido aos participantes o direito de retirada a qualquer momento, independente da necessidade de justificativa, uma vez que a participação depende da vontade de cada um, garantida a inexistência de qualquer forma de coação ou constrangimento.

### **3.3.1.1 Mitigação de Riscos e Benefícios Esperados**

Na pesquisa, considerou-se como benefícios diretos e indiretos dos participantes, a oportunidade de reflexão e discussão, voltada aos tópicos positivos, com os colegas, sobre o funcionamento do Cdoc como uma forma de manter, e até melhorar, a motivação profissional, assim como um momento para pensar no futuro e em atitudes positivas voltadas ao aperfeiçoamentos das atividades, com influências na vida profissional e até mesmo pessoal.

Como riscos, cabe mencionar o receio de estar presencialmente com outras pessoas ainda por conta dos efeitos da pandemia do coronavírus (COVID-19). Nesse ponto, a estratégia de minimização adotada foi a realização dos encontros do grupo de trabalho virtualmente, com a utilização de ferramentas tecnológicas facilmente disponíveis, como *Google Meet* e *Whatsapp* e outros aplicativos com esses fins. Também levou-se em conta que caso algum participante apresentasse desconforto, como problemas relacionados a vista cansada em razão da exposição de telas ou tendinite entre outros, tendo em vista a aumento do uso dessas tecnologias desde o início da pandemia, assim, em razão de tais possibilidades, os participantes poderiam solicitar a saída do grupo, sem necessidade de justificativa e garantindo o anonimato quanto ao pedido.

Para evitar causar qualquer receio ou constrangimento, os participantes foram continuamente lembrados que podiam se abster de opinar sobre qualquer assunto sem precisar motivar a razão pela qual assim procedessem.

Por fim, é importante mencionar que, de maneira geral, na formação do grupo colaborativo, tudo transcorreu sem a sujeição a pressões ou receios de seus membros em se manifestar, considerando o foco na positividade da pesquisa e sua intenção de contribuir para o desenvolvimento das atividades na unidade, bem como, divulgar um

trabalho que vem sendo exercido com excelência. Desta forma, ainda que as limitações sejam naturais, tais achados geram oportunidades para a aprendizagem organizacional e não para apontar responsabilidades.

## 4. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO APRECIATIVA MEDIANTE APLICAÇÃO DO MODELO DE 5-D

### 4.1 1-D DEFINIÇÃO/DEFINITION

No presente trabalho foi utilizado o modelo de 5-D, cuja implementação foi feita com a formação de um grupo de oito membros do Cdoc/Cehibra/Fundaj, conforme disposto no Quadro 6. No mesmo, destaca-se a diversidade das atribuições dos envolvidos e a representatividade em relação à unidade organizacional pesquisada.

Em um primeiro momento, os membros do grupo foram contatados individualmente, quando lhes foi explicado todo o processo a ser utilizado, explicitados o protocolo a ser adotado, bem como ficou acertado que cada um poderia ratificar o interesse em participar da pesquisa, como explicitado no TCLE (Apêndice B).

No 1-D, contemplou-se a apresentação formal da pesquisa, ocasião na qual se teve a oportunidade de discutir os tópicos afirmativos, definir a abrangência e o foco da avaliação apreciativa. Para tanto, procurou-se, de antemão, preparar os conteúdos alinhados com essa discussão, com base em sugestões textuais acerca do que se deseja investigar, o rumo a ser dado ao processo. No Apêndice C, constam os tópicos afirmativos que foram enviados previamente aos participantes, cabendo dizer que os mesmos não constituíram posições taxativas e apenas serviram como ponto de partida da avaliação apreciativa, com livre abertura para reformulação e pactuação no momento da aplicação do 1-D.

Na oficina, obteve-se a anuência formal do grupo quanto à escolha do tópico afirmativo (elaborou-se mais de um), ou mesmo a de ser elaborado um novo tópico durante a dinâmica, precedida por uma breve explicação sobre a avaliação apreciativa e o estabelecimento da agenda das oficinas, como observado no protocolo de pesquisa.

O encontro do grupo colaborativo deu início ao trabalho coletivo no dia 20 de setembro de 2022, no horário das 9h às 11h e foi realizado na sala de reunião do Cehibra, localizada no *campus* Apipucos da Fundaj (Rua Dois Irmãos, 92, Apipucos, Recife-PE). O espaço foi escolhido para facilitar a participação dos envolvidos, por ser o local de trabalho de todos os participantes. A partir de uma etapa inicial de sensibilização e engajamento promovida pela pesquisadora, o grupo colaborativo foi informado sobre os protocolos da pesquisa, bem como foram repassadas as informações referentes aos princípios e aplicação da avaliação apreciativa tendo se utilizado *slides* reproduzidos por meio de um projetor.

A adesão do grupo ao tema, metodologia e resultados esperados da pesquisa foi imediata, com a demonstração de interesses dos participantes, que expressaram sua crença na importância da construção coletiva. Ficou bem perceptível o entusiasmo de todos com a perspectiva de realizar uma abordagem focada nos aspectos positivos, no que funciona. O grupo reconheceu o significado de estar coeso para lidar com as mudanças a serem realizadas pela instituição.

Tal fator pode ser determinante no sucesso da pesquisa, uma vez que a colaboração é um fator indissociável do processo de avaliação apreciativa e a existência de um ambiente de interação favorável, permitindo a emergência da consciência da força do trabalho em grupo, que diz respeito a “uma teoria da ação coletiva criada para expandir a visão e o desejo de um grupo, uma organização ou uma sociedade como um todo” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 20).

Um marco relevante da abertura do 1-D foi a menção feita pelo grupo colaborativo à recente auditoria interna realizada pela Controladoria-Geral da União (CGU) junto ao Cdoc e em outras unidades da Fundaj, bem recebida por todos por ter dado uma contribuição para melhor se compreender o objeto de estudo.

Os relatos obtidos pela pesquisadora denotaram também ter havido, por parte da CGU, a ótica de focar os aspectos positivos do trabalho desenvolvido no Cdoc para incrementá-lo através de aspectos que vinham sendo pouco explorados e que também merecem atenção da gestão. Mais adiante essa questão será aprofundada, uma vez que se teve acesso ao material produzido pela CGU, cuja leitura e conteúdo foram incorporados ao longo do ciclo apreciativo da avaliação.

Neste contexto, o grupo também expressou sua concordância em buscar nas pessoas o que de melhor elas podem oferecer, tentando motiva-las e envolve-las nas tarefas com as quais mais se identificam.

No desenvolvimento da fase 1-D propriamente dita, a pesquisadora esclareceu o grupo sobre a importância do núcleo positivo e do tópico afirmativo para o estudo, dentro do que preconiza o Manual da Investigação Apreciativa (COOPERRIDER, WHITNEY, STAVROS, 2009) e o grupo foi estimulado a pensar acerca do enunciado que lhe seria atribuído pelos participantes. Mediante a apresentação de *slides*, a pesquisadora expos os seguintes tópicos afirmativos (constantes do Apêndice C), para fomentar a discussão (Quadro 8).

A fim de estimular o exercício do 1-D, foi sugerida uma leitura das atribuições do Cdoc estabelecidas no Regimento Interno da instituição (FUNDAJ, 2020), para que houvesse uma referência para as discussões travadas pelo grupo.

Quadro 8 – Sugestões de tópicos afirmativos aplicados ao 1-D

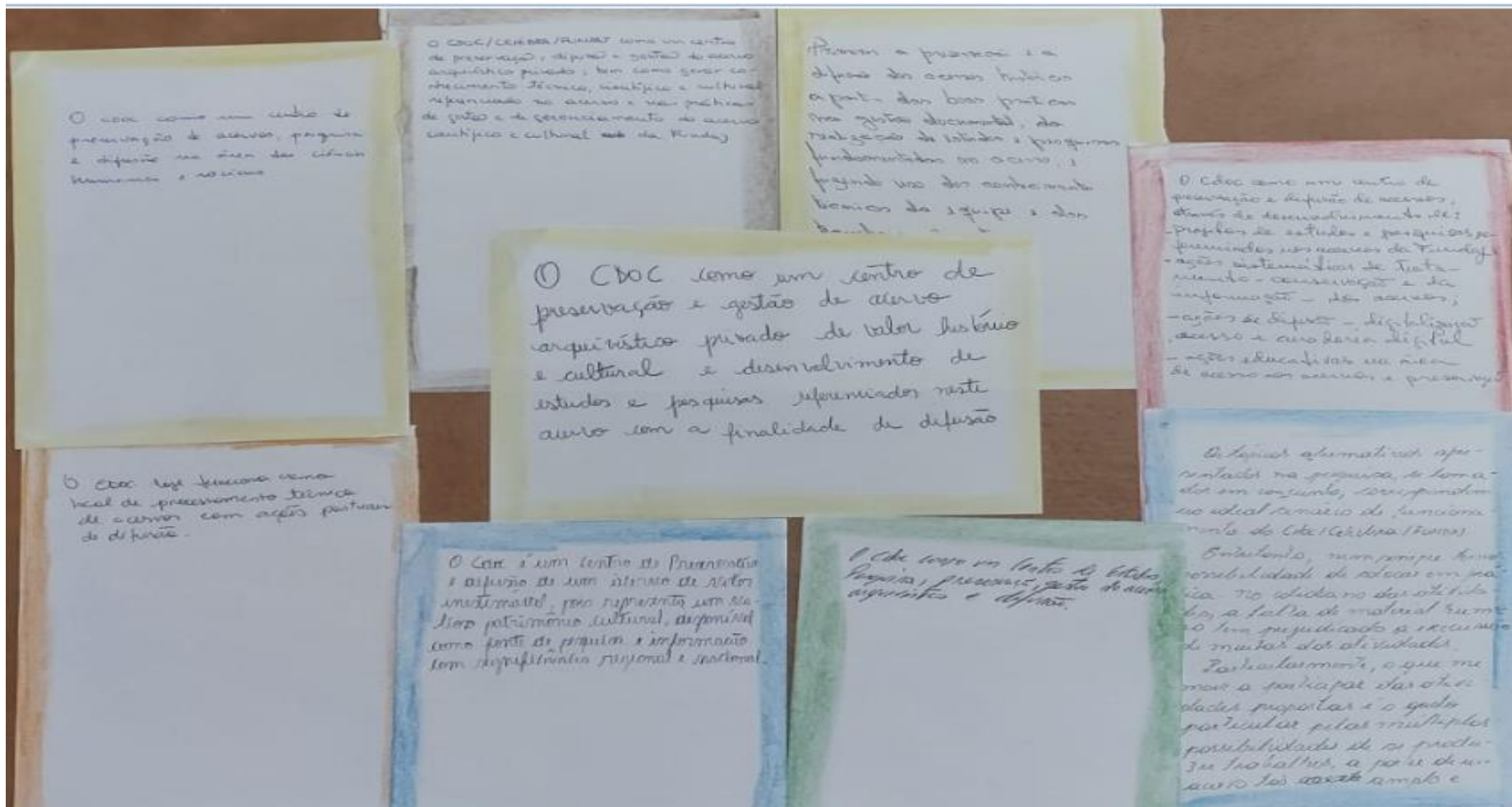
Número de tópicos	Conteúdo dos tópicos sugeridos para discussão na oficina
1	O Cdoc/Cehibra/Fundaj como um centro de preservação de um acervo de valor inestimável
2	O Cdoc/Cehibra/Fundaj como um centro de estudos, pesquisa e extensão
3	O Cdoc/Cehibra/Fundaj como um centro de aprendizagem na área das ciências humanas e sociais
4	O Cdoc/Cehibra/Fundaj como um centro de difusão de um acervo de valor inestimável

Fonte: elaboração própria

Os participantes foram instados a redigir em uma folha de papel, tópicos semelhantes aos expostos, com base na livre reflexão, principalmente no significado que eles tinham para cada um. Os textos produzidos foram examinados atentamente e afixados em um quadro branco (Figura 6), colocando-se o enunciado escolhido como sendo aquele destacado no 1-D no centro do painel realizado na oficina, após uma escrita coletiva, por sua significância e valor para o grupo colaborativo. Assim, com base nos diálogos travados ao longo da oficina, foram identificados focos a serem centrados, tais como a preservação do acervo, a produção de conhecimento com base no acervo e a garantia do acesso, através da difusão do próprio acervo e do conhecimento produzido. Desta forma, chegou-se ao seguinte tópico afirmativo, conforme redação coletiva feita pelo próprio grupo colaborativo:

CDOC como centro de preservação e gestão de acervo arquivístico privado de valor histórico e cultural e de desenvolvimento de estudos e pesquisas referenciados nesse acervo, com finalidade de difusão (tópico afirmativo – oficina do 1-D).

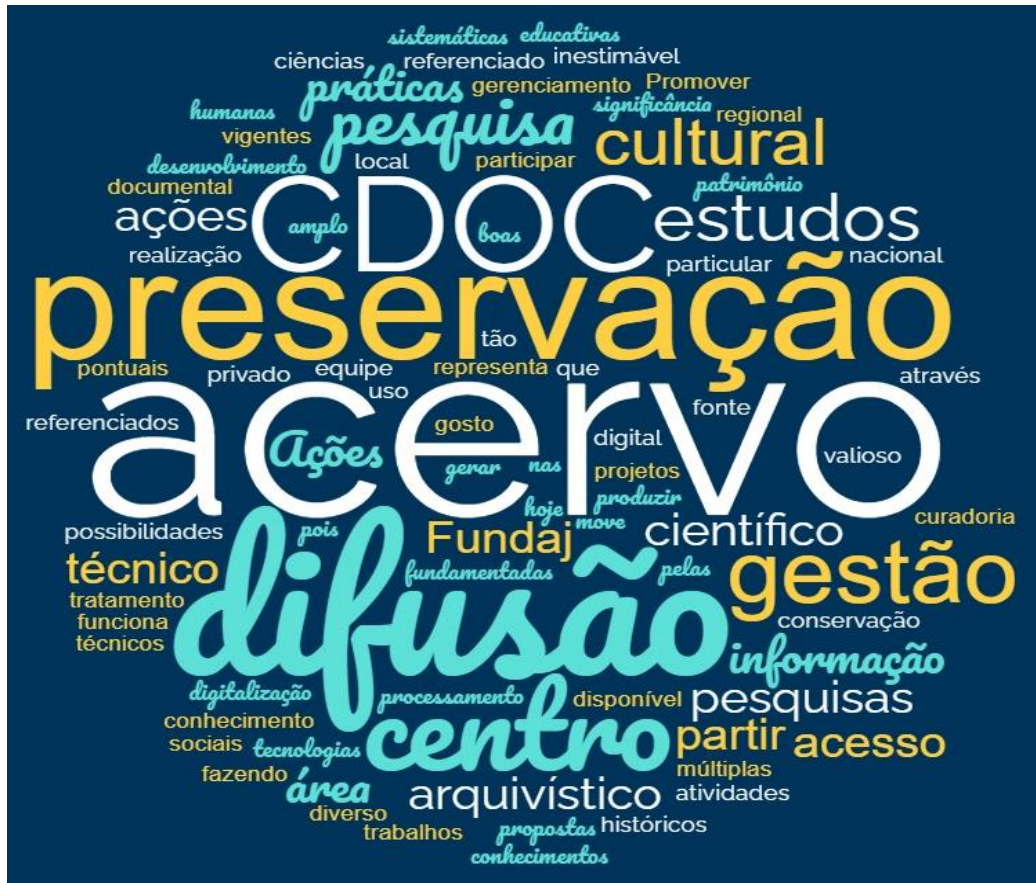
Figura 6 – Painel fotográfico contendo os tópicos afirmativos



Fonte: atividade desenvolvida na oficina do D-1

O material escrito manualmente foi digitalizado pela pesquisadora, sendo submetido a um *software* gerador de uma nuvem de palavras, notando-se que o resultado ilustra a densidade do texto e dos diálogos travados ao longo da oficina, como apresentado na Figura 7.<sup>7</sup>

Figura 7: Nuvem de palavras gerada pelos textos geradores do tópico afirmativo da pesquisa.



Fonte: atividade desenvolvida na oficina do D-1

Este momento determinou o rumo da avaliação apreciativa, que marcou o foco dado à essência e papel do Cdoc, não obstante a possibilidade de ajustes e adaptações nos futuros encontros a serem feitos em tal enunciado. Observou-se a formação de um consenso acerca da centralidade e importância do acervo responsabilidade do Cdoc, bem como na produção de conhecimento que se dá por seu intermédio. A versão digital da nuvem de palavras destaca o acervo como base central da percepção do grupo colaborativo, acompanhada dos termos preservação, difusão, estudos científicos e processos inerentes ao papel do Cdoc, mostrando que, desde esse momento em diante a dissertação estava no caminho certo e chegaria ao final com sucesso.

Percebeu-se a ênfase positiva nas manifestações do grupo, que entendeu ser esta a perspectiva adotada na pesquisa, concluindo-se que esta atividade foi executada

<sup>7</sup> Nuvem de palavras produzida utilizando <https://www.wordclouds.com/>



com sucesso. O participante 1 especificou, até mesmo, práticas adotadas durante o período da pandemia da COVID-19, para que não houvesse a paralisação da produção de conhecimento ou não cessasse o atendimento ao público pesquisador e aos visitantes *online*.

Ao realizar a releitura do texto escolhido, o grupo colaborativo prontificou-se a colaborar no processo de avaliação apreciativa e a disponibilidade para os próximos encontros.

#### 4.2 2-D DESCOBERTA/DISCOVERY

A etapa do 2-D Descoberta implica em se identificar o que de melhor funciona, o que dá vida e constitui o ponto alto da organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). É o momento de as pessoas mapearem o núcleo positivo da organização através de interações entre si, buscando causas de sucesso, fatores motivacionais, como forma de trazer à tona o que elas têm de melhor (COOPERIDER; WHITNEY, 2006).

A oficina do 2-D colocou sua ênfase no núcleo positivo do Cdoc e assim se procedeu no processo de avaliação apreciativa. A reunião foi realizada no mesmo local anterior, no *campus* Apipucos da Fundaj, no dia 29 de setembro de 2022, no horário das 9h às 11h. Compareceram sete membros do grupo de trabalho, havendo um membro justificado ausência em razão de compromissos profissionais anteriormente assumidos.

Inicialmente, foi feita uma breve retomada do pactuado na fase do 1-D, com a validação do tópico afirmativo pelo grupo colaborativo, que recebeu previamente o roteiro do 2-D (Apêndice B), por meio do formulário eletrônico *Google Forms*. Todos responderam as questões apresentadas no Quadro 9, antes da reunião, como combinado.

Quadro 9 - As quatro perguntas da descoberta adaptadas à pesquisa (2-D)

Qual foi a experiência de pico ou o ponto alto do seu trabalho no Cdoc/Cehibra/Fundaj?
Que coisas você mais valoriza em si próprio, na natureza do seu trabalho e no trabalho desenvolvido no Cdoc/Cehibra/Fundaj?
Quais são os principais fatores que dão vida ao trabalho desenvolvido no Cdoc/Cehibra/Fundaj? Considere como isto fortalece ou legitima o enunciado do tópico afirmativo da pesquisa
Quais são os seus três desejos para que seja viabilizada uma cultura de avaliação que contribua para a vitalidade do Cdoc/Cehibra/Fundaj e as melhorias institucionais resultantes da avaliação apreciativa? O que você faria para que estes desejos se tornassem realidade?

Fonte: Adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009)

Como suporte temático do 2-D, tomou-se como referência da análise que a avaliação apreciativa irá contribuir para o aprimoramento do núcleo positivo do Cdoc/Fundaj, entendido como aquele que compreende metas organizacionais, pontos fortes e realizações de uma organização (TRAJKOVSKI et al., 2013).

Cada questão foi apreciada e as respostas obtidas foram compartilhadas, com abertura para comentários. No Quadro 10, expõe-se as respostas relativas às experiências que estão associadas ao ponto alto do trabalho desenvolvidas por cada um dos membros do grupo colaborativo. Cabe lembrar que os participantes são citados conforme codificação somente de conhecimento da pesquisadora.

Quadro 10 – Experiências marcantes assinaladas pelos membros do grupo colaborativo

<p>1. Qual foi a experiência de pico ou o ponto alto do seu trabalho no Cdoc/Cehibra/Fundaj?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Organizar e ministrar curso referenciado no acervo (participante 8)</li><li>– Organizar um livro, a partir do acervo (participante 5)</li><li>– Ter oportunidade de trabalhar diretamente com o acervo, envolvendo identificação de documentos (participante 4)</li><li>– Aprendizagem/formação a partir de atividades ligadas ao acervo (participante 7)</li><li>– Troca de conhecimento interpessoal (participante 7)</li><li>– Implantar um sistema de gestão de acervos digitais/núcleo de digitalização (participante 1)</li><li>– Implantar uma área de guarda climatizada de acervo, com arquivos deslizantes (participante 1)</li><li>– Atuar na gestão (participante 3)</li><li>– Oportunidade de, enquanto atuando na gestão, refletir e discutir com os colegas sobre a unidade e tomar decisões estratégicas (participante 6)</li><li>– Iniciar experiências profissionais no campo da pesquisa de campo, especificamente trabalhando com o acervo de história oral (participante 6)</li><li>– Produzir e difundir conhecimento, junto a importante corpo de pesquisadores, dedicados a explorar intelectualmente os acervos (participante 6)</li></ul>
--

Fonte: atividade desenvolvida na oficina do 2-D

Neste caso, levando em conta os relatos obtidos e o desempenho mais alto citado por cada participante, percebeu-se que eles sabiam que isso não só é possível como serve como instrumento de sustentação de qualquer processo de mudança. Assim, as menções feitas ao envolvimento de cada um com o acervo, a participação na gestão e as conexões que fazem com a produção de conhecimento constituem os elementos-chave da experiência e o que mais inspira confiança no pessoal do Cdoc.

O participante 1 destacou que o acervo é algo fascinante tanto para as pessoas que têm formação em tratamento desse material, quanto para as pessoas que escrevem a história e mencionou como pontos altos do trabalho desenvolvido, o momento em que o acervo foi acomodado em sala climatizada e com arquivos deslizantes e o processo de digitalização em alta resolução a que foi submetido.

O participante 2 mencionou alguns casos de estudantes que tiveram primeira experiência profissional através de estágio na área e desenvolveram a profissão, ressaltando que essas pessoas não esquecem as experiências vividas no Cdoc e

acabam retornando como professores com pós-doutorado na área. Alguns trazem seus alunos para conhecer e realizar pesquisa no Cdoc ou como pesquisadores. Nesse ponto foi destacado o papel da formação profissional através do Cdoc.

O próximo bloco remete à descoberta dos valores do grupo, em termos pessoais e profissionais, os quais expressam um conteúdo normativo acerca da avaliação ora desenvolvida no Cdoc (Quadro 11). Com isto, pode-se desvendar temas que estão associados à cultura do grupo, sobretudo detectando aquilo que se encontra no centro das tarefas, tendo como pano de fundo o que foi sinalizado como o que veio do mais íntimo pensamento dos participantes. Nesta análise, busca-se ver que significado eles atribuem ao que mais se valorizam e ao que dá mais sentido aos seus atos e decisões.

Quadro 11 – Valores pessoais e profissionais presentes na avaliação apreciativa

2. Que coisas você mais valoriza em si próprio, na natureza do seu trabalho e no trabalho desenvolvido no Cdoc/Cehibra/Fundaj?	
–	Proatividade e disponibilidade para tarefas diversas (participante 8)
–	Contato enriquecedor com pesquisadores que vêm acessar acervos, que abre espaço para parcerias com outras instituições (participante 8)
–	Contato e conhecimento do acervo é algo precioso (participante 8)
–	Senso de responsabilidade (participante 3)
–	Saber fazer a preparação do acervo segundo as normas para disponibilizar aos pesquisadores (participante 3)
–	Curiosidade sobre os documentos, pois leva a realização de pequenas pesquisas que agregam informações ao acervo (participante 4)
–	Bem-estar e prazer em desenvolver as atividades do Acervo, área de interesse pessoal, onde é possível aplicar na prática, as atividades da formação acadêmica (participante 7)
–	Apreço pelo acervo e sua disponibilização ao público (participante 1)
–	Projeto envolvendo história oral (participante 5)
–	Capacidade de agregar pessoas (participante 1)
–	Capacidade de fazer cursos de divulgação do acervo (participante 5)
–	Pesquisar e escrever sobre o acervo (participante 5)
–	Conhecimento técnico para tratar o acervo (participante 2)
–	Vontade e capacidade investigativa (participante 1)
–	Ânimo para enfrentar desafios intelectuais e estar sempre em busca de novas metodologias e possibilidades interpretativas que contribuam para a reflexão e o conhecimento histórico, social e cultural da sociedade brasileira (participante 6)
–	Prezo a relativa liberdade de propor projetos e atividades que atendam aos objetivos estratégicos da Fundaj e do Cdoc/Cehibra (participante 6)
–	Pensar, criar e debater temas de interesse aos estudos históricos e antropológicos sobre a sociedade brasileira na interface com a educação e a cultura (participante 6)
–	Os processos no Cdoc/Cehibra serem, em essência, um trabalho realizado em equipe, em que os processos de gestão e gerenciamento do acervo histórico e cultural caminham juntos aos de produção e difusão de conhecimentos (participante 6)
–	Clima de cooperação que existe entre a equipe e o compartilhamento do gosto de lidar diuturnamente com o acervo (participante 6)

Fonte: atividade desenvolvida na oficina do 2-D

A aplicação do 2-D visa a despertar a consciência normativa de um grupo (POWLEY et al., 2004). Para os autores, trata-se de uma consciência prática de si

mesmo em relação aos outros e que permite às pessoas se envolverem em conversas sobre questões comuns.

Nesta etapa da pesquisa, as respostas do grupo mostraram que seus membros compartilharam e discutiram temas que subsidiaram de várias maneiras o processo de avaliação, sendo este o momento em se apreciou os elementos formadores do núcleo da cultura organizacional. Os dados obtidos compuseram o repertório interpretativo do 2-D, sabendo-se que os valores funcionam como padrões para o julgamento e a justificação do comportamento de cada um e dos outros. Deal e Kennedy (1988, p. 22) explicam que “os valores organizacionais podem fortemente influenciar o que as pessoas realmente fazem”.

Na avaliação, observou-se, então, existir uma linguagem comum, para se referir aos valores compartilhados, mostrando que os participantes estavam abertos e que havia disponibilidade interna a parcerias e ao uso do conhecimento como um elo entre o que cada um faz e o que pode fazer em prol de atividades que privilegiam o acervo como um instrumento básico que fortalece o Cdoc. Assim, percebeu-se que, entre os participantes, existia uma explícita e profunda interação, além da apropriação do seu objeto de trabalho.

A avaliação apontou, então, para um sentido de colegialidade e de integração que demonstrou o engajamento e o compromisso do Cdoc para com a Fundaj e o seu futuro.

Ao que parece, todos valorizam a capacidade cooperativa do sistema, não obstante existir espaços individuais e funcionais que são respeitados pelo grupo. Ou seja, em algumas das falas, afirmou-se outra característica existente no grupo colaborativo, que consiste no fato de seus membros reconhecerem como ponto forte a ampla representação institucional notada no Cdoc, sob o ponto de vista da gestão e do pessoal especializado. A discussão evidenciou, ainda, a heterogeneidade do grupo em relação ao tempo de atuação de cada um no Cdoc. Assim, este constitui outro fator bastante positivo, pois se identificou pessoas com mais 30 anos de trabalho na instituição e outras admitidas há pouco mais de cinco anos.

Ficou bem definida pelo grupo a importância do acervo como construtor de relações e como identidade comum da equipe, capaz de unir pessoas de formações bem diferentes, que, de maneira encadeada, atuam em função do órgão. Tal fato já havia sido evidenciado também na fase do 1-D, tendo a definição do tópico afirmativo girado em torno do acervo, como evidenciado na Figura 7.

Em seguida, buscou-se saber a respeito da motivação dos membros do grupo

colaborativo para realizar seu trabalho na entidade. No Quadro 12, os fatores que dão vida ao trabalho desenvolvido no Cdoc/Cehibra/Fundaj.

Quadro 12 - Fatores que dão vida ao trabalho desenvolvido no Cdoc/Cehibra/Fundaj

<p>3. Quais são os principais fatores que dão vida ao trabalho desenvolvido no Cdoc/Cehibra/Fundaj? Considere como isto fortalece ou legitima o enunciado do tópico afirmativo da pesquisa</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Estar em contato com o público pesquisador (participante 8)</li><li>- Melhorar o tratamento de catalogação e disponibilização dos acervos, a partir do contato com o público pesquisador (participante 3)</li><li>- Promover o acesso mais amplo ao acervo da Instituição</li><li>- Gostar do que faço (participante 3)</li><li>- Ter interesse pessoal pelo Acervo documental (participante 4)</li><li>- Fazer parte da história na organização dos acervos privados da Instituição (participante 3)</li><li>- Explorar a descoberta e conhecimento dos mais diversos documentos com importância histórico-cultural (participante 4)</li><li>- Estar em contato com as práticas ligadas as minhas áreas de formação (participante 7)</li><li>- Dar um tratamento técnico correto e seguro do acervo com o objetivo de preservação e acesso (participante 1)</li><li>- Gostar do local e do ambiente de trabalho (relações interpessoais) (participante 7)</li><li>- Oferecer a disponibilização do acervo e da informação ao público (participante 7)</li><li>- Saber da importância social e pluralidade do acervo (participante 5)</li><li>- Saber do rico patrimônio cultural que se encontra diretamente sob guarda e responsabilidade do Cdoc/Cehibra (participante 6)</li><li>- Possibilitar o uso e os resultados através de pesquisas e produtos aqueles que utilizam o acervo como fonte de pesquisa e inspiração (participante 2)</li><li>- Ter ciência de que a abrangência temporal, a diversidade tipológica e a amplitude temática presentes na documentação dotam-na de inestimável valor de memória e potencializam sua capacidade de representação social, racial e cultural da sociedade brasileira, bem como permitem usos criativos e inúmeras possibilidades de exploração do acervo com finalidade de construção e transmissão de informação de interesse social e de conhecimento técnico, científico e cultural (participante 6)</li><li>- Saber que as atividades correntes do setor - gestão, gerenciamento, pesquisa e difusão do acervo - são necessariamente desenvolvidas por uma equipe tão afinada, integrada e estimulada, na medida em que seus membros participem coletivamente da construção do planejamento e das avaliações anuais do setor (participante 6)</li></ul>

Fonte: atividade desenvolvida na oficina do 2-D

As respostas apresentadas pelo grupo continuam orientadas pela centralização no acervo no pensamento de todos. Todos os seus representantes concordaram com a afirmação de possuir amor pelo acervo e demonstraram satisfação em poder produzir e difundir conhecimento a partir dele. O entendimento de possuir amor pelo acervo demonstrou ser uma força motriz capaz de enfrentar as adversidades que se apresentaram ao logo do tempo, incluindo o que foi constatado pela CGU, cujo conteúdo foi utilizado na elaboração do SOAR/FOAR, no 4-D. O participante 7 destacou tal fato como uma boa prática do Cdoc, reconhecer o acervo como força positiva do núcleo positivo para resistir aos problemas, o que permitiu encontrar um conjunto de pessoas que se dedica a atuar em sua defesa, independentemente da orientação política do governo ou de qualquer outra situação que se apresente.

Houve também demonstração de sentimento de gratidão em função de o acervo ter sido um instrumento que possibilitou a realização da formação e o desenvolvimento profissional/pessoal tanto dos membros do grupo colaborativo, quanto de outras pessoas que passaram pela instituição, dando-se destaque para as relações interpessoais e disponibilidade de compartilhamento de conhecimento, como foi ressaltado.

A pergunta seguinte tratou de vislumbrar desejos para que seja viabilizada no Cdoc uma cultura de avaliação apreciativa que dê vitalidade ao órgão e sobre o que pode ser feito para concretizar tais desejos. A síntese das respostas está exposta no Quadro 13.

Quadro 13 - desejos para viabilizar uma cultura de avaliação apreciativa.

<p>4. Quais são os seus três desejos para que seja viabilizada uma cultura de avaliação que contribua para a vitalidade do Cdoc/Cehibra/Fundaj e as melhorias institucionais resultantes da avaliação apreciativa? O que você faria para que estes desejos se tornassem realidade?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização do Acervo do Cdoc (maior reconhecimento institucional do acervo pelas próprias pessoas que compõem a Fundaj) (participantes 3 e 4)</li> <li>- Reconhecimento da necessidade dos investimentos no quadro de funcionários (admissão de funcionários especializados) (participante 3 e 4)</li> <li>- Divulgação e disponibilização do acervo (com um quadro de funcionários maior, avançar com as atividades técnicas e promover maiores eventos e pesquisas) (participante 4)</li> <li>- Uma efetiva campanha, nas instituições de ensino, nas bibliotecas e nas redes sociais, de explanação sobre a importância dos arquivos privados pessoais para o desenvolvimento da história em nosso país (participante 3)</li> <li>- Melhoria na organização espacial do acervo, permitindo ampliação de seu conhecimento e divulgação (participante 4)</li> <li>- Fortalecimento do Cdoc como referência de boas práticas em preservação de acervos (participante 2)</li> <li>- Promoção de mais eventos e pesquisas com base no acervo (participante 4)</li> <li>- Maior suporte da área meio, para que os servidores da área finalísticas possa se dedicar integralmente a sua área de atuação (participante 5)</li> <li>- Política administrativa que valorize o trabalho dos servidores, atestando a importância do produto, demonstrando interesse em acompanhar e incentivar esses servidores para concluírem seus projetos (participante 5)</li> <li>- Estruturação objetiva e racional dos processos de planejamento, execução e monitoramento das ações vinculadas à gestão dos acervos (participante 2)</li> <li>- Preparação de técnicos para dar continuidade ao trabalho e aprimora-lo (participante 1)</li> <li>- Compartilhamento sistemático de informações estratégicas e de interesse comum ao Cdoc/Cehibra/Fundaj e ao seu corpo técnico (participante 6)</li> <li>- Construção coletiva, com debate aberto, crítico e democrático, de projetos e atividades que fortaleçam as ações desenvolvidas (participante 6)</li> <li>- Articulação com instituições congêneres (participante 6)</li> <li>- Ampla difusão das informações tecnicamente processadas sobre o acervo, bem como do conhecimento técnico e científico produzido por seu corpo técnico (participação em eventos, publicações, participação em grupos de pesquisa, visitas técnicas) (participante 6)</li> </ul>

Fonte: atividade desenvolvida na oficina do 2-D

Percebeu-se, no grupo, o anseio de que o acervo não pare de gerar conhecimento e resultados para a instituição. Suas falas apontam para o domínio incontestado que os participantes têm sobre a sua própria produção de conhecimento e o valor que pode ser alcançado pelo grupo através do acervo ao qual eles dedicam suas

experiências e devem aprender a colocar o uso dessas potencialidades a seu favor. Com isto, o grupo demonstra capacidade para avaliar o quanto já foi feito e o que há por ampliar perante um número cada vez maior de pessoas.

Na oficina, notou-se existir o protagonismo desses atores envolvidos na análise e a construção de um consenso compartilhado acerca do presente e do futuro desejado por todos. Na avaliação apreciativa feita pelo grupo, o acervo ganhou projeção por representar o próprio núcleo positivo a ser explorado e desenvolvido, pois nele reside a competência essencial da instituição. Sendo assim, o acervo em si constitui um bem técnico e cultural, porém o seu significado vai além de sua relevância como artefato que atende a historiadores e pesquisadores, pois vem ser a cola que mantém unida a instituição, a comunidade e a sociedade.

Tudo isso, conforme lembrou o participante 6, requer esforço e dedicação dos que lidam diretamente com a documentação e vultosos e sistemáticos investimentos por parte da instituição: investimentos financeiros, logísticos e em recursos humanos.

Conforme pode ser percebido pelos dados produzidos, a fase 2-D foi capaz de alcançar o objetivo de identificar e avaliar o que funciona bem (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009), focando no ponto alto do trabalho produzido e na descoberta do núcleo positivo deste processo de avaliação apreciativa.

Aproveitar a oportunidade de trabalhar o núcleo positivo através da descoberta e compartilhamento de experiências positivas e narrativas de sucesso, e tendo em mente que cada organização é única, constitui uma experiência a ser vivida (COOPERRIDER; WHITNEY 2006). Assim sendo, pode-se mencionar como elementos positivos identificados na fase 2-D: o acervo, o capital humano, o conhecimento técnico sobre preservação, o espírito de equipe do grupo, a possibilidade de adquirir conhecimento, produzir conhecimento e repassar conhecimento para outras pessoas, gerando múltiplas visões e reflexões sobre os assuntos relacionados ao conhecimento produzido. Este é um tipo de avaliação apreciativa que ajuda a aprimorar ainda mais o potencial da organização, ao mesmo tempo em que promove um senso de propriedade do processo e dos seus resultados.

#### **4.2.1 A descoberta do Núcleo Positivo do Cdoc**

A partir das respostas e do desenvolvimento dessas reflexões, a equipe demonstrou que atribui expreso significado ao trabalho desenvolvido, e para além das atividades de tratamento, manutenção e preservação, foi possível identificar

diferentes aspectos que dão vida ao trabalho desenvolvido no Cdoc e revelam seu núcleo positivo (Quadro 14), desenvolvido com base no esquema contido no Quadro 3, desta vez aplicado ao estudo produzido no 2-D, englobando as realizações e as tradições vitais reveladas na avaliação apreciativa.

Quadro 14 – O núcleo positivo do Cdoc

Realizações	Tradições vitais
Bens técnicos: o próprio acervo do Cdoc como um bem público, de natureza cultural	Valores vividos ao longo do tempo de atuação, por cerca de três décadas
Emoções positivas: valores ligados à cooperação e a representatividade do grupo	Espírito coletivo: compartilhamento da relevância do trabalho realizado
Sabedoria da organização: acerca de como lidar e interagir com o acervo e aqueles que o utilizam	Conhecimento agregado: encontrado nos fatores e potenciais que dão vida ao trabalho desenvolvido por todos
Competências essenciais: preparo e capacidade de desenvolver atividades de tratamento, manutenção e preservação do acervo ( <i>core competences</i> do Cdoc) <sup>8</sup>	Alianças e parcerias: abertura, disponibilidade dos servidores e sua contribuição para o reconhecimento do papel do Cdoc no contexto de atuação da Fundaj
	Fidelização por parte daqueles que usufruem do acervo do Cdoc e que a ele retornam com frequência com suas demandas atendidas

Fonte: elaboração própria

O exposto no Quadro 14 retrata as possibilidades de aproveitamento desse capital positivo existente no Cdoc, começando pelo próprio acervo como um bem público e cultural, que se traduz mediante um leque de possibilidades: a possibilidade de adquirir conhecimento, a possibilidade de produção de conhecimento com intuito de ser repassado e difundido; a possibilidade de, a partir do trabalho com o acervo, encontrar significado para o desenvolvimento profissional e pessoal, com base em competências essenciais do órgão. Foi identificado também que todos esses significados têm como base a união da equipe e o amor ao acervo.

Com esses dados, o Cdoc poderá ligar a energia existente a qualquer agenda de mudança, inclusive àquelas nunca antes imaginadas porque, se bem aproveitada, a positividade do núcleo central da organização tem cada vez mais condições para avançar nas suas proposições de futuro sem encontrar resistências desnecessárias (em função do pensamento de déficit), ou que surja um forte reação ao movimento de ruptura, sensação de fracasso e impotência, comuns em algumas situações.

No caso em questão, o núcleo positivo do Cdoc conta com grandes realizações ligadas aos bens técnicos (o próprio acervo do Cdoc como um bem público, de natureza cultural); emoções positivas (valores ligados à cooperação e a representatividade do grupo); sabedoria da organização (acerca de como lidar e interagir com o acervo e aqueles que o utilizam), competências essenciais (preparo e

<sup>8</sup> As *core competences* significam um conjunto de habilidades e tecnologias que identificam aquilo que uma organização faz de melhor e a distingue de suas congêneres (HAMEL; PRAHALAD; 1995).



capacidade de desenvolver atividades de tratamento, manutenção e preservação do acervo - core competences do Cdoc). E entre suas tradições vitais: valores vividos ao longo do tempo de atuação, por cerca de três décadas; espírito coletivo (compartilhamento da relevância do trabalho realizado); conhecimento agregado (encontrado nos fatores e potenciais que dão vida ao trabalho desenvolvido por todos); alianças e parcerias: abertura, disponibilidade dos servidores e sua contribuição para o reconhecimento do papel do Cdoc no contexto de atuação da Fundaj; fidelização por parte daqueles que usufruem do acervo do Cdoc e que a ele retornam com frequência com suas demandas atendidas.

Como um bem público, o acervo existente no Cdoc atende aos requisitos estabelecidos no Código Civil brasileiro (Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002), que dispõe sobre os bens públicos, materiais ou imateriais, sobretudo àqueles que constituem patrimônio histórico-cultural do país. Assim, pode-se assumir que este resultado é um dos produtos da avaliação apreciativa. Na verdade, constitui uma de suas principais perspectivas a ser apropriada pelo grupo colaborativo, visto estar alinhado com o propósito do trabalho desenvolvido. Entende-se que a ênfase dada ao acervo do Cdoc como um bem público de natureza cultural significa que se conseguiu apreender um elemento constitutivo do núcleo positivo que remete a um ativo a ser mobilizado em todas as oportunidades e desafios enfrentados pela organização.

A questão de identificar e se apropriar do propósito institucional é de extrema importância para a IA. Quando se descobre o propósito acerca do que se faz, de um lado, tem-se mais serenidade diante dos desafios a serem superados e, por outro, confiança para planejar atividades, avaliar tarefas e discorrer sobre ações específicas para criar um *design* do futuro, explorando seu núcleo positivo (OLIVEIRA; SOUZA, 2021; COOPERRIDER, 2020).

Como fechamento da fase 2-D e como preparação para o próximo encontro, o grupo foi estimulado a pensar sobre os anseios e obstáculos a serem superados, seguindo o objetivo da avaliação apreciativa de ser uma avaliação afirmativa, baseada nos pontos fortes a serem utilizados como propulsores de mudanças transformacionais, frente aos desafios (MOHR; WATKINS, 2002).

#### 4.3 3-D SONHO/DREAM

A fase 3-D objetiva que seja formado o entendimento apreciativo do grupo sobre a natureza do processo de avaliação, do ponto de vista generativo. A expectativa

é e que haja a geração de novas ideias em conexão com o desejo de criar ou promover mudanças (SIM, 2019).

A partir do olhar dos membros, a equipe foi conduzida a imaginar um futuro promissor para o Cdoc/Cehibra/Fundaj, sempre tendo em mente o tópico afirmativo estabelecido e também se estimulando os participantes a refletirem sobre como podem contribuir para esse futuro, contando com as forças do núcleo positivo.

Entende-se, então, que a fase do sonho significa um convite para a organização ampliar e fortalecer seu núcleo positivo imaginando as possibilidades para o futuro (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009):

A fase de sonho é prática, já que é fundamentada na história da organização, e generativa, já que busca expandir o verdadeiro potencial da organização. Já é hora de desafiar o *status quo* da organização. Ela visa a criar sinergia e animação. Quando o grupo assimila o espírito e percebe as possibilidades de grandeza, o núcleo positivo pode ser canalizado, focalizado e utilizado para delinear como ele será e criar o destino do sonho visualizado. (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 148)

O exercício do 3-D consiste em estimular os participantes não só a compartilharem e validarem as experiências narradas na fase da descoberta, mas também em pensar acerca das histórias e experiências de sucesso, de modo a fomentar as perspectivas de futuro. Não necessariamente implica pensar em ideias a serem implantadas, mas estimular qualquer ação e pensamento positivos para o futuro.

Nessa etapa, o diálogo e as reflexões do grupo foram dedicados a três questões: a) compartilhar os desejos e sonhos, a partir das reflexões da fase de descoberta, acrescentando qualquer ideia sobre mudanças e melhorias voltados à produção de efeitos no futuro; b) elaborar uma lista de oportunidades acolhendo sugestões do grupo; e c) escolher, da lista de oportunidades, três a cinco oportunidades que julgam possuir maior potencial (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). O roteiro com as perguntas referentes à etapa do 3-D está disponível no Apêndice D.

A oficina do 3-D realizou-se no dia 06 de outubro de 2022, das 09h às 11h, na sala de reuniões da Coordenação-Geral do Cehibra, localizada na Rua Dois Irmãos, n° 92, Apipucos, contando com a participação de sete membros do grupo colaborativo.<sup>9</sup>

Deste modo, foram discutidas as possibilidades de futuro para o Cdoc, tomando como base o tópico apreciativo que situou o acervo arquivístico como ponto de referência da apreciação. Para subsidiar a reunião, foram enviadas previamente aos participantes, via *Google Forms*, as questões que serviram de base para o desenvolvimento da avaliação apreciativa. Mais uma vez, a pesquisadora preparou

---

<sup>9</sup> Um dos membros justificou sua ausência por estar em viagem de férias.

uma *sinopse* com as respostas decorrentes do retorno dado pelo grupo colaborativo, recorrendo-se ao projetor para exibição do material obtido.

A primeira questão solicitou aos participantes que mencionassem como vislumbravam um futuro promissor para o Cdoc, conforme disposto no Quadro 15.

Quadro 15 – Projeção de um futuro promissor para o Cdoc

Nesta avaliação apreciativa, escreva em uma frase como você vislumbra um futuro promissor para o Cdoc/Cehibra/Fundaj? Pense em um horizonte de cinco anos
<ul style="list-style-type: none"><li>– Um setor de alta competência técnico-científica para desenvolver os projetos e as atividades que lhe cabem, a serviço de uma sociedade justa, soberana e mais igualitária (participante 6)</li><li>– Um Centro de excelência nas áreas de preservação e difusão de acervos (participante 3)</li><li>– Um importante Centro de estudos e pesquisas, com relevância e reconhecimento regional e nacional (participante 7)</li><li>– Vislumbro o Cdoc/Cehibra/Fundaj com maior disponibilidade de pessoal com formações e habilidades diversas. Como local de guarda, difusão de acervos, e produção de conhecimento. Também uma referência nas práticas de conservação de acervos documentais e bibliográficos, com potencial pra ser uma escola de formação para profissionais dessa área (participante 8)</li><li>– Um centro de referência em documentação histórica (participante 5)</li><li>– Ampliação na disponibilização pública do acervo a partir do incremento de equipes capacitadas (participante 1)</li><li>– Um Centro de Documentação estruturado para preservação dos acervos, conectado com as tecnologias correntes, possibilitando amplo acesso para a produção de conteúdos e difusão dos acervos (participante 2)</li></ul>

Fonte: atividade desenvolvida na oficina do 3-D

Neste ponto, assinala-se que o grupo colaborativo elegeu o Cdoc como um centro de referência e de excelência em seu campo de atuação, com visões que estão alinhadas com consequentes melhorias da infraestrutura operacional, do reforço a ser dado à força de trabalho e do acesso à tecnologia necessária ao seu funcionamento, com ampliação na acessibilidade e disponibilização do acervo. Essas perspectivas de futuro conduzem à avaliação do Cdoc em relação a tais requisitos nos próximos cinco anos.

Entende-se que o 3-D implicou a geração da conscientização estratégica neste momento da oficina, emergente de uma equipe de trabalhadores qualificados do conhecimento, os quais são os principais interessados no alcance de resultados positivos para o Cdoc. Tal interesse traz autenticidade para o processo de elaboração de estratégias e o engajamento em uma jornada significativa que está baseada no reconhecimento de que suas contribuições fazem e farão a diferença (HAUDEN, 2008).

Foi ressaltada pelos participantes a consciência de que ser um centro de referência não é algo que se torna de hora para outra, mas sim fruto de um trabalho a ser construído, ao logo do tempo. Do ponto de vista normativo e não apenas cognitivo, o fato de o Cdoc ter passado por um processo de auditoria interna recente promovido pela CGU, mostrou que foco deve ser dado ao trabalho, sobretudo o que compete à

parte técnica, mas igualmente aquilo que cabe à gestão desenvolver, o que já está sendo feito e precisa ser aperfeiçoado, ainda mais (participante 2).

O participante 1 também considerou ser fundamental a realização da auditoria interna da CGU, por trazer à tona a exigência de planejamento com ênfase em uma mudança estrutural, inclusive, salientando a obrigatoriedade de inclusão da alta gestão no processo. Sob esse aspecto, o Cdoc viu nessa auditoria interna uma excelente e oportuna situação combinada ao trabalho desenvolvido nesta dissertação.

A equipe discorreu sobre a importância de ter o conhecimento, de ter as melhores práticas e trabalhar para ser reconhecido, pensar nas estratégias que precisam ser adotadas para ser referência. Pensar nas estratégias a serem adotadas diante dos desafios, como, por exemplo, digitalizar e disponibilizar 500.000 fotografias (participante 2).

O participante 7 ressaltou a importância de manter, no vislumbre de um futuro promissor, o Cdoc como um importante centro de pesquisa, destacando a mudança na forma de acesso aos acervos, pois, após a pandemia tornou-se mais evidente que a demanda é e será majoritariamente atendida por meio digital. A partir da ideia formada coletivamente sobre qual futuro promissor para o Cdoc, o grupo começou a vislumbrar e a pensar nas oportunidades que podem ser proveitosas para o órgão alcançar seus objetivos, conforme respostas transcritas no Quadro 16.

Quadro 16 – Lista de oportunidades feita pelo grupo colaborativo

A partir do tópico afirmativo e da etapa do 2-D, elabore uma lista de oportunidades que você enxerga como proveitosas para o Cdoc/Cehibra/Fundaj
<ul style="list-style-type: none"><li>– Responsabilidade de preservar documentos autênticos, raros e de alta relevância histórica e cultural (participante 6)</li><li>– Reconhecimento de que o Cdoc tem um dos maiores acervos privados pessoais do país (participante 3)</li><li>– Oferta de acesso público a informações e documentos de alto valor histórico e cultural (participante 6)</li><li>– Maioria do acervo encontrar-se organizado; (participante 3) e uma parte já estar disponível em base de dados (participante 3)</li><li>– Acesso a informações e pesquisas (participante 7)</li><li>– Produção e difusão de conhecimentos técnico-científicos nas áreas de sua competência (participante 6)</li><li>– Equipe técnica competente, disponível e dedicada à gestão e à pesquisa no acervo (participante 6)</li><li>– Concurso público (participante 1)</li><li>– Contratações de técnicos especializados (participante 1)</li><li>– Aprendizagens na vivência prática das atividades de trabalho e nas trocas de experiências profissionais</li><li>– Conhecimentos sobre o acervo, fundos documentais e biografias de importantes personagens de nossa história regional (participante 7)</li><li>– Investimentos na infraestrutura das áreas de guarda e de tratamento dos acervos (participante 1)</li><li>– Investimentos em tecnologia da informação (<i>hardware</i> e <i>software</i>) - (participante 1)</li><li>– Comprometimento da equipe envolvida nos processos técnicos e decisórios relacionados à gestão e as práticas. (participante 2)</li></ul>

Fonte: atividade desenvolvida na oficina do 3-D

Nas discussões relacionadas às oportunidades que a equipe enxerga, foi novamente percebido o entusiasmo com as múltiplas possibilidades de exploração do acervo, e a necessidade de direcionar o trabalho para a ampliação da difusão de suas obras. A lista de oportunidades estruturou-se em torno do núcleo positivo do Cdoc.

Em suas manifestações, a equipe demonstrou o entendimento de que os trabalhos a serem realizados sobre o acervo dividem-se em duas categorias: a) a da preservação com tratamento técnico (limpeza, preparação, catalogação e disponibilização) e b) a da produção de conhecimento com base no acervo para disponibilização.

Foi explicado pelo participante 1 que a preservação é uma atividade completa, que engloba desde a conservação e tratamento técnico até a difusão. Compreende até a preservação preventiva. Já no tratamento técnico estão envolvidas atividades de recebimento, limpeza, classificação, catalogação, indexação e disponibilização, ressaltando a importância da interdisciplinaridade na hora de realizar os metadados.

Para alcançar os objetivos vislumbrados pelo grupo colaborativo, foi ressaltada a necessidade de manter uma equipe técnica especializada, através da realização de concurso público e contratação de serviços técnicos, necessidade de investimento em infraestrutura de guarda e tratamento e em tecnologia da informação, bem como ampliar parcerias e promover maior aproximação do acervo com seu público.

Com base no discutido, foi feito o desenho generativo apresentado na Figura 8, na qual são retratadas as direções estratégicas vislumbradas pela equipe do Cdoc e constituem oportunidades emblemáticas a serem exploradas no futuro, que apontam para as formas segundo as quais podem agir de acordo com as novas possibilidades.

Figura 8: Indicadores da generatividade encontrada na avaliação apreciativa do acervo do Cdoc



Fonte: Elabora do pela autora

Os dados obtidos na fase do 3-D geraram os indicadores da generatividade, que

podem ser agrupados em três dimensões: a de logística, a de tecnologia e sistemas e a das competências essenciais aplicadas ao estudo do Cdoc.

Com base nesse desenho generativo, torna-se possível estabelecer um quadro de avaliação delineado como produto de uma multiplicidade de perspectivas das diversas partes interessadas no acervo do Cdoc, as quais levam aos indicadores com que se trabalhou na elaboração e análise do SOAR/FOAR, seguindo cada uma das três dimensões relativas ao seu funcionamento. O assunto será retomado na seção 4.4.

Tal conteúdo temático foi resultante do debate travado juntamente com o grupo colaborativo, cujo discurso deixou clara a importância do trabalho metódico na catalogação do material do acervo, viabilizada pela presença de profissionais de áreas como história e arquitetura, dentre outras, uma vez que é nesse momento que as peças do acervo são agrupadas, criam-se as palavras-chaves que indicam os itens a serem buscados no banco de dados a ser disponibilizado na *internet*, tornando possível o acesso aos pesquisadores. Quanto mais cuidadoso for esse trabalho, mais fácil será o acesso para o público, junto com o atendimento às buscas realizadas, expandindo o potencial de extrair do acervo o que ele pode oferecer.

O participante 8 destacou a oportunidade de, através do nome que a Fundaj construiu ao longo do tempo, favorecer algo que poderia ser mais explorado: a realização de parcerias com outras instituições, a exemplo das universidades através de programas de iniciação científica. Esse fator foi referendado pelo grupo. Por sua vez, o participante 5 destacou a importância dessas parcerias tanto no que se refere a parte técnica, quanto à pesquisa para produção de conhecimento a partir do acervo, com produção de material sobre o acervo, a exemplo de livros e catálogos, os quais, ao serem produzidos levantam muito interesse da sociedade.

O participante 1 frisou a relevância da disponibilização dessas informações em formato digital, em base de dados que permitam o acesso para o mundo inteiro, de forma exponencial. Foi discutida, também, a necessidade de ampliar, no âmbito interno, a produção de conhecimento com base no acervo por parte dos pesquisadores da própria instituição, bem como envolver os já referidos programas de iniciação científica para trabalhar junto ao acervo.

A título de exemplo, foi mencionada pelo referido participante, haver um material para realização de potenciais pesquisas, constituído por cerca de 6.000 imagens da região de Suape antes mesmo de o porto ser construído, todas já digitalizadas e disponíveis, sem falar do acervo sobre Burle Marx. Em sua opinião, é preciso que seja aumentada essa pesquisa sobre o acervo, acompanhada pela

disponibilização dessas pesquisas em diversos meios (livros, catálogos, eventos científicos, base de dados disponível na *internet*), para se conseguir dar maior capilaridade do material.

Conforme as respostas fornecidas pelos participantes, foi possível identificar o que a equipe considera ser o foco dos trabalhos no Cdoc, desde a garantia do acesso e difusão do próprio acervo e a necessidade de ampliar a produção de conhecimento e a difusão do conhecimento produzido referenciado por seu pessoal. Para alcançar esses objetivos, especialmente no que se refere à difusão, a equipe destacou a necessidade de ampliar a disponibilização do acervo em base de dados.

Questionados sobre as melhores práticas e inovações sugeridas, os participantes do grupo colaborativo contribuíram com os pontos abordados no Quadro 17.

Quadro 17- Melhores práticas e inovações sugeridas

<p>Pensando em uma visão de futuro, quais as melhores práticas você acha que devem ser adotadas no Cdoc/Cehibra/Fundaj? Quais melhorias e inovações podem ser sugeridas, para atender aos resultados esperados da avaliação apreciativa?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Gestão transparente, participativa e colaborativa (participante 6)</li><li>– Reforço urgente da equipe para tratamento técnico da informação documental (participante 6)</li><li>– Implantação e disponibilização de um sistema de gestão de acervo digital amigável e seguro (participante 6)</li><li>– Planejamento integrado de suas atividades e projetos de pesquisa, gestão e difusão do acervo (participante 6)</li><li>– Ter um melhor planejamento na execução organizacional dos acervos (participante 3)</li><li>– Melhorar nosso sistema de disponibilização de acervo em base digital (participante 3)</li><li>– Investimento em <i>marketing</i> (participante 3)</li><li>– Introdução de melhorias no atendimento ao usuário (participante 3)</li><li>– Funcionários especializados nas diversas atividades, principalmente, nos cargos de gestão (participante 7)</li><li>– Gestão voltada ao amplo apoio aos investimentos organizacionais e tecnológicos ligados às atividades técnicas de organização, preservação, pesquisas e disponibilização do acervo (participante 7)</li><li>– Um planejamento integrado entre ações de preservação e produção de conhecimento (participante 5)</li><li>– Projetos com metas que levem em consideração as <i>expertises</i> e potencialidades da equipe (participante 5)</li><li>– Fazer com que a gestão pense as prioridades juntamente com a equipe, valorizando suas competências (participante 5)</li><li>– Sistematização (através de manuais de serviços) das atividades técnicas nas áreas de conservação e tratamento da informação (participante 1)</li><li>– Exercitar e realizar um bom planejamento de atividades (participante 1)</li><li>– Realizar avaliações sistemáticas e consistentes (participante 1)</li><li>– Seguir, e cada vez mais, aperfeiçoar as práticas de gestão relacionada aos processos burocráticos e técnicos (participante 2)</li></ul>
---

Fonte: atividade desenvolvida na oficina do 3-D

Dentre as respostas coletadas, sobressaiu a necessidade de ser ter uma gestão que priorize a realização do planejamento como instrumento gerencial. Na interpretação do grupo colaborativo, predominou a necessidade de uma gestão que integre, que escute a equipe e que, principalmente, dê atenção ao planejamento.

Por conseguinte, observou-se que a equipe acredita que o Cdoc precisa possuir um planejamento sólido e institucionalmente incorporado, que seja capaz de ultrapassar barreiras e obter o apoio da alta gestão, para que haja uma maior garantia de que os trabalhos iniciados serão finalizados. De acordo com as discussões travadas, o planejamento foi considerado um ponto crucial para desenvolver as atividades do setor com qualidade. De acordo com o participante 8, é indispensável que se obtenha maior integração entre os setores da Fundaj na realização desse planejamento, atribuindo à alta gestão a principal responsabilidade por esse objetivo.

Como exemplo positivo da gestão e planejamento integrados, a equipe citou um trabalho realizado em 2016, quando foi elaborado um plano de desenvolvimento institucional (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2016c), o qual contemplou essa interconexão entre os vários setores da entidade. Uma das falas apontou como algo essencial a necessidade de haver alguém na gestão focado na realização dessa interconexão (participante 5). Também foi mencionada a importância de haver servidores da área meio, administrativa, para que os servidores técnicos em preservação e pesquisadores possam se dedicar totalmente à atividade-fim. O participante 5 mencionou como exemplo a organização de um evento científico, em que os servidores da área fim devem estar focados em montar o conteúdo, convidar os participantes, e a área meio cabe se responsabilizar pela divulgação e pela logística necessária para a vinda dos convidados e a oferta de infraestrutura no local do evento.

Em mais uma das questões relativas à fase 3-D foi indagado como cada um poderia contribuir para o futuro do Cdoc, cujas ideias foram compartilhadas na oficina. As respostas obtidas estão elencadas no Quadro 18.

Quadro 18 – Contribuição pessoal para realização das ideias pensadas para o futuro do Cdoc

Como você acha que pode contribuir para a realização dessas ideias de futuro do Cdoc?
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participando e colaborando ativamente dos debates internos sobre o planejamento anual do setor, bem como dos eventos de difusão do conhecimento produzido pela equipe (participante 6)</li> <li>– Realizando estudos e pesquisas e difundindo conhecimento histórico e cultural referenciado no acervo (participante 6)</li> <li>– Buscando oportunidades para inserção do setor em redes de pesquisas, bem como para a realização de articulação entre instituições afins (participante 6)</li> <li>– Com reuniões e trabalho com a equipe para desenvolvermos um melhor planejamento das etapas de catalogação e disponibilização dos acervos. (participante 3)</li> <li>– Descrevendo as muitas atividades desempenhadas no acervo, evidenciando a necessidade de apoio pessoal na continuidade das atividades técnicas e de referências (participante 7)</li> <li>– Por meio de pesquisas, publicações, organização de eventos e cursos (participante 5)</li> <li>– Priorizando o planejamento e perseguindo a realização das atividades planejadas (participante 1)</li> <li>– Através do conhecimento e uso de ferramentas aplicadas as atividades técnicas e de gestão. (participante 2)</li> </ul>

Fonte: atividade desenvolvida na oficina do 3-D

Como se pode perceber as respostas dadas pelos participantes colocaram em



destaque as potencialidades individuais de cada um deles e a sua disposição para alcançar os objetivos institucionais do Cdoc. Assim, não há dúvida de que existe a vontade de colaborar com o engrandecimento do setor, o que já vinha sendo demonstrado ao longo da pesquisa, servindo como ferramenta valiosa de validação dos resultados da avaliação.

A última questão da fase 3-D voltou-se para imaginar a conquista de um prêmio importante pelo Cdoc e a projeção que teria essa entrega para os participantes, como consta do Quadro 19. As maneiras pelas quais eles puderam se manifestar foram múltiplas e ilustrativas do pensamento generativo do 3-D, em conexão com o desejo de criar mudanças.

Quadro 19 – Comentários sobre a premiação do Cdoc em 2026

Imagine que estamos em 2026 e o Cdoc/Cehibra/Fundaj acaba de ganhar um importante prêmio nacional ou internacional por seu trabalho na área de preservação e difusão de acervos. O que seria dito sobre a organização na entrega do prêmio? Quais seriam os comentários dos servidores do Cdoc/Cehibra/Fundaj sobre o trabalho realizado? O que precisou ser feito para alcançar o prêmio?
<ul style="list-style-type: none"><li>– O Cdoc/Cehibra integra uma instituição pública responsável pela preservação, acesso e difusão de um dos mais relevantes e representativos acervos memoriais do país, cuidadosamente tratado por uma equipe de servidores públicos dedicados, competentes e ciosos de suas responsabilidades sociais e cidadãs (participante 6)</li><li>– Um agradecimento pelo empenho da instituição e, principalmente, da equipe técnica que tem primor no desenvolvimento das melhores práticas arquivísticas e na disponibilização em sistema digital dos acervos (participante 3)</li><li>– Uma importante organização, detentora de um rico acervo e de uma prática referenciada de preservação e difusão da informação. Um trabalho realizado com muito apoio da gestão interna e de profissionais especializados e dedicados as suas funções (participante 7)</li><li>– [..... sobre o que precisou ser feito pra alcançar o referido prêmio, acredito que a resposta incluiria as parcerias firmadas com outras instituições (participante 8)</li><li>– Estímulo e reconhecimento das competências da equipe permitindo e possibilitando as condições para um trabalho criativo e ativo dos servidores envolvidos (participante 5)</li><li>– O prêmio é um reconhecimento pelo esforço da equipe em prol da salvaguarda dos acervos. A equipe se sente recompensada com o prêmio, visto que o trabalho árduo valeu a pena e todos são conscientes de que contribuíram para a preservação do patrimônio cultural às futuras gerações (participante 1)</li><li>– Soube aproveitar momentos de fraquezas e ameaças e construir uma solução que levou ao reconhecimento das boas práticas nos processos técnicos de preservação, acesso e difusão dos acervos atingindo uma excelência nos processos de controle e gerenciais (participante 2)</li><li>– Foi difícil, mas chegamos onde planejamos (participante 2)</li><li>– Focar nas prioridades, recusar os projetos não planejados que comprometam a realização dos projetos planejados, e criar metas que possam ser alcançadas de forma escalonada em que cada etapa alcançada é compreendida como uma grande vitória (participante 2)</li></ul>

Fonte: atividade desenvolvida na oficina do 3-D

Nas discussões, foi lembrado que a Fundaj, em 2008, foi integrada pela Unesco ao Programa Memória do Mundo, que objetiva identificar documentos ou conjuntos documentais que tenham valor como patrimônio cultural da humanidade, em razão do arquivo Joaquim Nabuco.

As respostas dadas para esta questão demonstraram a importância que a equipe dá ao reconhecimento do trabalho realizado, tanto no que se refere a projetar um

possível futuro prêmio, como no reconhecimento por cada conquista obtida com os esforços e anseios existentes no momento. Isto permitiu patentear o reconhecimento de um senso coletivo, de grande importância aos trabalhos desenvolvidos no que a equipe considera um grande desafio, que é não deixar um material tão valioso, como o acervo, inerte. Mantê-lo vivo, através do seu constante acesso e difusão.

Concluída a fase 3-D, e dentro do escopo proposto pelas recomendações de Cooperrider; Whitney e Stavros (2009) foi possível verificar que o grupo do Cdco possui de expectativas que incluem possibilidades, desafios e riscos ao lado de suas próprias habilidades de lidar com as oportunidades enxergadas pelos participantes e, ainda, vislumbrar que ações são necessárias para se chegar até a fase do planejamento (4-D).

#### 4.4 4-D PLANEJAMENTO/*DESIGN*

##### **4.4.1 O material da auditoria interna da CGU e sua incorporação ao 4-D Planejamento**

A fase 4-D Planejamento é uma etapa de grande importância para sustentar a mudança para o foco na positividade e generatividade, valorizando o passado e o presente institucional. A atenção volta-se para criar uma organização ideal, na qual as pessoas se sintam bem e haja uma aproximação entre as aspirações pessoais, organizacionais e institucionais.

“O planejamento começa com a criação de proposições provocativas. Às vezes chamadas como proposições de possibilidades, elas unem o melhor do que é (identificado na fase de descoberta) com o que pode ser (imaginada no sonho)” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 182).

A boa fundamentação das proposições de possibilidades ou proposições provocativas contribui para a reflexão acerca de como avançar na avaliação e delinear o 4-D.

A esta altura do trabalho, considerou-se estar bem consolidado o engajamento da equipe em uma atmosfera participativa, centrada na aprendizagem coletiva e em um futuro desejado por todos. Nele, ficou claro que a preservação expressa o significado que o acervo possui para a instituição e seus membros, aliado ao conhecimento técnico da equipe e a vontade de compartilhar com o maior número de pessoas possíveis a riqueza desse patrimônio, fazem com que se esteja sempre buscando possibilidades para ampliação do acesso ao acervo, com melhoria da estrutura física e da estrutura de

tecnologia da informação.

No que se refere à difusão do conhecimento produzido com base no acervo, a equipe sugeriu ampliar parcerias com outras instituições de ensino e pesquisa para convidá-las a explorar o acervo e contribuir para a realização de pesquisas, na própria Fundaj, por pesquisadores de outras Diretorias da entidade. Notou-se o orgulho pelos livros e catálogos, entre outros materiais já produzidos pela instituição, que, segundo referenciado, sempre despertam interesse do público em geral e do público especializado. A equipe do Cdoc afirmou haver ainda muito material a ser explorado e ter interesse em iniciar novos projetos.

Na discussão, foi dito que, para alcançar os objetivos finalísticos, antes de tudo era necessário haver uma gestão integrada e o aprimoramento do planejamento estratégico da instituição, o qual deve tratar da logística, da tecnologia e sistemas e das competências essenciais do Cdoc.

Deste momento em diante a análise do material utilizado na dissertação passou a incorporar os resultados do relatório disponibilizado pelos técnicos da CGU, responsáveis pelos processos de auditoria interna por eles realizada no Cdoc, iniciados em janeiro de 2019 e encerrados em março de 2022, não obstante estar sendo continuado em outras unidades da Fundaj. Por sua relevância, o trabalho da CGU foi, em diversas oportunidades, mencionado pelos membros do grupo colaborativo.

Para melhor contextualizar a nova etapa dos resultados da pesquisa, cabe registrar os contatos mantidos pela mestranda com Isvaldo Silveira Lima Filho,<sup>10</sup> coordenador do trabalho de auditoria interna realizado pela CGU junto à Fundaj, que muito colaborou com esta pesquisa. O encontro *online* teve lugar no dia 13 de outubro de 2022, às 09h, através do aplicativo *Google Meet* contando com a presença do convidado e da professora orientadora Dra. Rezilda Rodrigues.

O relatório da CGU (2022) foi disponibilizado pela Fundaj, passando a fazer parte desta dissertação, tendo em vista que os dados obtidos contribuíram para subsidiar o 4-D, com elementos que evidenciaram práticas e estruturas internas pertinentes com os processos adotados pelo Cdoc. O material reproduzido no relatório também havia sido compartilhado com o pessoal do Cdoc e expressou os compromissos da Fundaj firmados com a CGU.

---

<sup>10</sup> Além de ser coordenador regional da CGU em Pernambuco, Isvaldo Silveira Lima Filho foi orientado pela profa. Rezilda Rodrigues Oliveira na dissertação intitulada “Implantação da Gestão de Riscos em uma Instituição Federal de Ensino Superior: Uma Abordagem Appreciativa”, defendida em 2019, no PROFIAF/UFRPE.

Na *live* realizada, segundo o coordenador dos trabalhos da auditoria interna, foi utilizada uma metodologia de planejamento de auditoria baseada em riscos, o que envolveu fazer um levantamento de todos os processos de uma instituição para identificar os riscos e eleger quais seriam os objetos prioritários, devido a sua importância para o atendimento dos objetivos da organização auditada. Segundo os dados gerados pela CGU, foram analisados os riscos inerentes ao acervo, a existência de controles e os riscos residuais visando a contribuir para a melhoria da gestão.

A convergência com o processo de análise apreciativa ficou evidenciada no fato de que o processo foi centrado nas pessoas, que fizeram o mapeamento e a identificação dos riscos e delinearão as oportunidades de desenvolvimento das atividades do Cdoc, através de um trabalho reflexivo e validado pelo próprio grupo. Foi um trabalho diferente de uma auditoria tradicional, na qual o objetivo é resolver problemas previamente identificados, descobrir suas causas e quais controles falharam, da mesma forma que é feita a distinção entre a abordagem tradicional e IA (VAN DE WETERING, 2010). Não foi adotada uma auditoria interna com caráter punitivo e sancionador, mas sim com um caráter construtivo, envolvendo um olhar menos pontual e mais sistêmico.

Como se pode observar, realizou-se um trabalho típico da atividade da controladoria, que se fixa na busca adequada pelo alcance do controle, em geral evidenciada por meio do mapeamento de sistemas e processos, formalmente denominado pela CGU de Mapeamento do Processo de Tratamento Técnico. Ficou claro o componente forte do gerenciamento de riscos, como salvaguarda para a adoção de mecanismos orientados para evitar ou minimizar erros intencionais ou não, bem como auxiliar a alta administração no tocante ao alcance das metas planejadas e a busca por conformidade em face das boas práticas do controle (LAKIS; GIRIUNAS, 2012).

De acordo com o entrevistado, levou-se em consideração aquilo que o auditado teria a apresentar e contribuir, porque ele é o principal interessado e a principal fonte de ideias e informações sobre o funcionamento do órgão. Verificou-se, nesse aspecto, a aplicação de uma análise apreciativa no processo da auditoria interna, com ênfase no papel do controle e gestão de riscos.

Ainda que não se possa falar em uma convergência total e direta entre o processo de auditoria interna ainda em curso na Fundaj (em outras unidades da instituição) e a análise apreciativa, pode-se afirmar que este foi um trabalho produzido dentro do paradigma apreciativo, sistêmico, construtivista e reflexivo.

Assim, considerando que uma premissa importante do trabalho de auditoria interna consiste no fato de que a auditoria e a gestão estão partilhando do mesmo objetivo, que é atingir os objetivos da instituição, o relatório produzido visou a dar suporte à alta gestão da Fundaj e a tomada de decisão acerca das providências a serem tomadas (CGU, 2022).

Pelo visto, foi utilizada uma metodologia que consiste na busca conjunta de soluções, pois a CGU entende que é necessário alinhar as expectativas tanto da alta gestão como de quem executa o planejado. Conforme o entrevistado, a recomendação da CGU não pode ser um fim em si mesmo, ela precisa ser um meio para alcançar os objetivos da gestão.

Com isso foi considerado oportuno observar que os dados contidos no relatório da auditoria interna, no que se refere ao Cdoc, podem ser alinhados ao que foi realizado em conjunto com o grupo colaborativo nesta dissertação.

#### **4.4.2 O relatório da CGU e a elaboração das proposições provocativas integradas à aplicação do SOAR/FOAR**

Cabe destacar que o processo de auditoria interna realizado pela CGU seguiu o roteiro de inicialmente fazer o levantamento de cada etapa do ciclo de trabalho realizado, fazendo um mapeamento das atividades desenvolvidas. Em seguida, foram identificados os riscos e pensadas soluções para superá-los, com envio de recomendações que foram acatadas e discutidas pela Fundaj (CGU, 2022). Em destaque, o relatório apresentado à Fundaj chama a atenção para as providências a serem tomadas pela gestão do Cdoc no que se refere aos Sistemas Sophia Acervo e Biblioteca, um *software* que visa a gerenciar acervos e coleções, contratado pela instituição. No parecer da CGU (2022), a institucionalização do Sophia requer investimentos de ordem tecnológica que ainda são insuficientes, embora tenha sido reconhecida a adequabilidade dos procedimentos de salvar os dados do acervo.

Assim, o processo da CGU foi considerado relevante para a complementação dos estudos desta avaliação apreciativa, no sentido de que, na IA, os participantes são estimulados a pensar livremente e a imaginar um futuro ideal, de modo a gerar planos que serão elaborados, com acurácia quanto à viabilidade do que for obtido. Neste sentido, o trabalho da CGU, ao informar acerca dos riscos identificados e associar as soluções apontadas para mitigá-los, passou a dialogar com o que a equipe do Cdoc coletivamente desenvolveu no 2-D e 3-D.

No caso em questão, ao realizar a auditoria interna do Cdoc, os objetivos da

ação de controle interno realizada pela CGU, consistiram em:

[... identificar: se o quadro de pessoal disponível para desenvolver as atividades é adequado; se a Fundaj buscou realizar licitações/contratações em conformidade com suas necessidades para realização do tratamento técnico de seu acervo; se o sistema informatizado de gestão de acervos atende as necessidades da Fundação; se são estabelecidas metas adequadas no Processo do Tratamento Técnico e se há acompanhamento do seu cumprimento; mecanismos de verificação do seu cumprimento das metas; se os normativos internos para tratamento técnico são adequados; existência de controles adequados sobre os acervos (CGU, 2022, p. 4),

À luz do relatório da CGU (2022), os dados obtidos no ciclo apreciativo, resultantes das conversações e diálogo com o grupo colaborativo, tornou-se possível delinear as proposições provocativas do 4-D, que estão de acordo com os importantes aspectos dos sistemas, da estrutura organizacional e dos recursos do Cdoc que são necessários para apoiar a realização dos sonhos gerados coletivamente (3-D).

Segundo a orientação de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), uma proposição é

provocativa na medida em que amplia o terreno do *status quo*, desafia as presunções ou rotinas comuns e ajuda a sugerir as possibilidades desejadas para a organização e seu pessoal. Ao mesmo tempo, ela é fundamentada no que já funcionou no passado (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 189).

Com esse escopo baseado nas manifestações e visão dos membros do grupo colaborativo, foi possível elaborar as proposições provocativas que representam as estratégias projetadas no 4-D, de modo a poder mobilizar o potencial humano do Cdoc a favor do processo de avaliação apreciativa. No caso, elas envolvem as três dimensões que foram identificadas na Figura 8: a) logística; b) tecnologia e sistemas; e c) competências essenciais aplicadas ao estudo do Cdoc.

Para cada uma dessas dimensões coube elaborar proposições provocativas que aproveitam a energia do núcleo positivo do Cdoc e estão entrelaçadas na arquitetura social e institucional do órgão, preparando-o para o futuro em um horizonte de cinco anos (Quadro 20).

Quadro 20 – Dimensões generativas e proposições provocativas do estudo e avaliação apreciativa do Cdoc

Dimensão Logística	Proposição provocativa 1
<p>- Aumentar a equipe técnica disponível: (a) realizar concurso público para ampliar o quadro de pessoal permanente do acervo e (b) contratar mais pessoal terceirizado.</p> <p><b>Consiste em superar a carência de pessoal de carreira e pessoal de apoio, visando a mitigar o baixo quantitativo da força de trabalho nas atividades-fim do Cdoc</b></p>	<p>O Cdoc conta com direções estratégicas traçadas no seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas visando a superar os desafios e riscos decorrentes da carência de pessoal em seu quadro funcional</p>

- Investir mais em infraestrutura de guarda e tratamento do material do acervo  <b>Consiste em fortalecer a gestão, os normativos e os controles internos dos principais riscos inerentes aos trabalhos ligados ao acervo da Entidade.</b>	
Dimensão Tecnologia e Sistemas	Proposição provocativa 2
Investir mais em tecnologia e sistemas de informação (hardware e software)  <b>Consiste na melhoria do domínio da utilização dos Sistemas Sophia Acervo e Biblioteca</b>	O Cdoc detém estrutura tecnológica plena (hardwares, software), capaz de desenvolver uma ação coordenada e executada de forma conjunta entre seu pessoal e a Coordenação de Tecnologia de Informação da Fundaj
Competências Essenciais do Cdoc	Proposição provocativa 3
- Garantir acesso e difusão do material do acervo em diferentes mídias e bases de dados  - Produzir e difundir conhecimento com bases nos dados disponíveis no acervo  - Realizar parcerias para ampliar a visibilidade, a pesquisa e a difusão de conhecimento com foco nas bases de dados disponibilizadas pelo acervo  <b>Consiste na combinação de habilidades, conhecimentos, atitudes e experiências dos servidores do Cdoc apropriadas no exercício da gestão e do gerenciamento do acervo arquivístico privado, bibliográfico e museológico da Fundaj</b>	O Cdoc atua com efetividade na Política do Acervo Arquivístico Privado, Bibliográfico e Museológico da Fundaj e obtém reconhecimento institucional que lhe possibilita cada vez mais avançar no alcance de sua missão

Fonte: elaborado pela autora

As proposições provocativas 1, 2 e 3, respectivamente, foram escritas na forma afirmativa, projetando a imagem que o Cdoc tem de si mesmo e, em um estilo convincente, objetivando invocar o núcleo positivo para que represente suas estratégias, processos, sistemas, decisões e colaborações recebidas de todos. Conforme Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), as proposições provocativas precisam ser expressas no tempo presente como se já estivessem acontecendo.

Em suma, as proposições provocativas ora elaboradas fornecem os elementos que permitem estabelecer uma relação entre o pensado e o projetado pelo grupo colaborativo junto com a pesquisadora, aplicado ao formato do SOAR/FOAR.

Neste sentido, a matriz SOAR/FOAR, desenvolvida na esteira da avaliação apreciativa delineada pelos próprios idealizadores da IA compreende uma abordagem voltada para o planejamento estratégico que também remete à ação para se alcançar resultados mensuráveis (STAVROS; COOPERRIDER; KELLEY, 2014). O modelo

SOAR centra-se na formulação e implementação de uma estratégia positiva, identificação dos pontos fortes, no reforço da criatividade sob a forma de oportunidades, no incentivo aos indivíduos e equipas para que juntos compartilhem aspirações e reflitam sobre a possibilidade de mensurar resultados significativos (STAVROS; COLE, 2013). Utiliza-se uma abordagem centrada nos pontos fortes mirando no que funciona melhor para a implementação possível e no aproveitamento de oportunidades delineadas pelos participantes.

No Quadro 21. expõe-se uma síntese da matriz SOAR/FOAR, tal como foi aplicada à avaliação apreciativa desta dissertação.

Quadro 21 – Síntese da linha adotada na matriz SOAR/FOAR

Inquirição estratégica	<b>Fortalezas (F)</b> No que somos bons? (pontos fortes)	<b>Oportunidades (O)</b> Quais as melhores oportunidades que irão valorizar a nossa atuação?
Intenção apreciativa	<b>Aspirações (A)</b> Quais nossos desejos para o futuro?	<b>Resultados (R)</b> Quais são os resultados significativos?

Fonte: Stavros; Cooperrider; Kelley (2014)

A matriz SOAR/FOAR foi aqui utilizada como uma forma de sistematizar os achados da avaliação apreciativa realizada no Cdoc, de maneira a associar os resultados obtidos nas fases do 1-D, 2-D e 3-D, que culminaram na elaboração do acrónimo FOAR, que resgata as ideias apresentadas no Quadro 14 e na Figura 8 e chega até o Quadro 22, indicando que o núcleo positivo e as proposições provocativas vão ao encontro dos resultados que podem ser obtidos com a adoção das recomendações da CGU (2022).

Em função da análise do que foi condensado no 1-D, 2-D e 3-D, procurou-se evidenciar que as proposições provocativas 1, 2 e 3 são consistentes com as recomendações feitas pela CGU (2022), as quais no relatório da auditoria interna foram acompanhadas pelas manifestações dos gestores da Fundaj. As mesmas foram devidamente fundamentadas pelos compromissos assumidos pela instituição de adotar ações visando ao pleno atendimento do que foi consignado pelos técnicos da CGU.

Quadro 22 – Síntese do FOAR

Inquirição estratégica	<b>Fortalezas (F)</b> No que somos bons? (pontos fortes)	<b>Oportunidades (O)</b> Quais as melhores oportunidades e possibilidades em nossa atuação?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nas realizações e tradições vitais ligadas ao acervo/preservação (engloba desde a conservação e tratamento técnico até a difusão, incluindo a preservação preventiva)</li> <li>- Na produção e difusão de conhecimento, a partir do acervo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar o acesso ao acervo (foco atual na disponibilização do acervo em base de dados)</li> <li>- Ampliar a produção de conhecimento com base no acervo por parte dos pesquisadores da própria instituição</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar o conhecimento produzido com base no acervo (livros, catálogos, eventos, entre outros)</li> <li>- Realizar parcerias para divulgação do acervo e ampliação de pesquisas</li> </ul>
Intenção estratégica	<p style="text-align: center;"><b>Aspirações (A)</b></p> <p>Quais nossos desejos para o futuro?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar trabalhando para se manter como um centro reconhecido na preservação e difusão do acervo, ampliando a produção de conhecimento referenciado no acervo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Resultados (R)</b></p> <p>Quais são os resultados significativos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar Planejamento Estratégico e Gestão Integrada, com comprometimento da alta gestão</li> <li>- Ampliar a equipe (concurso público, contratação de pessoal terceirizado de empresas especializadas)</li> <li>- Investir em infraestrutura de guarda e tratamento e em Tecnologia da Informação e Sistemas (hardware e software)</li> </ul>

Fonte: elaboração da autora a partir dos dados do 1-D, 2-D e 3-D

Adianta-se que recomendações são entendidas pela CGU (2022, p. 62), como sendo “necessidades de aprimoramento das ações da Fundação Joaquim Nabuco relacionadas à gestão do seu acervo”, chamando-se a atenção para os seguintes pontos que sintetizam as conclusões do relatório da CGU (2022), que recomendam:

[...a elaboração de relatórios de execução com o objetivo de melhor gerir as das atividades de seleção, inventário, classificação, registro, catalogação e indexação do acervo, visando a atuação mais eficiente, até em função da carência de pessoal.<sup>11</sup>

[... a necessidade do diagnóstico do acervo, de modo a subsidiar o planejamento das ações, além da elaboração do inventário físico geral do acervo, estabelecimento de critérios de priorização de tratamento ...]

[... a elaboração de plano de contingência (emergência) para tratamento de eventos que possam provocar danos ao acervo, dentre outros.

No tocante aos sistemas de TI de suporte à atividade de tratamento técnico do acervo, verificou-se funcionalidades ainda não utilizadas, as quais podem contribuir para a melhoria da gestão da área, além de deficiências que podem ocasionar inconsistências das informações e falhas quanto aos procedimentos de concessão e manutenção de níveis e direitos de acesso de usuários.

Por fim, mas não menos importante, cabe dizer que a

A CGU não identificou problemas nas condições de armazenagem do acervo, estando em locais limpos, bem armazenados em estantes e, em sua

<sup>11</sup> O relatório da CGU (2022) verificou haver forte risco da perda de *expertise* da Fundaj pela saída de servidores que estão no final de carreira, devendo-se levar em conta que 50% do quadro de pessoal do Cdoc já percebe o abono de permanência. Isto exigirá a adoção de estratégias para mitigar os riscos identificados no mapeamento do Processo de Tratamento Técnico, que diz respeito, diretamente, à gestão do acervo.

maior parte com invólucros de proteção, contribuindo para a preservação/conservação, o que se caracteriza como uma boa prática da Entidade (CGU, 2022).

A análise deste material permite melhor compreender os desafios atuais que cercam a atuação do Cdoc, que podem traduzir diferentes oportunidades de mudança e são consistentes com a adoção de medidas confiáveis e válidas, recomendadas pela CGU (2022), o que implica um processo de decisão e implementação. A incorporação desse conteúdo ao ciclo apreciativo somente tornou mais robusta a avaliação e deu mais consistência à evolução do pensamento e planejamento estratégico no qual se inclui todos aqueles que acreditam no sucesso e no futuro da organização.

Pelo que foi visto, ficaram bem-postas as demandas pelo desenvolvimento de um Planejamento Estratégico e Gestão Integrada, subsidiadas por um plano de metas institucionais (de acordo com os processos mapeados) e um Plano de Desenvolvimento de Pessoas como efetivo instrumento de gestão. Vale lembrar que um Plano de Contingência (emergência) também foi solicitado e representa algo necessário para a proteção do acervo do Cdoc que constitui um valioso bem público e cultural do país.

Os resultados, tanto do relatório da CGU (2022) como o material produzido no 4-D apontam para uma abordagem positiva e generativa aderente às três dimensões: Logística, Tecnologia e Sistemas e Competências Essenciais do Cdoc, em estreita correspondência com as proposições provocativas 1, 2 e 3.

Desta forma, com base nos dados obtidos ao longo da pesquisa, foi possível realizar em enquadramento dos achados obtidos nas fases 1-D, 2-D e 3-D, cujos dados alimentaram esta etapa de 4-D e geraram a elaboração de dois mapas cognitivos, o primeiro ligado ao modelo de 5-D e o segundo referenciado na matriz SOAR/FOAR, apresentados no produto técnico-tecnológico que complementa esta dissertação.

#### 4.5 5-D DESTINO/*DESTINY*

A fase do 5-D Destino, muitas vezes também chamada de entrega dos produtos do ciclo apreciativo, objetiva mobilizar apoio, recursos e mobilização de forças para que o sonho possa ser realizado ou se chegue ao destino. Para tanto, busca-se alinhar a organização com as proposições provocativas pensadas e introduzir os meios necessários para que a avaliação apreciativa se torne uma prática institucional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). O desafio é tornar a organização melhor, nutrindo a cultura da aprendizagem apreciativa, para que se esteja em constante busca por pensamentos inovadores, com foco positivo e generativo.

Neste sentido, sabe-se que o pessoal do Cdoc assumiu o firme compromisso em promover essa busca e mobilizar esforços atingir para alcança-la e mantê-la. O SOAR/FOAR foi usado como um processo iterativo na avaliação apreciativa, culminando na visão e planejamento estratégico (4-D), a ser traduzido em planos. A dissertação contou com a formação de uma equipe que poderá conduzi-los. Esta próxima fase do 5-D não faz parte do escopo da presente pesquisa, dada a limitação temporal para a sua realização.

## 5. CONCLUSÃO

Nesta dissertação foi desenvolvido um estudo cujo objetivo geral consistiu em desenvolver um processo de avaliação apreciativa para que se ponha em prática uma estratégia que seja positiva e generativa. Isto implicou a utilização do modelo de 5-D e os seus desdobramentos típicos de uma investigação bem-sucedida.

A avaliação apreciativa foi utilizada como um instrumento de avaliação institucional e estratégia de *feedback* formativo, focada num processo participativo, inclusivo, construcionista e generativo, com o foco na exploração e descoberta do núcleo positivo em contraposição ao paradigma tradicional de abordagem de uma organização, focado de resolução de problemas. Esta forma diferente de avaliar foi importante para se mudar o pensamento estratégico dos participantes que foram envolvidos em estratégias positivas e generativas existentes nesse processo.

Foi encontrado no Cdoc um ambiente interessante e favorável à aplicação da pesquisa, pois: (a) é certo que oferece e presta seus serviços ao cidadão com regularidade e qualidade; e (b) constitui uma referência no que diz respeito à preservação e disponibilização de acervos. Dessa forma, foram encontradas as condições para o desenvolvimento da pesquisa mediante a aplicação do modelo de 5-D, com a realização de oficinas em que se seguiu um roteiro com questões que foram respondidas, debatidas e validadas com os oito componentes do grupo colaborativo integrantes do Cdoc do corpo técnico e gerencial da unidade.

Neste sentido, os encontros da pesquisadora com o grupo colaborativo corresponderam às expectativas e atenderam ao roteiro preestabelecido para cada fase, as quais foram articuladas aos objetivos específicos desta dissertação: a) envolver os integrantes do Cdoc na determinação do foco e abrangência da avaliação apreciativa; e b) delinear o núcleo positivo do Cdoc, ambos conectados com as fases 1-D Definição e 2-D Descoberta.

Já os objetivos específicos: c) destacar os aspectos centrais dos resultados obtidos com a aplicação da abordagem da metodologia da Investigação Apreciativa no Cdoc e d) projetar coletivamente os produtos e os resultados positivos e generativos a serem obtidos com a prática da avaliação apreciativa a ser aplicada ao caso do Cdoc, foram relacionados às fases 3-D Sonho e 4-D Planejamento. Com isto, foi possível propor os dois mapas cognitivos que fundamentam a elaboração do produto técnico-tecnológico, como já referido ao se integrar o modelo de 5-D e o modelo

SOAR/FOAR, associados ao processo de avaliação e ao delineamento do pensamento estratégico do grupo colaborativo do Cdoc.

Assim é que, o primeiro objetivo específico foi atingido quando, na fase 1-D, foram estabelecidas as bases do engajamento dos membros do grupo colaborativo, com a apresentação formal da pesquisa, ocasião na qual foram discutidos os tópicos afirmativos propostos pela pesquisadora e definida a abrangência e o foco da avaliação apreciativa. A agenda da pesquisa foi posta em prática com a realização de um ciclo contínuo de aprendizagem, compartilhamento e adesão de todos aos propósitos da dissertação.

Após debate e consenso, o grupo colaborativo construiu seu próprio tópico afirmativo e conferiu maior legitimidade ao acervo como o ponto central do estudo, dando maior profundidade à avaliação apreciativa do Cdoc, considerado como um

centro de preservação e gestão de acervo arquivístico privado de valor histórico e cultural e de desenvolvimento de estudos e pesquisas referenciados nesse acervo, com finalidade de difusão (tópico afirmativo).

Como exemplo do engajamento da equipe, destaca-se o interesse em discutir e participar de todo o processo, tendo sido possível verificar no grupo colaborativo a consciência sobre o papel desempenhado por cada um no trabalho desenvolvido no Cdoc e a vontade de produzir coletivamente seus resultados, tudo isso despertado pelas narrativas das experiências de pico, dos valores pessoais e profissionais de cada um. Ficou bem entendido o que são os fatores que lhe dão vida e os esforços a serem feitos para se viabilizar uma cultura de avaliação apreciativa.

Outro marco relevante da abertura do 1-D foi a menção feita pelo grupo colaborativo à recente auditoria interna realizada pela CGU junto ao Cdoc e em outras unidades da Fundaj, bem recebida por todos por ter dado uma contribuição para melhor se compreender o objeto de estudo. A leitura do relatório disponibilizado a todos chamou a atenção para as funções do controle, da gestão de riscos e da busca por conformidade, conforme diretrizes adotadas pela CGU, aplicadas no Mapeamento do Processo de Tratamento Técnico. O cuidado com o acervo visto na avaliação sob um outro paradigma foi acolhido no estudo como complementar e não excludente à visão apreciativa.

O trabalho prosseguiu com a realização da fase 2-D (descoberta) com o alcance do segundo objetivo específico da dissertação, referente ao delineamento do núcleo positivo do Cdoc. Nele se focalizou a importância do acervo como construtor de relações e da identidade comum da equipe, funcionando como uma força motriz capaz

de torná-la capaz de enfrentar as adversidades, além de lhe permitir entrever um leque de possibilidades a serem trabalhadas por todos. Na lógica da avaliação apreciativa, as pessoas são convidadas a pensar de maneira diferente sobre o que fazem e como fazem, e a ver uma gama de possibilidades em vez de buscar uma única resposta certa (JOHNSON; LEAVITT, 2001).

A discussão mostrou um diversificado painel que combinou os elementos positivos identificados na fase 2-D: o acervo como um bem técnico e cultural, o capital humano com suas emoções, sabedoria e competências essenciais. Foram tratados temas que envolveram o conhecimento técnico sobre preservação, o espírito de equipe do grupo, a possibilidade de adquirir conhecimento, produzir conhecimento e repassar conhecimento para outras pessoas, gerando múltiplas visões e reflexões sobre os assuntos relacionados ao conhecimento produzido. Estas descobertas são próprias do tipo de avaliação apreciativa e ajudam a aprimorar o potencial da organização, ao mesmo tempo que promove um senso de propriedade do processo e dos seus resultados. As tradições vitais do Cdoc foram reveladas tanto sob a perspectiva interna, dos valores vividos e do espírito coletivo do grupo, mas também da perspectiva externa que mirou alianças e parcerias com entidades que reconhecem o papel desempenhado pela Fundaj, enquanto não se perdeu de vista a fidelização daqueles que vão em busca do acervo para suas pesquisas e atendimento de demandas que se traduzem nos questionamentos próprios daqueles que investigam o passado e querem entender a história e os desafios do país.

Aqui, abre-se um parêntese para novamente destacar o desenho avaliativo obtido com a conscientização da organização em relação ao poder de seu núcleo positivo perante a construção de uma agenda de mudança, a partir de seus pontos fortes, com base no diálogo, reflexão e abertura para múltiplas possibilidades que viriam ainda a surgir nas fases seguintes do processo de avaliação. Deste modo, o reconhecimento desse potencial do Cdoc mostrou que os participantes souberam fazer suas escolhas e dar uma contribuição frutífera a todo o caminho que foi percorrido, como cabe explicitar em face do alcance dos resultados desta dissertação.

A fase 3-D (sonho) está ligada ao terceiro objetivo específico, em que se procurou destacar os aspectos centrais dos resultados obtidos consistentes com a avaliação apreciativa. Assim, conseguiu-se pensar coletivamente acerca de um futuro promissor para o Cdoc no intuito de gerar novas ideias, com fortalecimento do núcleo positivo. Entende-se que o 3-D implicou geração da conscientização estratégica na equipe que se viu incumbida e mobilizada para o alcance de resultados positivos para

o Cdoc, com a superação de seus desafios e utilização plena da potencialidade de seus recursos.

Neste sentido, observa-se que a apreciação consistiu em olhar para além dos obstáculos, problemas e limitações, de modo a se preparar para aproveitar as oportunidades e possibilidades, a partir dos pontos fortes disponíveis. Deste modo, compreende-se a argumentação do grupo de que a consciência de que ser um centro de referência não é algo que se torna de hora para outra, mas sim deve ser fruto de um trabalho a ser construído, ao longo do tempo. Do ponto de vista normativo e não apenas cognitivo, o fato de o Cdoc ter passado por um recente processo de auditoria interna promovido pela CGU, mostrou que foco deve ser dado ao trabalho, sobretudo no que compete à parte técnica, mas igualmente aquilo que cabe à gestão desenvolver, o que já está sendo feito e precisa ser aperfeiçoado, ainda mais. Foi interessante notar que o olhar apreciativo estava fundamentado em uma lente objetiva e realista, com a aceitação das coisas tal como elas são, reconhecendo-se a existência de áreas que necessitavam de conversão e transformação. Isto explica porque a equipe do Cdoc reconheceu como bastante positiva a auditoria interna realizada pela CGU.

Ao final da fase 3-D, os resultados implicaram na visualização de um futuro desejável, com a equipe imaginando a si mesma e o Cdoc funcionando no seu melhor, obtendo-se um desenho generativo voltado para três dimensões: a de logística, a de tecnologia e sistemas e a das competências essenciais aplicadas ao estudo do Cdoc. Cada uma dessas dimensões mostra que o grupo colaborativo fez uma avaliação apreciativa que se apoiou no núcleo positivo e confiou no potencial existente nas pessoas, nos processos e na força de um planejamento bem delineado e sustentado para fazer face às recomendações determinadas pela auditoria interna da CGU.

O desenho generativo apresentado na Figura 8 é altamente revelador da visão clara e compartilhada pelo grupo acerca do que será o destino da organização, daquilo que deve ser fazer parte dos seus planos de ação, seja como princípios orientadores ou objetivos estratégicos, dependendo do papel exercido pela alta gestão da Fundaj. Cabe notar que a dimensão logística trabalha com dois eixos: a) superar a carência de pessoal de carreira e pessoal de apoio, visando a mitigar o comprometimento da força de trabalho nas atividades fins do Cdoc e b) fortalecer a gestão, os normativos e os controles internos dos principais riscos inerentes aos trabalhos ligados ao acervo.

Já a dimensão tecnologia e sistemas é consistente com o domínio da utilização dos Sistemas Sophia Acervo e Biblioteca. Por sua vez, a dimensão das competências essenciais implica a plena combinação de habilidades, conhecimentos, atitudes e

experiências dos servidores do Cdoc apropriadas no exercício da gestão e do gerenciamento do acervo arquivístico privado, bibliográfico e museológico da Fundaj.

A fase 4-D (planejamento), destinada ao trabalho do *design*, procurou desenvolver um pouco mais o que foi resultante do 3-D, entendido como indicativo do pensamento sobre o que é necessário ser realizado no Cdoc nos próximos cinco anos. Para Bushe (2007), o produto do *design* existe quando há geração das chamadas proposições provocativas, posto que elas são o caminho para se chegar até a transformação da realidade, na medida em que se cria espaço para elaboração de planos e de sua efetiva implementação.

Bright, Fry e Cooperrider (2013) consideram que as proposições provocativas podem ser consideradas factíveis quando há propensão das pessoas a associar a generatividade ao núcleo positivo da organização, ou àquelas ideias acerca do que lhe dá vida. Os autores consideram ser preciso haver conexão com a missão e o senso mais profundo de propósito. Exemplos dessa natureza podem ser extraídos de narrativas, dinâmica da interação interpessoal e grupal, crenças compartilhadas e suposições sobre como as pessoas se comportam quando trabalham juntas. Nesse rol, inclui-se as percepções, os discursos e as reflexões que são feitas pelos indivíduos acerca do trabalho que fazem (BAILEY; NEILSEN, 1992). Isto se torna mais evidente quando há diferenças entre as crenças e comportamentos adotados pelas pessoas no momento em que são confrontados (ARGYRIS; SCHON, 1978).

Neste ponto, a utilização da avaliação apreciativa no processo de avaliação realizado na dissertação confirma-se como sendo uma expressão da positividade e generatividade encontrada ao longo da pesquisa, exatamente porque se conseguiu mobilizar o grupo colaborativo a ter esse propósito, a considerar possibilidades e a construir proposições provocativas cujos conteúdos vão além de suas rotinas normais e as da própria instituição.

A conclusão é de que isto não teria sido possível caso o desenvolvimento alcançado no 1-D, 2-D e 3-D sofresse intercorrências. Entretanto, os achados da avaliação apreciativa produzidos juntos com o pessoal do Cdoc foram incisivos e pertinentes com os objetivos da pesquisa, observando-se que seus resultados são frutos do pensamento livre e concatenado acerca da descoberta, do sonho e do planejamento. Ao mesmo tempo, as recomendações da CGU direcionaram o estudo do plano positivo e generativo rumo à lógica concreta do que precisará ser efetivado, o que poderá proporcionar um ganho para todos os atores envolvidos, inclusive do ponto de vista de



que o planejamento e a gestão sejam integrados, subentendendo-se que haja apoio por parte da cúpula da Fundaj.

A elaboração das proposições provocativas 1, 2 e 3, alinhadas com a aplicação do SOAR/FOAR explica a culminância dessa mutualidade que demarca os produtos alcançados com a prática da avaliação apreciativa no Cdoc, que se encerra com o ciclo do 4-D. Quanto à fase 5-D futuro, vale lembrar que foi firmado o compromisso de implantação das soluções construídas coletivamente, sem necessariamente envolver a mestranda.

Ao final de todo o processo realizado, a conclusão a que se chega é que a utilização da avaliação apreciativa no âmbito do Cdoc foi de muita valia para a equipe e a instituição, explicitando um lastro calcado no amor de todos pelo acervo, reconhecido como um bem público e cultural de indiscutível relevância.

Há que se considerar, ainda, que este estudo de caso do Cdoc superou as expectativas e foi além dos trabalhos prévios da linha de pesquisa porque conseguiu alinhar a força do núcleo positivo a um mapeamento técnico da área-fim da entidade feito por uma auditoria que estava em curso (CGU, 2022). Muito do que se produziu nestas conclusões é revelador do quanto isto tornou mais robusta a avaliação, permitindo conhecer melhor suas forças e empoderar quem nela trabalha (ROGERS; FRASER, 2003). Os autores estendem que a avaliação apreciativa deve ser adaptativa e flexível, pois no começo não se sabe o que se vai encontrar no contexto emergente. Neste sentido, a experiência diferenciou-se das pesquisas anteriores e adicionou algo mais no banco de dados da temática adotada.

Algumas limitações do trabalho devem ser citadas por conta de não ser ter aprofundado mais a discussão acerca das proposições provocativas com o grupo colaborativo da pesquisa, por conta de uma questão de agenda limitada pelo tempo disponível para a conclusão desta dissertação. O que favorece a proposta de futuras pesquisas, para superar essa lacuna, sabendo-se que as sementes da avaliação apreciativa estão implícitas nas conquistas que foram alcançadas ao longo do estudo realizado.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. M. F. **Avaliação de programas**: investigação-acção na prevenção das toxicodependências. Tese de mestrado, Psicologia (Secção de Psicologia Clínica e da Saúde - Núcleo de Psicologia Clínica Sistémica), 2009, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- ARENAS, A. Evaluating TVET Programmes through Appreciative Inquiry. In: J. Fien et al. (eds.), **Work, Learning and Sustainable Development**. Berlim: C Springer Science+Business Media B. V. 2009.
- ARMSTRONG, A. J.; HOLMES, C. M.; HENNING, D. A changing world, again. How Appreciative Inquiry can guide our growth. **Social Sciences & Humanities Open**, v. 2, n. 1, p. 1-4, 2020.
- ARNEMANN, C. T.; GASTALDO, D.; KRUSE, M. H. L. Pesquisa Apreciativa: características, utilização e possibilidades para a área da Saúde no Brasil. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação [online]**, v. 22, n. 64, p. 121-131, 2018.
- ARGYRIS, C.; SHÖN. **Organizational learning**: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- ARQUIVO GERAL DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. **A missão do arquivo**. O arquivo. Disponível em <http://www.rio.rj.gov.br/web/arquivogeral/a-missao-do-arquivo;jsessionid=2A2D858ADB8918EFC6478E1EE5AF443C.liferay-inst5>. Acesso em: 13 fev. 2022.
- ARQUIVO NACIONAL. **Arquivo Nacional**, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br> . Acesso em: 08 jan. 2022.
- ARQUIVO PÚBLICO DE PERNAMBUCO. **Arquivo Público de Pernambuco**, 2022. Disponível em: <http://arquivopublico.pe.gov.br/>. Acesso em: 08 jan. 2022.
- ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Arquivo Público do Estado de São Paulo**, 2022. Disponível em: [http://www.arquivoestado.sp.gov.br/web/institucional/quem\\_somos](http://www.arquivoestado.sp.gov.br/web/institucional/quem_somos). Acesso em: 08 jan. 2022.
- ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro**, 2022. Disponível em: <http://www.aperj.rj.gov.br/>. Acesso em: 08 jan. 2022.
- AVANCINI, M. A importância da preservação dos acervos digitais. **ComCiência**, n. 139, p 0-0, junho 2012.
- AVITAL, M.; Te'ENI, D. From generative fit to generative capacity: exploring an emerging dimension of information systems fit and task performance. In: ECIS 2006 Proceedings. 138, **Analls [...]**.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARGE, J. K.; OLIVER, C. Working with appreciation in managerial practice. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 124–142, 2003.

BARROS, R.; PEREIRA, M., SANTOS, C. Mandala de avaliação: oferta de um instrumento para realização de processos avaliativos no Apoio Institucional. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação [online]**. v. 22, n. 66, p. 827-840, 2018.

BAILEY, D.; NEILSEN, E. H. Creating a bureau-adhocracy: Integrating standardized and innovative services in a professional work group. **Human Relations**, v. 45, n. 7, p. 687-710, 1992.

BIBLIOTECA NACIONAL. **Preservação**, 2022. Disponível em: <https://www.bn.gov.br/>. Acesso em: 08 jan. 2022.

BLACK, W. R.; BURRELLO, L. C.; MANN, J. L. A New Framework for Leadership Preparation: Appreciative Organizing in Education. **NASSP Bulletin**, v. 101, n. 1, p. 50-71, 2017.

BRASIL. **Decreto nº 11.201, de 20 de setembro de 2022**. Estatuto da Fundação Joaquim Nabuco. Brasília, Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2022. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/D11201.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11201.htm). Acesso em: 06 dez. 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019**. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília, Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2019a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13844.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13844.htm). Acesso em: 23 nov. 2021.

\_\_\_\_\_. **Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019**. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília, Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2019b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm). Acesso em: 23 nov. 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública. Brasília, Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2019c. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9662.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9662.htm). Acesso em: 08 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Fundação Joaquim Nabuco e Cátedra Fulbright

firmam acordo de cooperação para pesquisa. 2017. **Parceria**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/221-2107596713/55141-fundacao-joaquim-nabuco-e-catedra-fulbright-firmam-acordo-de-cooperacao-para-pesquisa>. Acesso em: 13 fev 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm). Acesso em: 14 nov. 2022.

BRIGHT, D. S.; FRY, R. E.; COOPERRIDER, D. L. Transformative innovation as an example of generativity: the Bawb World Inquiry. In: Cooperrider, D.; Zandee, D.; Godwin, L.; Avital, M.; Broland, B. (Eds.). **Organizational Generativity: The Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation**. Volume 4 of *Advances in Appreciative Inquiry*. Bingley: Emerald Publishing, 2013.

BOTELHO, I. **Dimensões da cultura: políticas culturais e seus desafios**. São Paulo: Sesc, 2016.

BOYD, N. M.; BRIGHT, D. S. Appreciative inquiry as a mode of action research for community psychology'. **Journal of Community Psychology**, v. 35, n. 8, p. 1019–1036, 2007.

BRASILIANA. **Novos acervos**: Fundação Joaquim Nabuco. 2019. Acervo. Disponível em: <https://brasilianafotografica.bn.gov.br/?p=16353>. Acesso em: 13 fev. 2022.

BUSHE, G. R. Generative process, generative outcome: the transformational potential of appreciative inquiry. In: COOPERRIDER, D. L. et al. (Org.), **Organizational generativity: the appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation** (*advances in appreciative inquiry*, v. 4. Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2013).

\_\_\_\_\_. Appreciative inquiry: theory and critique. In: BOJE, N.D.; BURNES, D.; HASSARD, J. (Eds.). **The Routledge Companion to Organizational Change**. Oxford: Routledge, 2011.

\_\_\_\_\_. Appreciative Inquiry is not (just) about the positive. **OD Practitioner**, p. 30-35, 2007.

\_\_\_\_\_; KASSAM, A. F. When is appreciative inquiry transformational? **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 41, n. 2, p. 161-181, 2005.

\_\_\_\_\_.; PARANJPEY, N. Comparing the Generativity of Problem Solving and Appreciative Inquiry: A Field Experiment. **The Journal of Applied Behavioral Science**, p. 1 –27, 2014.

CABRAL, S. M. **Transformação Organizacional Generativa: A Investigação Apreciativa para Além do Positivo**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

CALABRE, L. A arte e a cultura em tempos de pandemia. **Revista Extraprensa**, v. 13, n. 2, p. 7-21, 2020.

CALABRESE, R.; COHEN, E. An Appreciative Inquiry into an Urban Drug Court: Cultural Transformation. **The Qualitative Report**, v 18, n. 2, p. 1-14, 2013.

CARTER, B. ‘One expertise among many’— working appreciatively to make miracles instead of finding problems: Using appreciative inquiry as a way of reframing research. **Journal of Research in Nursing**, v. 11, n. 1, p. 48–63, 2006.

CHARAG, A. H.; FAZILI, A. Defining Appreciative Inquiry. A Review of Research. **Journal of General Management Research**, v. 5, n. 1, p. 1–9, January 2018.

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

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

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COOPERRIDER, D. L. **Why Purpose Matters**. May 31, 2020. Disponível em: <https://davidcooperriderai.co/why-purpose-matters/> Acesso em: 16 ago. 2021.

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

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

\_\_\_\_\_.; SRIVASTVA, S. Investigação Apreciativa na vida organizacional. In COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. (Org.) **Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2009.

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

- CORÁ, M. A. J. Políticas públicas culturais no Brasil: dos patrimônios materiais aos imateriais. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1093-1112, 2014.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate cultures**. The rites and rituals of corporate life. London: Penguin, 1988.
- DIAS SOBRINHO, J. Avaliação da educação superior: regulação e emancipação. **Avaliação**, v. 8, n. 1, p. 31-47, mar., 2003.
- DRUMM, M. The role of personal storytelling in practice. **Insight**, 23, november 2013.
- DUTRA, M. C. **Comunicação e trabalho**: as (im)possibilidades da Investigação Apreciativa. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre, p. 229, 2010.
- DRAGO, I.; SATO, K. A. S.; RIBEIRO, M.; SILVA, H. F. N. Metodologias que estimulam o compartilhamento de conhecimento: a experiência do Global Forum América Latina - GFAL. **A to Z: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 38-49, 2011. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/41282/25204>. Acesso em: 18 nov. 2021.
- FETTERMAN, D. Empowerment evaluation: a stakeholder involvement approach. Editorial. **Health Promot J Austral**, v. 30, p. 137-142, 2019.
- FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO (FUNDAJ). **Relatório de Gestão 2020**. Recife: FUNDAJ, 2021.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Atividades 2020**. Recife, 2020
- \_\_\_\_\_. **Portaria nº 41**, de 21 de fevereiro de 2020. Aprova o Regimento Interno da Fundação Joaquim Nabuco. **Diário Oficial da União**: seção 1: Poder Executivo, ed 38, p. 38, 26 fev. 2020.
- \_\_\_\_\_. **45 anos do Cehibra**. Recife, 2019.
- \_\_\_\_\_. FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO: Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj): uma "Casa" de Pesquisa, Educação e Cultura, 2018. Disponível em: [http://basilio.fundaj.gov.br/pesquisaescolar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1158:fundacao-joaquim-nabuco-uma-casa-de-cultura-e-educacao&catid=41:letra-f&Itemid=1](http://basilio.fundaj.gov.br/pesquisaescolar/index.php?option=com_content&view=article&id=1158:fundacao-joaquim-nabuco-uma-casa-de-cultura-e-educacao&catid=41:letra-f&Itemid=1). Acesso em: 26 nov. 2021.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão**. Recife: Fundaj, 2017.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão**. Recife: Fundaj, 2016a.
- \_\_\_\_\_. **Política do Acervo Arquivístico Privado, Bibliográfico e Museológico da Fundação Joaquim Nabuco**. Recife: Fundaj, 2016b.
- \_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Recife: Fundaj, 2016c

\_\_\_\_\_. **Acervo da Fundação Joaquim Nabuco**. 2016. Apresentação em Power Point, Recife, 2016d

\_\_\_\_\_. **Villa Digital** – Exposição. 2016. Apresentação em Power Point. Recife, 2016e

\_\_\_\_\_. CENTRO DE ESTUDOS DA HISTÓRIA BRASILEIRA  
RODRIGO MELO FRANCO DE ANDRADE. **Acervo arquivístico privado, bibliográfico e museológico**. Recife: Fundaj, 2012.

GERGEN, K. J. **Relational being: beyond self and community**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

\_\_\_\_\_. The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. **American Psychologist**. v. 40, n. 3, p. 266-275, 1985.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**.-6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT, S.; HUMPHRIES, M. Critical evaluation of appreciative inquiry: Bridging an apparent paradox. **Action Research**, v. 4, n. 4, p. 401–418, 2006.

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

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (orgs.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

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

HAMMOND, S. A. **The Thin Book of Appreciative Inquiry**. Plano: Kodiak Consulting, 1996.

HAUDEN, J. **The Art of Engagement: Bridging the Gap: Between People and Possibilities**. New York: McGraw-Hill, 2008.

HE, Y.; SMITH, T. L.; MOTEANE, M. Dialogic and Generative Reflection: An Application of the Critical Appreciative Process in Program Evaluation. **Journal of MultiDisciplinary Evaluation**, v. 17, n. 38, p. 16-32, jan. 2021.

HENNING, E.; VAN RESBURG; W.; SMIT, B. **Fining Your Way in Qualitative Research**. Pretoria: Van Schaik Publishers, 2004.

HOWIESON, J. A Constructive Inquiry approach: blending Appreciative Inquiry with traditional research and evaluation methods. **Evaluation Journal of Australasia**, v.

11, n. 2, p. 14–23, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). **Subsídios para a Elaboração de Planos Museológicos**. Brasília: Ibram, 2016.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL. **Rodrigo Melo Franco de Andrade**, 2022. Disponível em:

<<http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/173>>. Acesso em: 26 jul 2022.

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

JUCÁ, J. **Joaquim Nabuco**: uma Instituição de pesquisa e cultura na perspectiva do tempo. Recife: Fundaj, Editora Massangana, 1991.

KELLY, T. A positive approach to change: the role of appreciative inquiry in library and information organisations. **Australian Academic & Research Libraries**, September, v. 41, n. 3, p. 163-177, 2010.

LAKIS, V.; GIRIUNAS, L. The Concept of Internal Control Systems: Theoretical Aspect. **Ekonomika**, v. 91, p. 142-152, 2012.

McCOY, D. J. Appreciative Inquiry and Evaluation – Getting to What Works.

**Canadian Journal of Program Evaluation / La Revue canadienne d'évaluation de programme**, v. 29, n. 2, p. 104–127, fall 2014.

MARTINS, D. L.; SILVA, M. F.; CARMO, D. Acervos em rede: perspectivas para as instituições culturais em tempos de cultura digital. **Em Questão**, v. 24, n. 1, p. 194-216, jan./abr. 2018.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016

McSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

\_\_\_\_\_. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec – Abrasco, 1996.

MIRANDA, R. C. R.; TARAPANOFF, K.; DUARTE, G. A. Criação de comunidades de prática como instrumento para o aprendizado organizacional. **Estratégia & Negócios**. v. 3, p. 89-122, 2010.

MOHR, B. J. Appreciative inquiry: igniting transformative action. **The Systems Thinker**, v. 12, n. 1, p. 1-5, 2001.



\_\_\_\_\_.; MAGRUDER, J. W. **The Essentials of Appreciative Inquiry: A Roadmap for Creating Positive Futures**. Waltham: Pegasus Communications, 2002.

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

MORAES, A. **Direito Constitucional**. 37ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MUSEU fecha portas e suspende exposições após tentativa de roubo de quadro de Portinari, em Olinda. **G1 PE**, Recife, 11 abr 2017. Disponível em:

<https://g1.globo.com/pernambuco/noticia/museu-fecha-portas-e-suspende-exposicoes-apos-tentativa-de-roubo-de-quadro-de-portinari-em-olinda.ghtml>. Acesso em: 13 fev 2022.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública**. 4 ed. São Paulo: Saraiva: 2021

NASCIMENTO, P. S. O.; OLIVEIRA, R. R. **Passado, presente e perspectivas apreciativas do Programa de Pós-Graduação em Nutrição da Universidade Federal de Pernambuco (1971-2020): um estudo das grandes realizações e tradições vitais em sua trajetória institucional/** 1. ed. Recife: Editora UFPE, 2022. v. 2. 279p.

Disponível em: <https://editora.ufpe.br/books/catalog/view/776/775/2678> Acesso em: 13 nov. 2022

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

NEL, K.; GOVENDER, S. Appreciative inquiry as transformative methodology: Case studies in health and wellness. In: LAHER, S.; FYNN, F.; KRAMER, S. (ed.)

**Transforming Research Methods in the Social Sciences. Case Studies from South Africa**. Johannesburg: Wits University Press, 2019.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: Qualitative and quantitative approaches**. (6th ed.), Boston: Pearson, 2006.

OJHA, G. P. Appreciative inquiry approach to evaluation practices in South Asia.

**Revista de cercetare [i interven]ie social**, v. 30, p. 7-18, 2010.

OLIVEIRA, R. R. **Positividade e generatividade organizacional na investigação apreciativa: uma revisão narrativa aplicada ao estudo das organizações não governamentais**. In: Open Science Research. 1ed. São Paulo: Editora Científica Digital, 2022, v. 1, p. 2052-2068.

\_\_\_\_\_.; AMORIM, T. N. G. F. *Design da avaliação apreciativa das estratégias transformacionais em uma universidade pública*. In: XVI Colóquio

Internacional de Gestão Universitária? CIGU, 2017, Mar del Plata. XVI CIGU. Mar del Plata, 2017. v. 1. p. 1-14. [...Anais...].

\_\_\_\_\_ ; HAMMEL, C. M. S. M. Análise apreciativa da profissionalização dos servidores efetivos da Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco. In: VI Encontro de Administração Pública da ANPAD, EnAPG, Belo Horizonte, 16 a 18 de novembro de 2014. [...Anais...].

\_\_\_\_\_ ; PEREIRA, F. P. A. Avaliação apreciativa de um Núcleo de Prática Jurídica. **Revista Direito GV**, v. 13, n. 2, p. 537-566, 2017.

\_\_\_\_\_ ; SENA, G. N.; MANDÚ, M. J. S. Elaboração de um protocolo apreciativo do estudo da área de gestão de pessoas em uma universidade pública. In: XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU, 2018, Loja - Ecuador. XVIII CIGU, 2018. v. 1. p. 1-16. [...Anais...]

\_\_\_\_\_ ; SOUZA, M. T. C. L. Avaliação apreciativa integrada às mudanças mais significativas como senso de propósito: um estudo de caso do Plano de Logística Sustentável da UFRPE. In: ENGEMA 2021 – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente da FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, dez 2021. [...Anais...]

PARANJPEY, N. A field experiment examining the relationship between generativity and appreciative inquiry. **Academy of Management**, v. 1, p. 16-44, 2013.

PEREIRA, F. P. A. **Análise do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito do Recife**: uma avaliação apreciativa de seu funcionamento. Dissertação (Mestrado). Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

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

\_\_\_\_\_. **Utilization-Focused Evaluation**: The New Century Text. (3rd ed.) Thousand Oaks: Sage, 1997.

POWLEY, E. H.; FRY, R. E.; BARRETT, F. J.; & BRIGHT, D. S. Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the appreciative inquiry summit. **Academy of Management Perspectives**, v. 18, n. 3, p. 67-80, 2004.

PRASAD, C. S.; HALL, A.; THUMMURU, L. Engaging scientists through institutional histories, **ILAC Brief** 14, p. 1-5, November, 2006. BRIEF C.

PRESTÊLO, F. C. S. OLIVEIRA, R. R. Histórias e Narrativas Institucionais como Tema de Estudo de Estratégias Transformacionais em uma Universidade Pública na

Perspectiva Appreciativa. 2021. In: XI Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social/ENAPEGS 2021, Maceió. [... **Anais...**].

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

\_\_\_\_\_. **Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text**. (3rd ed.) Thousand Oaks: Sage, 1997.

RICHARDS, J. J. **Storytelling in Appreciative Inquiry**. Electronic Theses and Dissertations. Paper 1494, East Tennessee State University Digital Commons @East Tennessee State University, 2012.

ROGERS, P. J.; FRASER, D. Appreciating appreciative inquiry. **New Directions in Evaluation**, n. 100, p. 75-83, 2003.

RUBIM, A. A. C. A ação político-cultural do governo Messias Bolsonaro. **Alteridades**. n. 60, p. 9-20, 2020.

\_\_\_\_\_; ALMEIDA; METTENHEIM, S. Federalismo e políticas municipais de financiamento à cultura no Brasil. **PragMATIZES - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura**, n. 20, p. 300-326, 2021.

SANDOVAL, M.; CAMPOS, R. Appreciative Inquiry: new form to generate change in education organizations Case: Polytechnic University of Zacatecas-UPZ. **Ecorfan Journal**, v. 4, n. 9, p. 1027-1038, 2013.

SCHLOMBS, C.; HOWARD, A.; DeLONG, C.; LIEBERMAN, J. Changing an Institutional Environment through Appreciative Inquiry: Rochester Institute of Technology 's College of Liberal Arts. **The Seneca Falls Dialogues Journal**, v. 1, n. 1, p. 103-121, 2015

SEELOS, C. **Theorizing and Strategizin with Models: Generative Models of Business Models**. Barcelona: IESE Business School, University of Navarra, Mai, 2010.

SHARIFF, Z.; VAN GRAMBERG, B.; FOLEY, P. The usefulness of appreciative inquiry as a method to identify mass sports program success. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, p. 118-13, 2010.

SILVA, I. C.; COSTA FILHO, C. G. C; BRITO, M. J. Investigação Appreciativa e pesquisa-ação: relação dialógica, complementaridade ou oposição? **Revista Gestão Organizacional**. v. 12, n. 2, p. 163-172, 2014.

SILVA, W.; FLORES, D. Política arquivística de preservação digital: um estudo sobre sua aplicabilidade em instituições públicas federais. **Perspectivas em Ciência da**

**Informação [online]**. v. 23, n. 3, p. 144-166, 2018.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. – 4. Ed. rev. Atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SIM, J. H. Exploring the relational leadership potential of appreciative inquiry: a case study. **South Asian Journal of Business and Management Cases**, v. 8, n. 1, p. 47-57, 2019.

SOUZA, J. L.; PAIVA JUNIOR, F. P. **Empreendendo no setor público: A dinâmica da Fundação Joaquim Nabuco**. Recife: Editora Massangana, 2012.

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

SPINELLI, J. Rumos Atuais e Futuros da Conservação: Homenagem à Guita Mindlin. **Revista BBM**, v. 2, n.1, 2020.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STAVROS, J. M.; COLE, M. L. SOARing towards positive transformation and change. **The ABAC ODI Visions. Action. Outcome**, v.1, n. p. 1034, 2013.

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

STAVROS, J.; COOPERRIDER, D.; KELLEY, L. Strategic Inquiry! Appreciative Intent: Inspiration to SOAR A New Framework for Strategic Planning. **AI Practioner**. 2014.

STUFFLEBEAM, D. L. The metaevaluation imperative. **American Journal of Evaluation**, v. 22, n. 2, p. 183-209, 2001.

THATCHENKERY, T. Appreciative Intelligence for Transformative Conversations. In: SARDANA, G. D.; THATCHENKERY, T. (Eds.). **Positive Initiatives for Organizational Change and Transformation**. New Delhi: Macmillan, 2011.

TRAJKOVSKI, S.; SCHMIED, V.; VICKERS, M.; JACKSON, D. Implementing the 4D cycle of appreciative inquiry in health care: a methodological review. **Journal of advanced nursing**, v. 69, n. 6, p. 1224-1234, 2013.

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

VASQUES, L. Incêndios em instituições culturais não são novidade no Brasil. Vídeo mostra como ficou o museu. **Forum**, Porto Alegre. 3 set 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

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

WESTPLTAL, M. F.; BÓGUS, C. M.; FARIA, M. M. Grupos focais: experiências precursoras em programas educativos em saúde no Brasil. **Revista Panamericana de Saúde Pública**, v. 120, n. 6, p. 472-482, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO  
Gabinete da Presidência  
Av. 17 de Agosto, 2187 | Casa Forte | 52061-540 | Recife-PE  
Fone: (81) 30736363 | CNPJ 09.773.169/0001-59  
www.fundaj.gov.br

### CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins, que autorizamos a pesquisadora Maria Pinheiro Bandeira de Oliveira Duarte, a desenvolver o seu projeto de pesquisa Avaliação Appreciativa do Centro de Documentação e Pesquisa da Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj), que está sob a coordenação/orientação da Professora Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira, cujo objetivo é Desenvolver um processo de avaliação apreciativa aplicado ao estudo de caso do Cdoc para que se ponha em prática uma estratégia que seja positiva e generativa, na Fundação Joaquim Nabuco.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento, pela pesquisadora, dos requisitos normativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco e do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), comprometendo-se a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou instituições e a observância da Resolução nº 466/12 do CNS e Resolução 510/2016 do CNS.

Antes de iniciar a coleta de dados o/a pesquisador/a deverá apresentar a esta Instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Recife, 16 de maio de 2022.

  
Antônio Ricardo Accioly Campos  
Presidente

Antônio Ricardo Accioly Campos  
Presidente

## APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS)

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa AVALIAÇÃO APRECIATIVA DO CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO (FUNDAJ), que está sob a responsabilidade da pesquisadora MARIA PINHEIRO BANDEIRA DE OLIVEIRA DUARTE, Rua dos Navegantes, 215, Apt 701, Boa Viagem, Recife-PE, fone 81-992827241 e e-mail mariabduarte@gmail.com, e está sob a orientação de REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA, Telefone: (081) 991456944, e-mail rezilda.rodrigues@ufrpe.br.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde com a realização do estudo, pedimos que rubriche as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma via lhe será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável.

Você estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

#### INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

##### **- Descrição da pesquisa:**

O estudo tem por objetivo desenvolver uma abordagem associada à aplicação da investigação apreciativa no caso do Cdoc/Fundaj para que se ponha em prática uma estratégia de avaliação que seja positiva e generativa. No âmbito da Fundaj, que se dedica à área educacional e cultural, o foco recairá no estudo do Centro de Documentação (Cdoc). Os dados serão colhidos a partir de uma pesquisa documental e realização de entrevistas apreciativas, através de oficinas

##### **- Esclarecimento do período de participação do voluntário na pesquisa, início, término e número de visitas para a pesquisa:**

Estão previstas cinco oficinas para realização das entrevistas apreciativas nos meses de junho/julho e agosto de 2022.

##### **- RISCOS diretos para o voluntário:**

Como riscos, cabe mencionar o atual receio de estar presencialmente com outras pessoas por conta da pandemia do coronavírus. Nesse ponto, a estratégia de minimização a ser adotada será a realização dos encontros do grupo de trabalho virtualmente, com utilização de ferramentas tecnológicas facilmente disponíveis, como google meet, zoom, whatsapp e outros aplicativos com esses fins.

Também há um risco que algum participante apresente desconforto, como problemas relacionados a vista cansada em razão da exposição de telas ou tendinite entre outros, tendo em vista o aumento do uso dessas tecnologias desde o início da pandemia, assim, em razão de tais possibilidades, os participantes poderão solicitar a saída do grupo, sem necessidade de justificativa e garantindo o anonimato quanto ao pedido.

**- BENEFÍCIOS diretos e indiretos para os voluntários:**

Visualizam-se como benefícios diretos e indiretos da participação na pesquisa, a oportunidade de reflexão e discussão, voltada aos tópicos positivos, com os colegas, sobre o funcionamento do Cdoc como uma forma de manter, e até melhorar, a motivação profissional, assim como um momento para pensar no futuro e em atitudes positivas voltadas ao aperfeiçoamentos das atividades, com influências na vida profissional e até mesmo pessoal

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa ficarão armazenados em computador pessoal, sob a responsabilidade do pesquisador, no endereço acima informado, pelo período mínimo 5 anos. Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extra-judicial.

Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores (ressarcimento de transporte e alimentação), assim como será oferecida assistência integral, imediata e gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes desta pesquisa. Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFRPE no endereço: Rua Manoel de Medeiros, S/N Dois Irmãos – CEP: 52171-900 Telefone: (81) 3320.6638 / e-mail: cep@ufrpe.br (1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE, ao lado da Secretaria Geral dos Conselhos Superiores). Site: [www.cep.ufrpe.br](http://www.cep.ufrpe.br).

---

(assinatura do pesquisador)

**CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO  
VOLUNTÁRIA**

Eu, \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, abaixo assinado pela pessoa por mim designada, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo AVALIAÇÃO APRECIATIVA DO CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO (FUNDAJ), como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo (a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Por solicitação de \_\_\_\_\_, que é (deficiente visual ou está \_\_\_\_\_ impossibilitado de \_\_\_\_\_ assinar), eu \_\_\_\_\_ assino o presente documento que autoriza a sua participação neste estudo.



Local e data \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante/responsável legal

**Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e o aceite do voluntário em participar. (02 testemunhas não ligadas à equipe de pesquisadores):**

Nome:	Nome:
Assinatura:	Assinatura:

## **APÊNDICE C - ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 5-D**

### **D1 - Definição**

#### **ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 5-D**

##### **1-D DEFINIÇÃO**

###### **DATA DA OFICINA:**

Tópicos afirmativos (para discussão e escolha pelos participantes da pesquisa, podendo ser ajustados e receber nova redação). Um novo tópico pode ser elaborado.

---

- 1 - O Cdoc/Cehibra/Fundaj como um centro de preservação de um acervo de valor inestimável ..... (completar a frase)
- 2 - O Cdoc/Cehibra/Fundaj como um centro de estudos, pesquisa e extensão ..... (completar a frase)
- 3 O Cdoc/Cehibra/Fundaj como um centro de aprendizagem na área das ciências humanas e sociais
- 4 O Cdoc/Cehibra/Fundaj como um centro de difusão de um acervo de valor inestimável

**APÊNDICE D - ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 5-D**  
**2-D Descoberta**

**DATA DA OFICINA:**

Nome

\*

\* Os nomes são apenas para o pesquisador. As identificações dos respondentes serão codificadas.

1) Qual foi a experiência de pico ou o ponto alto do seu trabalho no Cdoc/Cehibra/Fundaj?

---

---

---

---

2) Que coisas você mais valoriza em si próprio, na natureza do seu trabalho e no trabalho desenvolvido no Cdoc/Cehibra/Fundaj?

---

---

---

---

3) Quais são os principais fatores que dão vida ao trabalho desenvolvido no Cdoc/Cehibra/Fundaj? Considere como isto fortalece ou legitima o enunciado do tópico afirmativo da pesquisa

---

---

---

---

4) Quais são os seus três desejos para que seja viabilizada uma cultura de avaliação que contribua para a vitalidade do Cdoc/Cehibra/Fundaj e as melhorias institucionais resultantes da avaliação apreciativa? O que você faria para que estes desejos se tornassem realidade?

---

---

---

---

**APÊNDICE E - ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO DE 5-D**  
**3-D Sonho**

**DATA DA OFICINA:**

Nome

\*

\* Os nomes são apenas para o pesquisador. As identificações dos respondentes serão codificadas.

1) Nesta avaliação apreciativa, como você vislumbra um futuro promissor para o Cdoc/Cehibra/Fundaj?

---

---

---

---

2) A partir do tópico afirmativo e da etapa do 2-D, elabore uma lista de oportunidades que você enxerga como proveitosas para o Cdoc/Cehibra/Fundaj.

---

---

---

---

3) Pensando em uma visão de futuro, quais as melhores práticas você acha que devem ser adotadas no Cdoc/Cehibra/Fundaj? Quais melhorias e inovações podem ser sugeridas, para atender aos resultados esperados da avaliação apreciativa?

---

---

---

---

4) Como você acha que pode contribuir para a realização dessas ideias?

---

---

---

---

5) Imagine que você dormiu e acordou em 2026. O mundo está como você gostaria que ele fosse. O que aconteceu? Qual o papel do Cdoc/Cehibra/Fundaj no qual você trabalha para que isso tenha acontecido? E você? No que está contribuindo para que tudo isso tenha acontecido no processo da avaliação apreciativa?

---

---

---

---

6) Imagine que estamos em 2026 e o Cdoc/Cehibra/Fundaj acaba de ganhar um importante prêmio internacional por seu trabalho na área de preservação e difusão de acervos. O que seria dito sobre a organização na entrega do prêmio? Quais seriam os comentários dos servidores do Cdoc/Cehibra/Fundaj sobre o trabalho realizado? O que precisou ser feito para alcançar o prêmio?