

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

GEIVERSON NEVES SENA

TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE GESTÃO DE
PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE
PERNAMBUCO: UM ESTUDO À LUZ DA INVESTIGAÇÃO
APRECIATIVA

RECIFE

2019

GEIVERSON NEVES SENA

**TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE GESTÃO DE
PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE
PERNAMBUCO: UM ESTUDO À LUZ DA INVESTIGAÇÃO
APRECIATIVA**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Professora Doutora Rezilda Rodrigues Oliveira

RECIFE

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

S474t Sena, Geiverson Neves

Transformação organizacional da área de gestão de pessoas da Universidade Federal Rural de Pernambuco: um estudo à luz da investigação apreciativa / Geiverson Neves Sena. – 2019.
106 f. : il.

Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Recife, BR-PE, 2019.

Inclui referências, anexo(s) e apêndice(s).

1. Gestão de pessoas 2. Desenvolvimento organizacional 3. Universidades e faculdades - Administração de pessoal 4. Eficiência organizacional I. Rezilda Rodrigues Oliveira, orient. II. Título

CDD 658.4

GEIVERSON NEVES SENA

**TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS
DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO: UM ESTUDO À LUZ
DA INVESTIGAÇÃO Apreciativa**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração Pública.

Aprovado em: 02 de julho de 2019

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira – Orientadora
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Profa. Dra. Ionete Cavalcanti de Moraes - Examinadora Interna/PROFIAP
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Profa. Dra. Tânia Nobre Gonçalves de Amorim– Examinadora Externa
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Profa. Dra. Paula Regina Zarelli (Examinadora Externa, do PROFIAP/Universidade Tecnológica Federal do Paraná)

Dedico a todos que, de alguma forma, me ajudaram e apoiaram para a realização desta Dissertação, especialmente a Deus, por ter me dado forças e sabedoria para a concretização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, a minha eterna gratidão. Nunca imaginei chegar até aqui, mas se cheguei foi graças a Ele. É o responsável por tudo que acontece em minha vida, tudo que conquistei até hoje, foi graças a sua infinita bondade e misericórdia. Sempre me guiou, ajudou, sustentou e mostrou os caminhos que devo seguir. Continuamente, me dá forças nessa árdua caminhada da vida, me concede saúde, inteligência e sabedoria, me ajuda em todos os momentos difíceis, e sempre está ao meu lado. “Porque dele e por ele, e para ele, são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém!” (Romanos 11:36).

A minha esposa Mayara, minha companheira da vida, por todo o seu amor, carinho, afeto, cuidado, compreensão, pelos conselhos, pelo incentivo que sempre me deu para estudar, e por estar sempre ao meu lado me ajudando em tudo que preciso. Nunca conseguiria chegar sem ela, é a minha fonte de inspiração diária.

Aos meus pais, Getulio e Verônica, que sempre estiveram presentes em todos os momentos importantes, por não terem poupado esforços para que eu tivesse uma boa educação, pela criação que me proporcionaram, pelos esforços despendidos para sempre me dar o melhor. Por todo o amor e cuidado que sempre tiveram comigo.

A minha professora e orientadora Rezilda que, mesmo diante de tantos outros compromissos, não poupou esforços em me ajudar neste trabalho, e pelo tempo que despendeu comigo para que o mesmo pudesse ter o mais alto nível possível. Meu eterno agradecimento.

Aos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE/UFRPE). Sem a contribuição destes não conseguiria chegar ao fim deste trabalho, pois os mesmos foram cruciais para a coleta de dados. Um agradecimento especial à Pró-Reitora, Patrícia Gadelha, por ter autorizado a realização desta pesquisa junto à PROGEPE/UFRPE, e também por ter contribuído com a mesma, e a Rita de Cássia, pelo apoio dado em todos os momentos que precisei.

Ao ex-servidor da UFRPE, Jimmy Peixe, também não poderia deixar de agradecer, pelo apoio e disponibilidade em vir à UFRPE para que eu pudesse entrevistá-lo.

A Renato Araújo, discente do curso de Administração da UFRPE e do Pibic, por ter me apoiado na realização das oficinas apreciativas.

Minha eterna gratidão à UFRPE por proporcionar oportunidades de qualificação aos seus servidores. Dificilmente conseguiria alcançar esse título se trabalhasse em outro órgão.

A todos os demais professores do PROFIAP/UFRPE que contribuíram para a minha formação como mestre: Jorge Correia, Ionete Moraes, José de Lima, Marcos Sobral, Rodolfo Araújo, Luiz Maia e Romilson Marques.

Às professoras da minha banca de defesa, pelas contribuições para que o trabalho pudesse ficar mais bem elaborado. A todos os professores que tive, desde o início da vida escolar, passando pelo ensino fundamental, médio e superior, todos têm uma parcela de contribuição para o alcance desta conquista.

Aos meus irmãos, toda a minha família, amigos, companheiros profissionais, o meu agradecimento.

A todos que, de alguma forma, me apoiaram, torceram por mim e pelo meu sucesso, o meu muito obrigado.

“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem. Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo”.

Walter S. Landor

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral analisar como se deu a transformação organizacional por que passou a área de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), sob a ótica da Investigação Apreciativa. O tema foi escolhido a partir da consulta aos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da UFRPE, nos quais se observa o caráter transformacional assumido por esta área. O referencial teórico abordou os seguintes temas: Gestão de Pessoas, com ênfase na administração pública federal; e Investigação Apreciativa, abordando seus principais conceitos. Foi utilizado o método qualitativo, configurado através de uma pesquisa descritiva e explicativa. A coleta de dados deu-se através da Investigação Apreciativa, com a aplicação do modelo de 5-D (1-D – Definição, 2-D – Descoberta, 3-D – Sonho, 4-D – Planejamento e 5-D – Destino) direcionado às pessoas diretamente envolvidas no processo de transformação organizacional da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, quais sejam: servidores e um ex-servidor. Foram realizadas reuniões e entrevista, além de se ter feito a aplicação de questionário e oficinas apreciativas que abordaram temas buscando responder ao problema de pesquisa proposto. Assim, foi realizada uma entrevista apreciativa com o primeiro superintendente da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFRPE, além da aplicação de um questionário e duas oficinas apreciativas com um grupo colaborativo constituído por diferentes segmentos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE/UFRPE) que vivenciou a transformação organizacional da área. O modelo de 5-D avançou até à fase 4-D (Design/Planejamento). Os dados colhidos foram submetidos à análise de conteúdo e passaram pelo processo de triangulação de dados e de métodos. Os resultados da pesquisa mostram que a área de Gestão de Pessoas da UFRPE, que se transforma do antigo Departamento de Pessoal, passando a ser Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, tinha seu maior foco concentrado nos processos (meios), e passou a valorizar mais as pessoas (fins), vindo a reduzir a burocracia e a adotar sistemas gerencialistas em seus procedimentos de trabalho. Também foi possível observar o grande investimento na capacitação e qualificação dos servidores como contribuição para o sucesso do processo de transformação organizacional. Além disso, destaca-se que, a todos os servidores da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, foi propiciada a possibilidade de participar do planejamento estratégico do órgão, de forma que cada um se sentiu integrante de uma grande equipe, que contribuiu para o alcance dos resultados. Não menos importante, os resultados também mostram a crescente preocupação com a realização de suas funções com estrita observância à legalidade, o melhoramento dos processos de trabalho de forma a tornar a resolução de problemas mais ágil, junto com a atualização constante dos procedimentos internos com base nas novas legislações, de forma a observar a melhor utilização dos recursos do erário. Por fim, é importante enfatizar que o processo de transformação organizacional continua acontecendo, bem como ainda há muitos sonhos a serem perseguidos pelos servidores, tais como um novo prédio para a PROGEPE/UFRPE, a criação de um Banco de Talentos, a total informatização dos processos da área, entre outros aspectos. Os resultados estão em consonância com o tópico afirmativo escolhido pelo grupo colaborativo como centro do modelo de 5-D da IA, qual seja: “fortalecer o papel da instituição por meio da formação de uma equipe qualificada, humanizada, voltada para o cuidado com o servidor, a sua valorização e crescimento profissional, e a qualidade de vida de todos que fazem a UFRPE, visando a efetividade dos recursos públicos”.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Transformação Organizacional, Investigação Apreciativa, Plano de Desenvolvimento Institucional.

ABSTRACT

This work had as general objective to study how the organizational transformation through which the Humans Resources Management area of Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) happened, from the point of view of Appreciative Inquiry. The theme was chosen based on the consultation of the Institutional Development Plans (IDPs) of UFRPE, in which the transformational character assumed by this area is observed. The theoretical framework addressed the following topics: Humans Resources, with emphasis on federal public administration; and Appreciative Inquiry, addressing its main concepts. The qualitative method was used, configured through a descriptive and explanatory research. Data were collected through appreciative investigation, with the application of the 5-D model (1-D - Definition, 2-D - Discovery, 3-D - Dream, 4-D - Planning and 5-D - Destination) directed to the people directly involved in the organizational transformation process of the Humans Resources Management area of UFRPE. Together with servers and a former server, meetings and interviews were held, as well as the use of a questionnaire and appreciative workshops that approached themes seeking to answer the proposed research problem. Thus, an appreciative interview was conducted with the first holder of the People Management and Development Superintendency of UFRPE, in addition to the application of a questionnaire and two appreciative workshops with a collaborative group composed of different PROGEPE/UFRPE segments that experienced the organizational transformation of this area. The 5-D model has advanced to phase 4-D (Design). The data collected were submitted to content analysis and underwent the process of triangulation of data and methods. The results of the research show that the Humans Resources Management area of UFRPE, which is transformed from the former Personnel Department to the People Management Department, had its main focus focused on the processes (media), and came to value more people (ends), reducing bureaucracy and adopting managerial systems in their work procedures. It was also possible to observe the great investment in the qualification and professional training of the employees as a contribution to the success of the process of organizational transformation. In addition, it should be noted that, to all the employees in the Humans Resources Management area of UFRPE, it was possible to participate in the strategic planning of the organization, so that each one felt part of a great team, which contributes to the results. Not less importantly, the results also show growing concern about performing their duties with strict observance of legality, improving work processes in order to make problem resolution more agile, along with constantly updating internal procedures based in new legislation, in order to observe the best use of the resources of the public treasury. Finally, it is important to emphasize that the process of organizational transformation continues, as well as there are many dreams to be pursued by the servers, such as a new building for PROGEPE/UFRPE, the creation of a talent bank, the total computerization of processes of the area, among other aspects. The results are in line with the affirmative topic chosen by the collaborative group as the center of the 5-D model. That is: "to strengthen the role of the institution through the formation of a qualified, humanized team focused on care server, its appreciation and professional growth, and the quality of life of all who are members of UFRPE, aiming at the effectiveness of public resources ”.

Keywords: People Management; Organizational Transformation; Appreciative Inquiry; Institutional Development Plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processos de Gestão de Pessoas	32
Figura 2 – Modelo integrado de gestão estratégica de recursos humanos	38
Figura 3 – Modelo de 5-D	42
Figura 4 – Registro fotográfico após a entrevista apreciativa com o primeiro superintendente da SUGEP/UFRPE	102
Figura 5 – Registro fotográfico após a primeira parte da primeira oficina apreciativa	103
Figura 6 – Registro fotográfico após a realização da segunda parte da primeira oficina apreciativa	104
Figura 7 – Registro fotográfico dos tópicos afirmativos elaborados na segunda parte da primeira oficina apreciativa	105
Figura 8 – Registro fotográfico da segunda oficina apreciativa	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução dos modelos de Gestão de Pessoas.....	34
Quadro 2 - Caracterização dos papéis de RH.....	35
Quadro 3 – Mudança de paradigmas na resolução de problemas.....	40
Quadro 4 – Princípios da Investigação Apreciativa	41
Quadro 5 – Visão Geral das etapas do Ciclo de 5-D da IA.....	44
Quadro 6 – Quadro Metodológico do Estudo.....	48
Quadro 7 – Objetivos e Participantes da Entrevista e das Oficinas Apreciativas	49
Quadro 8 – Coleta de dados e outros procedimentos da IA na abordagem organizacional ...	49
Quadro 9 - Relação entre as fases do Ciclo de 5-D e a coleta de dados.....	50
Quadro 10 – Surgimento, evolução, expectativas, mudanças nas atribuições e agentes de mudança da transformação do Departamento de Pessoal em SUGEP	55
Quadro 11 – Estratégias para transformação, colaboração, compreensão compartilhada e compromisso com a ação, perspectivas em termos do futuro da PROGEPE.....	56
Quadro 12 – Experiências Exitosas do primeiro superintendente da área de Gestão de Pessoas da UFRPE.....	57
Quadro 13 – Coisas mais valorizadas em si mesmo e na natureza do seu trabalho como Gestor de Pessoas da UFRPE.....	57
Quadro 14 – Anseios para fortalecer a área de Gestão de Pessoas na UFRPE	58
Quadro 15 – Perfil funcional e formação acadêmica dos membros do grupo colaborativo...	58
Quadro 16 - Proposição do Tópico Afirmativo (componentes 1, 2 e 3)	59
Quadro 17 - Proposição do Tópico Afirmativo (componentes 4, 5 e 6)	60
Quadro 18 - Nova composição do grupo colaborativo.....	62
Quadro 19 – Tópico Afirmativo escolhido.....	63
Quadro 20 – O que foi feito de melhor no passado	64
Quadro 21 – Coisas mais valorizadas em si mesmo, na natureza do seu trabalho e na UFRPE	65
Quadro 22 – Experiências exitosas do grupo colaborativo	65
Quadro 23 – Pontos fortes, fatores de sucesso e contribuição para o alcance.....	66
Quadro 24 – Sonho do grupo colaborativo.....	67
Quadro 25 – Como a PROGEPE será vista em 2028	68
Quadro 26 – Contribuições para mudanças poderosas e positivas	69
Quadro 27 – Proposições provocativas	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos
CNE - Conselho Nacional de Educação
CODAI - Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas
CONSU - Conselho Universitário
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público
DOU – Diário Oficial da União
DQV - Departamento de Qualidade de Vida
ENSEDUC – Encontro de Servidores em Educação da UFRPE
ENTEDUC – Encontro dos Técnicos em Educação da UFRPE
FADURPE – Fundação Apolônio Salles
IA - Investigação Apreciativa
IES - Instituições de Ensino Superior
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior
MEC - Ministério da Educação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PEI - Planejamento Estratégico Institucional
PIBIC - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PNNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PROGEPE - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH – Recursos Humanos
SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SUGEP - Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
TCF - Trabalho de Conclusão Final
UACSA - Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho

UAEADTEc – Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia

UAG - Unidade Acadêmica de Garanhuns

UAST - Unidade Acadêmica de Serra Talhada

UEMS - Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Delimitação e Contextualização do Tema	16
1.1.1	Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs).....	21
1.1.2	Planos de Desenvolvimento Institucional na Universidade Federal Rural de Pernambuco	22
1.2	Problema de Pesquisa	27
1.3	Objetivos.....	28
1.3.1	Objetivo geral	28
1.3.2	Objetivos Específicos	29
1.4	Justificativa.....	29
2	REVISÃO DA LITERATURA	31
2.1	Gestão de Pessoas	31
2.1.1	Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal.....	35
2.2	Investigação Apreciativa	39
2.2.1	Principais conceitos	39
2.2.2	Modelo de 5-D	41
3	METODOLOGIA.....	46
3.1	Caracterização do Estudo	46
3.2	Coleta e Análise de dados.....	48
4	RESULTADOS	53
4.1	1-D (Definition/Definição	53
4.2	2-D (Discovery/Descoberta), 3-D (Dream/Sonho) e 4-D (Design/Planejamento): articulados em uma só oficina	61
5	CONCLUSÕES.....	72
	REFERÊNCIAS	76
	ANEXO A – ORGANOGRAMA DA PROGEPE/UFRPE	90
	ANEXO B – LISTA DOS SERVIDORES EXONERADOS DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS E CARGOS DE DIREÇÃO DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL DA UFRPE E DA DESIGNAÇÃO PARA OS MESMOS CARGOS NA SUGEP DA UFRPE.	91
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	92
	APÊNDICE B – QUESTÕES DA ENTREVISTA APRECIATIVA COM O PRIMEIRO SUPERINTENDENTE DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFRPE.....	93

APÊNDICE C – PROPOSIÇÃO DO TÓPICO AFIRMATIVO – FASE 1-D (DEFINIÇÃO)	95
APÊNDICE D – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APRECIATIVO - FASE 2-D (DESCOBERTA)	97
APÊNDICE E – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APRECIATIVO - FASE 3-D (SONHO) E 4-D (PLANEJAMENTO).....	99
APÊNDICE F - REGISTRO FOTOGRÁFICO DA ENTREVISTA APRECIATIVA REALIZADA NO DIA 13/11/2018, NO ÂMBITO DA FASE 1-D (DEFINIÇÃO).....	102
APÊNDICE G - REGISTRO FOTOGRÁFICO DA PRIMEIRA PARTE DA PRIMEIRA OFICINA APRECIATIVA DA FASE 1-D (DEFINIÇÃO)	103
APÊNDICE H - REGISTRO FOTOGRÁFICO DA SEGUNDA PARTE DA PRIMEIRA OFICINA APRECIATIVA DA FASE 1-D (DEFINIÇÃO)	104
APÊNDICE I – TÓPICOS AFIRMATIVOS ELABORADOS NA SEGUNDA PARTE DA PRIMEIRA OFICINA APRECIATIVA DA FASE 1-D (DEFINIÇÃO)	105
APÊNDICE J - REGISTRO FOTOGRÁFICO DA SEGUNDA OFICINA APRECIATIVA DAS FASES 2-D (DESCOBERTA), 3-D (SONHO) E 4-D (PLANEJAMENTO)	106

1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão Final (TCF) buscou analisar como se deu a transformação organizacional por que passou a área de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), sob a ótica da Investigação Apreciativa. Para isto, o trabalho foi dividido em cinco capítulos.

O primeiro Capítulo deste TCF trata da parte introdutória do trabalho, em que foram apresentados a temática, as justificativas, os objetivos, o problema de pesquisa, entre outros tópicos. No segundo Capítulo, foi abordado o referencial teórico, que reuniu temas ligados à Gestão de Pessoas, com ênfase na administração pública federal, aos Planos de Desenvolvimento Institucional e à Investigação Apreciativa (IA), servindo de base para a temática estudada.

No terceiro Capítulo, por sua vez, tratou-se da metodologia da pesquisa, que se caracteriza como qualitativa e, com base em seus objetivos assume tipificação descritiva e explicativa. No que se refere aos procedimentos utilizados para a coleta de dados, a pesquisa classifica-se como documental, estudo de campo e estudo de caso. No quarto Capítulo, encontra-se os resultados da pesquisa, obtidos da aplicação do ciclo apreciativo realizado no âmbito do modelo de 5-D, com foco no processo de transformação organizacional. Por fim, no quinto Capítulo apresenta-se as conclusões do trabalho, juntamente com as considerações a respeito das limitações deste estudo e das propostas de realização de futuras pesquisas.

1.1 Delimitação e Contextualização do Tema

Diante das constantes mudanças por que passam as organizações públicas e privadas, os conhecimentos acerca das práticas de Gestão de Pessoas têm se tornado cada vez mais necessários para que as mesmas possam se sobressair em ambientes altamente competitivos. Em um mundo cada vez mais dinâmico e globalizado, a Gestão de Pessoas tornou-se uma ferramenta crucial para que as organizações alcancem a vantagem estratégica, visto que “é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o capital humano que nada mais é do que as pessoas que a compõe” (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 54).

A área de Gestão de Pessoas passou por diversas transformações ao longo das últimas décadas. Inicialmente denominada Departamento de Pessoal, exercia apenas rotinas burocráticas e legais. Segundo Marras (2011), as funções do Departamento de Pessoal

voltavam-se para as admissões de novos empregados; demissões de empregados; registros legais em controles diversos; aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias; folha de pagamento; e normas disciplinares. Após isso, surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH), em que a preocupação com o trabalhador e sua satisfação no trabalho constituía o fator primordial para a produtividade (MARRAS, 2011).

Um importante passo a frente foi dado já que, desde a era taylorista, identificada com a abordagem mecanicistas tradicional, o homem era visto como um apêndice da máquina (MAXIMIANO, 2010). Historicamente, a mudança na concepção do pessoal mecanicista e de custo para a de recurso humano foi relativamente lenta, até que houvesse a incorporação do ponto de vista proativo nas práticas da gestão de pessoas e a aplicação da gestão estratégica (FERNÁNDEZ, 1999). Assim, mais adiante, a Gestão de Pessoas passou a ser definida como a “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p 17).

Dependendo da forma como é exercida em cada organização, a área pode receber diversas denominações: “Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Organizacional, Gestão de Talentos, Capital Humano, Administração de Pessoal, Departamento de Pessoal, Relações Industriais, Setor de Gente” (BUSSULAR; SCHEFFER; SAWITZKI, 2013, p. 1).

A Gestão de Pessoas realizada de maneira eficaz nas organizações constitui um parâmetro essencial para que as mesmas alcancem seus objetivos, com diferentes formas de atuação:

ajudando a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionando competitividade à organização; proporcionando à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentando a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolvendo e elevando a qualidade de vida no trabalho (QVT); administrando e impulsionando a mudança; mantendo políticas éticas e comportamento socialmente responsável; e construindo a melhor equipe e a melhor empresa (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

Em relação à Gestão de Pessoas nas universidades federais, especificamente, a modernização das práticas adotadas pelas mesmas foi impulsionada pelo

incentivo dado às estratégias decorrentes da proposição e execução advindas da adoção de Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), a partir de 2001, bem como da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a partir de 2006” (ARANHA; SALLES, 2015, p. 2).

No âmbito do PDI, por exemplo, a Lei nº 10.861/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), declara como medida obrigatória nos PDIs das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a descrição das “políticas de

peçoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho” (BRASIL, 2004). Em relação à PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, fica claro que deve haver um desenvolvimento permanente dos servidores públicos para que as instituições possam alcançar seus objetivos e prestar melhores serviços aos cidadãos (BRASIL, 2006a).

Posto isso, no presente estudo, do ponto de vista do ambiente institucional, foi escolhida a UFRPE para análise dos PDIs, cujo recorte foi delimitado na área de Gestão de Pessoas desta IFES, ante a emergência de novas formas organizacionais nos últimos anos e seus desdobramentos (OLIVEIRA; SENA; MANDÚ, 2018).

A leitura dos dois PDIs já publicados pela UFRPE para os anos 2006-2012 e 2013-2020 foi crucial para a escolha da área de Gestão de Pessoas desta IFES como objeto de estudo, pois ressalta seu caráter transformacional. Além disso, foi reconhecida a necessidade de reorganização da área, pois a mesma “vem conquistando cada vez mais importância estratégica” (UFRPE, 2018, p. 102). A análise de tais Planos permitiu traçar um histórico do processo de mudança passado pela área estudada e projetar o desenvolvimento institucional da UFRPE.

A UFRPE foi fundada em 1912, ainda com a nomenclatura de Escola Superior de Agricultura. A instituição foi federalizada pela Lei Federal nº 2.524/1955, passando a denominar-se Universidade Rural de Pernambuco, tendo a atual denominação oficializada apenas em 1967 (FADURPE, 2018).

Com sede em Dois Irmãos, no Recife, a UFRPE ainda conta com *campus* nas Unidades Acadêmicas de Garanhuns (UAG), de Serra Talhada (UAST), do Cabo de Santo Agostinho (UACSA), de Belo Jardim (UABJ), além da Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia (EaDTec). Atualmente, dispõe de 56 cursos de graduação, 38 mestrados e 18 doutorados, além de ofertar Ensino Médio e cursos técnicos no Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (CODAI) (UFRPE, 2018).

Conforme Oliveira, Sena e Mandú (2018), a área de Gestão de Pessoas da UFRPE vem passando por profundas transformações organizacionais nos últimos anos. Em 2007, o então Departamento de Pessoal foi extinto, em virtude da criação da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP). O novo órgão foi criado na “perspectiva de atender aos novos anseios e necessidades da comunidade acadêmica e com a competência de elaborar e implementar planos, programas e projetos de redimensionamento organizacional, avaliação de desempenho, desenvolvimento de competências para o trabalho, apoio psicossocial, saúde ocupacional, controle remuneratório e movimentação de pessoas”

(UFRPE, 2017, p. 2). Sob este aspecto, evidencia-se a chamada “transformação nas ações de Gestão de Pessoas” (UFRPE, 2018, p. 102).

Em 2013, no processo de transição pelo qual passou, a SUGEP foi submetida a uma reclassificação de suas seções em divisões e coordenações, observando-se o quão o sistema existente era “pouco eficiente diante dos grandes desafios ocorridos e vividos diariamente e dos que estão por vir na área de Gestão de Pessoas da UFRPE” (UFRPE, 2018c, p. 9).

Outro ponto a ser levado em conta foi o reconhecimento de que a formulação e implementação de uma política de Gestão de Pessoas na UFRPE viria a requerer seu posicionamento estratégico na tomada de decisão na alta administração, representada pelo Conselho Universitário (CONSU), o que também viria a fortalecer a Câmara de Pessoal, a qual aprecia os processos relacionados com os processos da área de gestão de pessoas (UFRPE, 2018c).

Assim, no âmbito da SUGEP foi se articulando diretorias e chefias para propor uma estratégia que viabilizasse o desenho ideal de uma unidade de gestão de pessoas na UFRPE, a qual responde pela gestão de 90% do montante total de despesas correntes executadas por esta IFES, que são as do grupo Despesas de Pessoal (UFRPE, 2018c).

O movimento em prol da ascensão da área de Gestão de Pessoas para patamares mais elevados impulsionou trâmites burocráticos envolvendo a SUGEP, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) e a Reitoria, dos quais resultaram a proposta de regimento interno para uma nova Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), com organograma e estrutura de funções gratificadas e cargos de direção. Assim, da reestruturação da SUGEP projetou-se a PROGEPE, aprovada pelo CONSU em março de 2018, através da Resolução nº 013/2018 (UFRPE, 2018c). A Portaria nº 390/2018-GR foi publicada no Diário Oficial da União em 03/04/2018, referendando a reestruturação organizacional e o respectivo organograma (Anexo A).

Com esse passo, a gestão de pessoas tornou-se uma “área estratégica de planejamento e gestão administrativa” (UFRPE, 2018, p. 102), fruto de uma transformação a ser estudada sob a ótica da abordagem e metodologia da IA como uma das perspectivas teórico-empíricas.

A temática deste TCF trata da transformação organizacional da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, evidenciando como se deu o processo transformacional ocorrido na área, que passou por duas mudanças na nomenclatura do órgão, no âmbito da vigência de dois PDIs (OLIVEIRA; SENA; MANDÚ, 2018).

Especificamente, então, procurou-se estudar eventos críticos ocorridos no período que se inicia com a transformação do antigo Departamento de Pessoal da UFRPE em SUGEP, e

vai até os dias atuais, com a recente criação da PROGEPE, buscando-se entender como ocorreram as mudanças, que trouxeram novas atribuições ao setor, passando do nível operacional ao nível estratégico.

O paradigma transformacional assumido pela área torna propício o uso da IA, com a adoção da pesquisa-ação que, dentre outras formas, envolveu os participantes mais ativos desse processo de inovação e mudança, encorajados a discorrer a respeito das alterações ocorridas nos processos de trabalho e no quadro funcional, bem como nas mudanças na cultura e estrutura organizacional, etc. A IA oferece algumas perspectivas únicas quando se trata de mudança organizacional (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2015).

O diferencial traçado pela IA considera que as bases de uma mudança devem se apoiar na leitura e releitura dos sucessos do passado, para que se descubra o potencial positivo que faz com que a organização chegue até o presente e acumule um repositório de bons resultados obtidos no passado capazes de servir para que sonhos e projetos para o futuro possam se realizar (WHITNEY; COOPERRIDER, 2000). Narrativas e reflexões delineadas de forma a gerar empatia entre os participantes, fundamentadas em histórias de sucessos passados produzem energia e entusiasmo necessários à cooperação, à mudança e sustentabilidade das conquistas já alcançadas. Tal perspectiva faz com que se possa traçar um fluxo temporal que parte do passado, mapeia o presente e concentra seu olhar no futuro, identificando um terreno comum no qual os movimentos entre esses três momentos se entrecruzam.

Essa linha do tempo envolve o estabelecimento de conexões entre os participantes do processo da IA, em busca da identificação de “qualidades únicas e das forças especiais de uma organização, que podem servir de ponto de partida para a melhoria do desempenho” (ROBBINS, 2005, p. 432). Como estratégia, ao contrário das abordagens tradicionais, a IA busca valorizar o que de melhor já aconteceu em uma organização para projetar um futuro positivo. Em outras palavras, a IA permite:

resgatar os sucessos alcançados pela empresa e pelas pessoas, através da descoberta das suas melhores práticas e conquistas, e apresenta um processo que facilita a capitalização dessas experiências para o alcance da visão de futuro (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. vii).

No contexto deste TCF, a temática configura-se como um estudo do processo de transformação organizacional na área de Gestão de Pessoas da UFRPE, como uma mudança que se reflete na gestão estratégica e administrativa desta IFES. Dessa forma, deu-se ênfase às experiências e práticas vivenciadas pelas pessoas que participaram mais diretamente desse processo e às buscas pelas melhores práticas organizacionais, visando contribuir para o

alcance da visão da UFRPE de consolidar-se como uma universidade pública de excelência (UFRPE, 2018, p. 52).

Neste ponto, dada esta discussão temática, aborda-se a questão do PDI como algo essencial à compreensão da importância que pode ser atribuída à área de Gestão de Pessoas na UFRPE, considerando que é um de seus componentes básicos a serem observados, como segue.

1.1.1 Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs)

Durante muitos anos, até meados da década de 1990, a comunidade acadêmica não tinha muitas oportunidades de participar do processo de planejamento das IFES brasileiras, auxiliando na definição de objetivos e metas. A gestão dessas instituições era centralizada sob a responsabilidade de alguns gestores (UFRPE, 2006, p. 8), que representavam um número bem reduzido, em comparação à comunidade acadêmica e à sociedade, fazendo com que as necessidades destas não fossem plenamente atendidas, talvez por não terem oportunidades de participar do planejamento institucional.

No final do século XX, diversos fatores emergentes contribuíram para uma mudança no cenário observado até então. A crescente descentralização administrativa, a expansão da democracia e a criação de legislações na educação brasileira possibilitaram uma maior participação popular e da comunidade acadêmica no planejamento das universidades públicas brasileiras (UFRPE, 2006, p. 8).

Diversos acontecimentos tornaram obrigatória a formulação de um planejamento estratégico por parte das IFES. No final da década de 1990, por exemplo, elas passaram a ser obrigadas a formular os PDIs, para serem credenciadas junto ao Ministério da Educação (MEC). Em 2002, o Conselho Nacional de Educação (CNE) passou a exigir um PDI com mais detalhes e requisitos mínimos (SEGENREICH, 2005).

Posteriormente, em 2004, o SINAES passou a demandar a elaboração do PDI como parte integrante das avaliações das IFES (SCHMITT; MAFRA, 2003; BRASIL, 2004). As universidades, por força da legislação ou pela busca por otimizar seu processo de gestão, tiveram que adotar, cada vez mais, o planejamento estratégico, por considerar esse instrumento primordial no desenvolvimento de uma instituição social moderna (REBELO, 2004). “O planejamento estratégico é instrumento fundamental para que as IFES possam sobreviver num ambiente de mudanças rápidas, intensa competição e desafios” (MEYER; SERMANN; MANGOLIM, 2004, p. 9).

No PDI, pode ser encontrado o funcionamento das instituições, além das estratégias a serem seguidas pelas mesmas. O MEC assim o define:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2002, p. 2).

O Decreto nº 5.773/2006 explicitou a estrutura e as diretrizes para construção do PDI, ao dispor sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. O artigo 16 deste Decreto traz os elementos mínimos que o documento deve conter, destacando-se: missão, objetivos e metas da instituição; projeto pedagógico da instituição; perfil do corpo docente; organização administrativa da instituição; infraestrutura física e instalações acadêmicas; demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras; etc. (BRASIL, 2006b).

O Decreto nº 5.773/2006 foi posteriormente revogado pelo Decreto nº 9.235/2017, o qual dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Este último decreto atualizou os elementos mínimos que devem estar contidos nos PDIs (BRASIL, 2017).

O PDI revela a identidade institucional e leva em conta fatores como suas estratégias, estrutura organizacional, missão e planos de ação. A Lei nº 10.861/2004, por exemplo, demonstra a estrita relação entre a missão e o PDI, destacando-os como uma das dimensões institucionais obrigatórias na avaliação da IES (BRASIL, 2004). Face ao exposto, é evidente a importância do PDI para o crescimento das instituições, possibilitando o oferecimento de melhores serviços públicos aos cidadãos, dando margem a que se aprofunde as referências quando se trata do caso da UFRPE e da área de Gestão Pessoas, cuja análise foi associada à IA, na linha comportamental, como segue.

1.1.2 Planos de Desenvolvimento Institucional na Universidade Federal Rural de Pernambuco

Como já mencionado anteriormente, o foco nos PDIs da UFRPE constitui ponto fundamental para a delimitação e evolução da área de Gestão de Pessoas no âmbito desta IFES como unidade de estudo, dado o caráter transformacional da área que emerge de sua análise (OLIVEIRA; AMORIM, 2017).

Ao longo de sua história, a UFRPE teve dois PDIs vigentes, o PDI UFRPE 2006-2012, que inicialmente foi proposto até o ano de 2010, mas sofreu aditamento até 2012, e o PDI UFRPE 2013-2020, revisto e atualizado no ano de 2018 (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2018).

O PDI 2006-2010 foi o primeiro a ser elaborado pela UFRPE, tendo à frente o reitor Valmar Corrêa de Andrade, no qual se reconhece a importância e necessidade do planejamento estratégico para esta IFES, de forma a nortear planos de ações e estratégias. Tal fato representou a preocupação da UFRPE com a participação dos interessados na gestão institucional, indo ao encontro da onda societal emergente na administração pública brasileira (PAULA, 2005).

O PDI 2006-2010 teve como objetivo geral “promover, através de uma visão sistêmica, o desenvolvimento da UFRPE por meio da expansão e integração das ações nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão, permitindo que a instituição possa efetivamente cumprir sua missão” (UFRPE, 2006, p. 36). O referido PDI expôs o andamento da execução das ações previstas em seu conteúdo, de forma que todos os interessados pudessem controlar e acompanhar o andamento das propostas.

A PROPLAN da UFRPE foi a responsável por estabelecer um cronograma de trabalho para a elaboração do documento:

Os trabalhos tiveram início em setembro de 2004, quando foram iniciadas as primeiras visitas para divulgação dos objetivos do processo de Planejamento e iniciada a sensibilização sobre a necessidade do mesmo, sendo o processo concluído em abril de 2006, com a elaboração do documento final do Plano de Desenvolvimento Institucional visando aprovação no Conselho Universitário e encaminhamento ao MEC (UFRPE, 2006, p. 11).

O documento ainda destaca a estrutura de gestão da UFRPE à época, dividida em três tipos de órgãos e suas subdivisões. Nele, a atual PROGEPE tinha a nomenclatura de Departamento de Pessoal, sendo o mesmo considerado um Órgão Executivo da Administração Geral.

No PDI 2006-2010, são descritos, dentre outros conceitos, a missão, a visão, os valores e os objetivos institucionais. Assim, ressalta-se que a UFRPE tinha por missão “ser uma Instituição de excelência no desenvolvimento de pessoas, voltada para a busca do conhecimento científico e para a inovação tecnológica, atendendo aos anseios da sociedade” (UFRPE, 2006, p. 24). Ainda no referido PDI 2006-2010, a UFRPE estabeleceu como visão “desenvolver políticas educacionais, visando o crescimento do conhecimento científico e tecnológico em diversas áreas; e proporcionar através da responsabilidade social o desenvolvimento sustentável e o empreendedorismo” (UFRPE, 2006, p. 24).

Para atender aos objetivos específicos estabelecidos no PDI 2006-2010, foram estruturadas metas, através de programas, que por sua vez foram decompostas em estratégias, de forma que eles pudessem ser alcançados. Na área de Gestão de Pessoas, objeto de estudo deste TCF, foi estabelecido como objetivo específico o desenvolvimento e a implantação de uma política de gestão e desenvolvimento de pessoas, abrangendo todos os servidores da instituição (UFRPE, 2006).

Na estruturação das metas para o alcance desse objetivo específico, foram estabelecidos os Programas de Qualificação e Capacitação e o Programa Novos Talentos. Já no desdobramento das estratégias para a execução dos Programas de Qualificação e Capacitação, é de se destacar a proposta de criação da PROGEPE (UFRPE, 2006, p. 57).

Tal estratégia foi traçada para um período de médio prazo, estando sob a responsabilidade dos Órgãos Executivos da Administração Geral e dos Órgãos Executivos da Administração Específica. Essa previsão contida no Plano mostra que, já em 2006, previa-se a criação da atual PROGEPE, fato ocorrido apenas em 2018, a qual foi antecedida pela criação da SUGEP, em 2007, um ano após o início da vigência do PDI 2006-2010. Também é importante destacar no PDI 2006-2010, para o presente estudo, as seguintes estratégias:

- e - Favorecer o surgimento de uma cultura de inovação e mudanças, voltada para a diferenciação, renovação e criatividade nos processos e prestação de serviços;...
- l - Implantar uma Política de inovação e mudanças direcionada para a criatividade, renovação e diferenciação nos processos de prestação de serviços do Departamento de Pessoal (UFRPE, 2006, p. 57).

A estratégia “e” foi traçada para o longo prazo, enquanto a estratégia “l” para o curto, médio e longo prazo, ambas também sob a responsabilidade dos Órgãos Executivos da Administração Geral e dos Órgãos Executivos da Administração Específica (UFRPE, 2006).

Tais estratégias corroboram a transformação por que passou a Gestão de Pessoas da UFRPE nos últimos anos, entendendo-se que isto se fez necessário, até pela crescente demanda que se verificou, sobretudo a partir de 2008, graças ao processo de interiorização e expansão resultante de sua adesão ao Projeto de Reestruturação, Expansão e Verticalização do Ensino, Pesquisa e Extensão da UFRPE e às diretrizes do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI (UFRPE, 2015). Nos anos seguintes, a UFRPE implantou 11 novos cursos no *Campus Dois Irmãos* (Recife) e na UAG e UAST, o que implicou o surgimento de novas configurações acadêmicas (UFRPE, 2015).

Neste particular, Oliveira, Sena e Mandú (2018) defendem que o então denominado Departamento de Pessoal e o “salto” dado até a PROGEPE dos dias atuais, respondem pelo

desafio de cuidar de um fator crucial para o sucesso das organizações: as pessoas que nela trabalham.

O processo de ajuste e reformulação do PDI 2006-2010 foi submetido ao Aditamento 2011-2012, visando incorporar as atualizações que eram julgadas necessárias, e em meio às ações contribuir para a execução de seu planejamento e consequente prestação de contas.

Por extensão, o modelo de Gestão da UFRPE, ao lado dos órgãos e subdivisões existentes, vivenciou inovações como a que diz respeito à transformação de seu então Departamento de Pessoal, que veio a ser SUGEP. Houve também a necessidade de atender as modificações constantes na legislação e poder melhorar sua prestação de serviços. A mudança proporcionou “transformação nas ações de gestão de pessoas” (UFRPE, 2018, p. 102).

Na versão inicial do PDI 2006-2012, embora não se identificasse a criação da PROGEPE, nota-se a ênfase ao favorecimento de uma cultura e política administrativa, respectivamente, de inovação e mudanças nesse período de grande transformação.

A mudança no reitorado, ocorrida em 2013, tendo à frente a Professora Maria José de Sena, foi acompanhada pelo lançamento do PDI UFRPE 2013-2020, no qual sobressaem duas visões para o futuro da UFRPE, uma para 2016 que representa o anseio por organizar, reestruturar organizacional e administrativamente a Universidade, junto com outra, para 2020, que aponta para a busca pelo seu reconhecimento regional (UFRPE, 2013).

Assim, verifica-se o direcionamento de promover o PDI UFRPE 2013-2020 em 2016, em novas bases, inclusive para atender ao Decreto nº 5.773/2006, que prevê sua reelaboração a cada cinco anos (BRASIL, 2006).

Para a elaboração deste documento na UFRPE, foi constituído o Comitê Gestor do Planejamento Estratégico Institucional (PEI), composto por dirigentes, assessores e professores. Foram realizadas reuniões com diversos gestores, além de ser feita uma análise interna e externa do ambiente, para elaboração do mapa estratégico. Os alunos também tiveram oportunidade de participar da elaboração do documento, através de questionários de pesquisa. Neste particular, o processo de elaboração do PDI UFRPE 2013-2020 vem dando ampla oportunidade de participação à comunidade acadêmica (UFRPE, 2018).

Também é importante destacar o fato de o PDI UFRPE 2013-2020 ter publicado o Mapa Estratégico Institucional, que aborda, dentre outros pontos, a missão e a visão de futuro da UFRPE. Além disso, o documento destaca a organização administrativa da UFRPE, a qual é composta pelos órgãos de deliberação superior, órgãos executivos da administração superior (geral e específica) e órgãos suplementares. Dentre os órgãos executivos da administração superior (geral), os quais têm o Superintendente/Diretor escolhido pelo Reitor, encontrava-se

a SUGEP, que teve suas responsabilidades definidas no documento de forma resumida: “responsável pelas ações de recursos humanos, além de atividades que primam pelo crescimento profissional e pela melhoria da qualidade de vida da comunidade Universitária” (UFRPE, 2013, p. 73).

O PDI UFRPE 2013-2020 destacou um tópico para tratar exclusivamente da Gestão de Pessoas. O mesmo é dividido nos subtópicos Corpo Docente e Corpo Técnico. É de se destacar o aumento significativo do número de docentes e também no nível de instrução dos mesmos, que têm à disposição o Curso de Aperfeiçoamento Didático-Pedagógico para os Docentes em estágio probatório, e também o Curso de Atualização Didático-Pedagógica, conforme disposição expressa no documento (UFRPE, 2013). Em relação ao corpo técnico, houve um aumento no número dos servidores em relação à época de elaboração do primeiro PDI da UFRPE. Porém, o crescimento foi muito inferior ao ocorrido no número de docentes. Há também diversos programas ofertados ao corpo técnico, como o Programa de Avaliação de Desempenho e o Programa de Capacitação dos Servidores, sendo este ofertado nas linhas de aperfeiçoamento e desenvolvimento, e qualificação e educação profissional.

No ano de 2018, também com a professora Maria José de Sena novamente como reitora, foi publicada a revisão ao PDI 2013-2020, revisão esta ocorrida nos anos de 2016 e 2017. Tal fato justificou-se “a fim de se adaptar aos novos caminhos e contemplar aspectos inovadores, normativos, legais, acadêmicos e administrativos que ainda não estavam previstos quando da elaboração da primeira versão do documento, em 2013” (UFRPE, 2018, p. 13). A elaboração do PDI tem mobilizado a participação de diversos interessados nos assuntos ligados à UFRPE, propiciando ampla gestão estratégica participativa, assim:

Docentes, técnicos-administrativos, estudantes e gestores foram divididos em comissões e subcomissões temáticas, por meio das quais promoveram diversos encontros, reuniões e formaram grupos de trabalho envolvendo os mais diversos setores da Instituição. Também foi possível contar com as sugestões, críticas e colaborações de todos os interessados em participar do processo, durante período de consulta pública por que passou este documento (UFRPE, 2018, p. 13).

A revisão ao PDI 2013-2020 destaca a estrutura organizacional da UFRPE, a qual é constituída por instâncias colegiadas deliberativas e órgãos executivos. No organograma institucional nele publicado, ainda está presente a SUGEP, situada logo abaixo das pró-reitorias. Com a mudança, a PROGEPE alcançou o mesmo *status* hierárquico, sendo exemplo da reestruturação de alguns setores, “devido ao aumento na quantidade e complexidade dos processos de trabalho” (UFRPE, 2018, p. 102).

Como dito anteriormente, um capítulo deste TCF foi reservado à Gestão de Pessoas, abrindo espaço para o desenvolvimento e a satisfação dos servidores desta IFES, que acompanham as mudanças implementadas. Em sua trajetória, a área convive com rotinas burocráticas e legais, ao lado de ações ligadas à “valorização e o desenvolvimento humano e profissional, promovendo qualidade de vida aos servidores” (UFRPE, 2018, p. 102).

Como órgão gerenciador de pessoas, a PROGEPE pretende atender aos desafios de ser:

reconhecida como área estratégica de planejamento e gestão administrativa, contribuindo para a formulação e implementação da Política de Gestão de Pessoas. O órgão também será responsável por supervisionar e coordenar as ações estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Plano de Gestão das Instituições de Ensino Superior, colaborando para o desenvolvimento da UFRPE em sua totalidade, alinhada à sua Missão e Visão (UFRPE, 2018, PDI, p. 102).

Considerando este cenário histórico-institucional, na próxima seção apresenta-se o problema de pesquisa formulado neste TCF.

1.2 Problema de Pesquisa

O intervalo temporal abrangido pela presente pesquisa corresponde à trajetória traçada pelos dois PDIs da UFRPE, propostos em um período em que ocorreram profundas mudanças organizacionais na Gestão de Pessoas da UFRPE. Dada a temática apreciativa, os fatos ocorridos nesse processo ganham uma tônica de positividade e generatividade institucional, que os articula em termos de passado, presente e futuro, de maneira que se possa compreender seus impactos sobre a UFRPE no decorrer desses anos. Nesse sentido, “ao se adotar a visão apreciativa toma-se como referência a percepção de um movimento no qual se respeita o passado, busca-se a inovação do presente para direcionar o futuro de forma positiva e generativa” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 21).

Os acontecimentos ocorridos no passado devem ser levados em conta na utilização da abordagem apreciativa. Segundo Drumond (2013), é um objetivo da IA buscar constantemente o que deu certo no passado e usar como força impulsora no presente. Buscar entender o que aconteceu no passado é importante para entender o contexto em que as coisas aconteceram, além de ouvir as experiências dos participantes em um dado processo.

Diante do contexto já delineado, o estudo do passado sob a ótica da IA, traz à tona algumas questões a serem levantadas na ótica dos participantes desse processo, como por exemplo: que bases institucionais fundamentaram as transformações que levaram à criação da

PROGEPE? Quais eram as expectativas iniciais com essa transformação? Quais foram as mudanças nas atribuições do órgão gerenciador quando ocorreu essa primeira transformação? Quem foram os agentes dessa mudança no contexto dos PDIs/UFRPE?

Além disso, também se torna importante compreender a forma como ocorreu o processo nas duas transições, do Departamento de Pessoal para SUGEP, e em seguida, para PROGEPE. Entretanto, resta levantar as evidências de que a transformação organizacional na Gestão de Pessoas da UFRPE, relatada pelas pessoas à ela mais diretamente ligadas, como os gestores e servidores do órgão, têm apreciado e realmente expressam as mudanças e estratégias que tais interessados esperam efetivar.

Nesse caminho, algumas outras questões norteadoras também surgiram: Quais estratégias foram implantadas para que a transformação assuma caráter institucional duradouro? Como se obteve a colaboração, compreensão compartilhada e compromisso com a ação, ao longo desse processo de transformação? Que perspectivas podem ser delineadas em termos do futuro da PROGEPE, diante dos desafios do presente?

As questões norteadoras impulsionaram a execução da presente pesquisa, que se apoia na intenção apreciativa voltada para a discussão sobre os pontos fortes e oportunidades disponíveis para mostrar como são realizadas as grandes ideias da organização. Os gestores e servidores da UFRPE que vivenciaram e participaram de maneira mais atuante no processo de transformação representam importante fonte de dados desse estudo. A IA fornece os meios necessários para responder essas questões.

Diante do exposto, procura-se responder ao seguinte problema de pesquisa: Como se deu a transformação organizacional por que passou a área de Gestão de Pessoas da UFRPE, sob a ótica da Investigação Apreciativa?

1.3 Objetivos

Tendo em vista a pergunta de pesquisa anteriormente descrita, os objetivos gerais e específicos abaixo discriminados foram elaborados para a resolução da mesma.

1.3.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como se deu a transformação organizacional por que passou a área de Gestão de Pessoas da UFRPE, sob a ótica da Investigação Apreciativa.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral da pesquisa, foram estabelecidos os objetivos específicos abaixo relacionados:

- Situar o contexto histórico e organizacional referente à evolução da área de Gestão de Pessoas, com ênfase na administração pública federal.
- Desenvolver estratégias apreciativas e mecanismos que possam configurar o processo de transformação organizacional da área de Gestão de Pessoas da UFRPE.
- Estabelecer uma trajetória que articule passado, presente e futuro da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, segundo a visão apreciativa.

1.4 Justificativa

Como vem sendo defendido neste TCF, a área de Gestão de Pessoas tem passado por profundas transformações ao longo dos anos, sendo considerada uma área primordial para o sucesso organizacional. Indo ao encontro desse processo, foram apontadas mudanças importantes nesse campo, começando pela criação da SUGEP em sucessão ao Departamento de Pessoal, até chegar à recente ascensão da PROGEPE.

Da mesma forma, verifica-se que os processos de trabalho da área de Gestão de Pessoas vêm passando por uma expansão quantitativa e ganhando complexidade. Nota-se que, cada vez mais essa área tem assumido importância estratégica no âmbito da UFRPE, com grandes chances de contribuir para a formulação e implantação da Política de Gestão de Pessoas (UFRPE, 2018). De acordo com Amaral (2016, p. 114), há uma necessidade de potencializar as contribuições da área de Gestão de Pessoas nos resultados das IFES para a sociedade.

Ao abordar este tema, além de sua relevância para a área de conhecimento, também se tem oportunidade de rever que acontecimentos históricos na UFRPE estão alinhados com mudanças institucionais, por meio de consultas a documentos oficiais e relatos de pessoas diretamente envolvidas no processo. Assim, focalizar a evolução e inovação nas práticas da Gestão de Pessoas da UFRPE, em face de tendências organizacionais e institucionais da administração pública, pode demonstrar facetas do desenvolvimento da universidade e das IFES.

Do ponto de vista acadêmico, a literatura indica que a Gestão de Pessoas constitui um campo organizacional propício à utilização da IA, que pode ser utilizada para o estudo de mudanças organizacionais. Porém, com este trabalho, verifica-se haver justificativa para propor formas de promover avaliação de estratégias transformacionais em uma universidade pública e aplicá-las em um contexto concreto (OLIVEIRA; AMORIM, 2017; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2017).

Alguns trabalhos já estudaram a evolução da área de Gestão de Pessoas em organizações públicas e privadas, baseando-se nas mais diversas metodologias, como o estudo sobre a Evolução da Gestão de Pessoas na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) (MOREIRA et al., 2015). No que se refere à abordagem apreciativa para estudar os mais variados temas, pode-se citar o caso da atuação do Comitê Gestor da Orla em Itamaracá (NARDOTO, 2013). Entretanto, são escassos os trabalhos que tenham utilizado a IA para abordar a transformação da área de Gestão de Pessoas em uma organização, especificamente.

Além disso, e não menos importante, do ponto de vista das linhas de pesquisa do PROFIAP, a presente pesquisa está ligada ao Plano de Trabalho “Avaliação apreciativa da ascensão de novas formas organizacionais da área de Gestão de Pessoas no âmbito do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PDI UFRPE 2013-2020)”, que vem sendo desenvolvida junto a um grupo de orientandos da Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira, que conta ainda com a mestranda Maria Jaqueline da Silva Mandú e o aluno de graduação em Administração Renato Francisco Silva de Araújo, do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), cada um voltado para diferentes aspectos que convergem para o tema da Gestão de Pessoas na UFRPE (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2017).

Por fim, cabe referir que, com a realização deste estudo, outras IFES que estejam passando ou buscando passar por uma transformação organizacional na área de Gestão de Pessoas poderão ser auxiliadas, visto que terão subsídios para compreender melhor o processo, de forma que possam observar as boas práticas realizadas pela UFRPE e aplicá-las em seu processo, na medida do possível.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este Capítulo mostra a base teórica e conceitual que deu sustentação à pesquisa. Foram definidos os principais conceitos associados ao tema, de acordo com seus diversos autores, de acordo com os seguintes tópicos e seus diferentes segmentos: Gestão de Pessoas e Investigação Apreciativa, cuja discussão demonstra a interdisciplinaridade da temática desta dissertação.

2.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas pode ser considerada uma das áreas mais nobres da Administração, sendo determinante para o sucesso das instituições, tanto públicas quanto privadas. Diversos conceitos sobre Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos (ARH) foram estabelecidos por diferentes estudiosos da área, mostrando como são as percepções a respeito deste tema. Gil (2001, p. 13) afirma que a Gestão de Pessoas “é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

Já para Fisher e Fleury (1998, p. 12), “é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. Nesse sentido, a Gestão de Pessoas “permite a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas” (DUTRA, 2002, p.17).

Dessler (2008, p. 27) afirma que “a Gestão de Pessoas é importante para todos os gestores, mesmo os que não trabalham diretamente no setor de Recursos Humanos”. O seu foco está na atuação das pessoas nas organizações. Jacobsen et al. (2012, p. 133) chegam a dizer que “pessoas são o bem mais precioso das organizações”.

Segundo Aranha e Salles (2015, p. 2), a Gestão de Pessoas:

deve ser pensada como elemento estratégico das organizações, fonte essencial para a busca da vantagem competitiva e, conseqüentemente, de resultados positivos. A administração estratégica dos recursos humanos é perpassada por uma série de práticas que, alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações, criam um caminho firme para o crescimento, tanto das próprias organizações quanto dos indivíduos que as compõem.

Ivancevich (2007), por sua vez, destaca alguns aspectos que a função de Gestão de Pessoas pode contribuir para aumentar a eficácia organizacional:

ajudar a organização a atingir metas; empregar com eficácia as qualificações e habilidades da força de trabalho; prover a organização com funcionários bem

treinados e bem motivados; aumentar ao máximo a satisfação e a auto-realização do funcionário. Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, de modo que o emprego na organização seja algo desejável; comunicar as políticas de gestão de RH a todos os funcionários; ajudar a manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; e gerir a mudança de forma que propicie vantagens mútuas entre indivíduos, grupos, empresa e público (IVANCEVICH, 2007, p. 10).

A Gestão de Pessoas é realizada através de políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas. Segundo Lima e Barreto (2016, p. 147), essas políticas e práticas “dizem respeito aos processos que envolvem recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas, gestão de carreiras e qualidade de vida no trabalho”, de forma a alcançar os objetivos da Gestão de Pessoas e os da organização.

Dutra (2002) também classificou os processos de Gestão de Pessoas (Figura 1), a saber: movimentação, desenvolvimento e valorização. O processo de movimentação oferece suporte às ações de movimentação de pessoas, e inclui práticas de captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação. O processo de desenvolvimento, por sua vez, tem o objetivo de estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e organizações. Este processo está relacionado a práticas de capacitação, carreira e desempenho. Por fim, o último processo destacado pelo autor trata da valorização, que busca estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com as empresas. O processo de valorização envolve práticas de remuneração, premiação, serviços e facilidades.

Figura 1 – Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Dutra (2002, p. 50)

Como posto na Introdução, a área de Gestão de Pessoas passou por grandes mudanças até chegar à forma como é desempenhada nas organizações, vindo assumir um caráter estratégico exigido pela modernidade (DIAS; LOPES; DALLA, 2007, p. 4).

Alguns autores elaboraram teorias a respeito dos diversos modelos de Gestão de Pessoas nas organizações. Segundo Schikmann (2010), inicialmente predominou a administração de pessoal, passando pela Gestão de Pessoas, até chegar à gestão estratégica de pessoas. Para o autor, no modelo baseado na administração de pessoal, as organizações desempenham “atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos” (SCHIKMANN, 2010, p. 16), dando excessiva importância a aspectos burocráticos e de controle. A Gestão de Pessoas, por sua vez, é mais conhecedora da necessidade de considerar a motivação dos funcionários, os aspectos relacionados à liderança e o clima organizacional em sua agenda de trabalho. Já a gestão estratégica de pessoas tem foco nos objetivos estratégicos da organização. Este tipo de gestão:

se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance (SCHIKMANN, 2010, p. 18).

Também é importante destacar como evoluíram os modelos de Gestão de Pessoas de acordo com Borges e Mourão (2013), para quem se pode observar três tipos: instrumental, político e estratégico. Assim, o modelo instrumental trata da aplicação dos processos básicos de Gestão de Pessoas, que é concebida “como uma questão técnica, sustentada na racionalidade de meios e fins, com ênfase no resultado”. No modelo político, os autores destacam o conflito existente entre os interesses das pessoas e os da organização. Assim, há uma “necessidade de integrar os interesses de cada um dos grupos sociais para encontrar uma solução negociada que resultará em um pacto político”. Por fim, chega-se ao modelo estratégico, no qual, ainda segundo os autores, deve haver um “alinhamento entre as práticas e funções da área de Gestão de Pessoas aos objetivos estratégicos da organização” (BORGES; MOURÃO, 2013, p. 351).

Além destas, outras classificações podem ser encontradas na literatura, tais como a elaborada por Fischer (2002) e a de Tose (1997).

Fischer (2002) classifica os modelos de Gestão de Pessoas em quatro categorias: modelo de Gestão de Pessoas articulado como Departamento de Pessoal; modelo de Gestão de Pessoas articulado como Gestão do Comportamento Humano; modelo de Gestão de Pessoas articulado como gestão estratégica; e modelo de Gestão de Pessoas articulado como vantagem competitiva. Para este autor, no modelo de Gestão de Pessoas como departamento de pessoal havia uma preocupação “com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o

homem trabalhar da maneira mais efetiva possível: produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos articuladores” (FISCHER, 2002, p. 19).

Em seguida, surgiu o Modelo de Gestão de Pessoas como gestão do comportamento humano. Nesse modelo, a Gestão de Pessoas “deixou de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar sobre o comportamento das pessoas” (FISCHER, 2002, p. 21).

O modelo estratégico de Gestão de Pessoas, por sua vez, defende a “necessidade de vincular a Gestão de Pessoas às estratégias da organização”. Nele, “a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais” (FISCHER, 2002, p. 23). Por derradeiro, o autor destaca a crença de que a “gestão de recursos humanos é a chave e afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa” (FISCHER, 2002, p. 25).

Na classificação elaborada por Tose (1997), os modelos de Gestão de Pessoas seguem as seguintes fases: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica, como exposto no Quadro 1, com suas principais características.

Quadro 1 – Evolução dos modelos de Gestão de Pessoas

Fase	Características
Contábil	Os custos são a maior preocupação da empresa. Os custos de contratação e manutenção de trabalhadores, que são considerados meros recursos, são controlados.
Legal	Surgiram os direitos dos trabalhadores, através da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT. A gestão de pessoal passou a ser centrada no cumprimento de leis trabalhistas.
Tecnicista	O gerenciamento de recursos humanos se tornou mais organizado e formalizado. Houve a implementação e melhoria dos processos de seleção de pessoal, treinamento, avaliação de desempenho, etc.
Administrativa	Os gestores passaram a olhar mais o lado humanista. A boa relação entre os indivíduos passou a ser de suma importância, e aspectos como a motivação e qualidade de vida dos trabalhadores passaram a ser mais observados.
Estratégica	A Gestão de Pessoas passou a ser reconhecida como fundamental na estratégia das organizações. Planejamento de Gestão de Pessoas e planejamento estratégico passaram a estar alinhados.

Fonte: adaptado de Tose (1997)

Diante do cenário apresentado, que retrata profunda transformação dos modelos de Gestão de Pessoas, a área passou a assumir novos papéis nas organizações. Segundo Ulrich (1998, p. 40), a área de Recursos Humanos (RH) possui diversos papéis que são enquadrados em quatro áreas: Administração de Estratégia de Recursos Humanos, Administração da Transformação e Mudança, Administração da Infraestrutura da Empresa e Administração da Contribuição dos funcionários. O autor identifica estas diferentes funções, a partir dos resultados, metáforas e atividades (Quadro 2):

Quadro 2 - Caracterização dos papéis de RH

Papel/Função	Resultados	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: diagnóstico organizacional
Administração da infraestrutura da Empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização: serviços em comum
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudanças	Gerir a transformação e a mudança: assegurar a capacidade para mudança

Fonte: Ulrich (1998, p. 41)

Marques (2015) também discorreu a respeito dos novos papéis desempenhados pela área de Gestão de Pessoas. Como explica a autora, são papéis da área:

Analisar o papel estratégico nas organizações, contribuindo com a construção e implementação das estratégias corporativas de longo prazo; Facilitar mudanças, preparando o ambiente para a implementação de novas tecnologias e ferramentas de trabalho; Cuidar do desenvolvimento organizacional; Trabalhar cada vez mais alinhando as competências aos resultados organizacionais; Promover às pessoas um ambiente favorável ao autodesenvolvimento como garantia à empregabilidade; Atuar como Consultor Interno, assessorando os gestores na prática de gerir pessoas (MARQUES, 2015, p. 33).

Diante da trajetória percorrida pela área, ao longo dos anos, principalmente devido aos novos papéis assumidos, novos desafios surgiram. Segundo Barbosa (2005, p. 122), “o gerenciamento cotidiano e de longo prazo dos recursos humanos nas organizações passou a ser visto como um importante diferencial para alcançar ou atingir os objetivos organizacionais.” Longo (2007, p. 33), por sua vez, declara que “o mundo do trabalho se tornou cada vez mais fluido, paradoxal, fragmentado, heterogêneo; e sua gestão, forçosamente, tende a se tornar cada vez mais flexível, individualizada e complexa”, ocasionando assim, reflexos na Gestão de Pessoas.

Após esse delineamento, na próxima seção, enfoca-se a temática da Gestão de Pessoas no âmbito da administração pública federal, de modo a dar sustentação teórica ao trabalho, cujo enfoque se aplica ao caso da UFRPE.

2.1.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal

Até a década de 1930, a Gestão de Pessoas na administração pública federal vivia sob o legado da administração pública patrimonialista. A partir dessa década, surgiram as primeiras iniciativas para constituição de um serviço público profissional no Brasil, abarcando assim, mudanças institucionais importantes. Mais precisamente, três acontecimentos marcaram o início das mudanças que viriam a ocorrer na Gestão de Pessoas no serviço público federal. Os dois primeiros foram a criação do Conselho Federal do Serviço Público, através da Lei nº 284/1936, e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), por meio do Decreto-Lei nº 579/1938. Segundo Pires et al. (2005, p. 9), com esses acontecimentos, as medidas de maior destaque foram:

a instituição de um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito.

No delineamento desse contexto, situa-se a administração pública burocrática no Brasil, notando-se algumas de suas características:

toda autoridade baseada na legalidade; relações hierarquizadas de subordinação entre órgãos e agentes; competência técnica como critério de seleção pessoal; remuneração baseada na função desempenhada, e não pelas realizações alcançadas; controle de fins; e ênfase em processos e ritos (MAZZA, 2011, p. 30).

Sendo assim, a Gestão de Pessoas acompanha as mudanças voltadas para novos processos e tarefas todas vinculadas aos objetivos e resultados das instituições públicas daquele período (ARANHA; SALLES, 2015).

Com base em tais fundamentos, o terceiro acontecimento ocorrido na década de 1930 foi a publicação do Decreto-Lei nº 1.713/1939, que regulamentou a relação entre Estado e servidores públicos, por meio do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União (BRASIL, 1939), que mais tarde foi substituído pela Lei nº 1.711/1952 (BRASIL, 1952), sendo esta posteriormente substituída pela Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990), conforme comentado mais adiante.

A administração pública federal viveu a chamada modernização de suas práticas, visando tornar o serviço público mais eficiente. Nas décadas de 1960 e 1970, outros acontecimentos marcaram a evolução na gestão de pessoas, com destaque para o Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967), que instituiu novos princípios na administração pública, tais como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais. Por meio dessa norma, ocorreu “a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a

fim de elevar, por meio da descentralização funcional, o dinamismo operacional do governo” (PIRES et al., 2005, p. 10). Nesse período, ainda se destaca a instituição de um novo sistema para classificação de cargos públicos e a criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), por meio da Lei nº 5.645/1970 (BRASIL, 1970a), e do Decreto nº 67.326/1970 (BRASIL, 1970b), respectivamente.

Posteriormente, os marcos visando à modernização da Gestão de Pessoas na administração pública federal foram se intensificando. Na década de 1980, por exemplo, destacou-se a instituição do Decreto nº 84.669/1980 (BRASIL, 1980), o qual regulamentou o instituto da progressão funcional.

Na década seguinte, tem-se a criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), instituído pelo Decreto nº 99.328/1990 (BRASIL, 1990), responsável pela produção das folhas de pagamento dos órgãos federais. Outro evento relevante foi a instituição da obrigatoriedade do regime jurídico único para os servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, através da Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990). Como relatam Pires et al. (2005, p. 11),

a determinação teve como implicação imediata a redução da flexibilidade operacional dos órgãos da Administração Indireta, que foram submetidos a normas de funcionamento idênticas às estabelecidas para os órgãos da Administração Direta”.

Ainda na década de 1990, houve a instituição do Decreto nº 347/1991, o qual determinou que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o SIAPE constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal (BRASIL, 1991). Em 1998, foi instituída a Política Nacional de Capacitação dos Servidores da Administração Pública Federal, por meio do Decreto nº 2.794/1998 (BRASIL, 1998), posteriormente substituída pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), através do Decreto nº 5.707/2006, visando, dentre outras coisas, “o desenvolvimento permanente do servidor público, a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” (BRASIL, 2006). Este último pode ser considerado o derradeiro grande marco que demonstra as profundas mudanças na Gestão de Pessoas na administração pública federal, tal como já se colocou na Introdução deste TCF, agora melhor fundamentados.

Inclusive, acompanhando as grandes tendências nesta área de conhecimento, a área de Gestão de Pessoas na administração pública passou a estar diretamente ligada às estratégias e aos objetivos organizacionais. Segundo Ventura e Leite (2014, p. 14), a Gestão de Pessoas

atual incorpora postura mais estratégica e produz capacidades derivadas da reconstrução de políticas, práticas e funções que ela desempenha. Ainda para esses autores, a Gestão de Pessoas, da forma como é exercida hoje, está “vinculada aos objetivos e metas organizacionais e não apenas a questões administrativas e burocráticas”. Para Ivancevich (2007):

quando a estratégia de gestão de RH está integrada na organização, ela exerce importante papel na identificação dos problemas de recursos humanos da empresa e na criação de soluções. A estratégia é direcionada às ações, ao indivíduo, à interdependência no âmbito mundial e ao futuro. Atualmente, seria difícil imaginar qualquer organização atingir e manter a eficácia sem programas e atividades efetivas de gestão de RH (IVANCEVICH, 2007, p. 7).

No âmbito da administração pública, Longo (2007) propôs um modelo integrado de gestão estratégica de recursos humanos, cuja finalidade consiste em “facilitar a compreensão do propósito principal, as finalidades associadas, as áreas básicas de intervenção, os fatores situacionais relevantes e os critérios de avaliação aplicáveis a um sistema de gestão do emprego e dos recursos humanos” (LONGO, 2007, p. 77). É interessante notar que, apesar de o autor analisar a aplicação do modelo em organizações do setor público, o mesmo também pode ser utilizado no setor privado.

O modelo considera a gestão de recursos humanos como um sistema integrado de gestão, cuja finalidade básica ou razão de ser “é a adequação das pessoas à estratégia de uma organização ou sistema multiorganizacional para a produção de resultados que estejam de acordo com as finalidades perseguidas” (LONGO, 2007, p. 78). A Figura 2 contempla os elementos básicos que devem compor o referido modelo integrado de gestão estratégica de recursos humanos, segundo o autor.

Figura 2 – Modelo integrado de gestão estratégica de recursos humanos



Fonte: adaptado de Serlavós (1997) por Longo (2007, p. 78)

Diante desses avanços, Marques (2015, p. 20) afirma que o grande desafio da Gestão de Pessoas na administração pública “é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes”. Entretanto, mais dois importantes desafios se fazem presentes: “a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e o alinhamento das atividades de Gestão de Pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos”.

No caso das IFES, esta problemática não é diferente e, acerca dela, já se discorreu, para que fosse delimitado os pressupostos deste trabalho no capítulo anterior. Inclusive a conexão humanística recepcionada por esta pesquisa revela-se pela ênfase dada ao estudo da Gestão de Pessoas e pela opção feita pela abordagem e metodologia da IA na próxima seção.

Dois pontos podem ser previamente destacados: a) o referencial da IA trata o capital humano como um ativo organizacional dos mais relevantes, considerado parte intrínseca do chamado núcleo positivo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006); b) há forte conexão entre a Gestão de Pessoas e a IA em função da visão humanista que as une, sabendo-se que ambas são parte integrante do campo de estudos da administração e da psicologia organizacional, os quais, acima de tudo, cuidam primordialmente do bem-estar e do florescimento das pessoas, para além dos resultados que se deseja atingir (MELÉ, 2016).

Reafirma-se ser esta a base fundamentadora da pesquisa, conforme seus principais conceitos e princípios, em que se ressalta a utilização do modelo de 5-D, como instrumento utilizado para a aplicação prática da abordagem da IA.

2.2 Investigação Apreciativa (IA)

2.2.1 Principais conceitos

A utilização da IA nas instituições brasileiras ainda é reduzida, caso se compare os benefícios que a mesma pode trazer. Trata-se de uma abordagem e metodologia muito importante para aplicação, entre outros casos, na gestão da inovação e mudanças organizacionais. Segundo Razzolini Filho et al. (2013), a proposta da IA concentra-se na:

criação de uma visão compartilhada de futuro e no desenvolvimento de mudança sustentada. Ou seja, ao invés de perguntar-se aos leitores qual é o seu problema, pergunta-se qual é o seu sonho e o que você vai fazer para tornar o seu sonho realidade (RAZZOLINI FILHO et al., 2013, p. 182).

Desenvolvida nos anos de 1980 por David Cooperrider, a IA inverte a lógica habitual de análise ao focar nos pontos positivos de uma organização para a gestão de mudanças. Isto ocorre porque “propõe o gerenciamento de mudanças pela busca do que há de melhor, do que dá vida a um sistema quando ele está em seu estado mais eficaz e capaz, em termos econômicos, sociais, ecológicos e humanos” (DRAGO et al., 2011, p. 38).

Para Cooperrider e Whitney (2006):

trata-se de uma proposta ousada que rompe os paradigmas tradicionais de planejamento estratégico, onde somente participa o topo da organização. A IA sugere a inclusão de todos os representantes interessados no futuro bem-sucedido da organização, encorajando a participação de funcionários de diversos níveis, incluindo seus fornecedores, clientes e parceiros. E o seu grande diferencial é a busca constante daquilo que deu certo no passado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. vii).

Como vem sendo argumentado, a IA tem fundamentos teóricos centrados no paradigma positivo, o que contrasta com as formas tradicionais encontradas nos estudos e pesquisas (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). A abordagem da IA procura fazer o delineamento positivo de forças, capacidades e possibilidades organizacionais, deixando, em plano secundário, elementos indicativos de seus problemas, ameaças e fraquezas (CAMERON, 2008).

Esse embate gera uma leitura diferenciada (paradigma 1 *versus* paradigma 2), com pressupostos que levam à organização a ser alavancada pela capacidade positiva dos indivíduos e das organizações para promover mudanças e inovações. Nesse processo, quatro orientações podem ser seguidas: (a) concentrar o foco no que é positivo; (b) valorizar quem impacta e quem será impactado pela estratégia adotada; (c) criar condições para que haja empoderamento de pessoas e grupos; e (d) buscar dar sustentação ao trabalho realizado para que se mantenha a moral do grupo em ascensão (SILBERT; SILBERT, 2007).

Predomina a ênfase na escolha de paradigmas que sejam afirmativos e auxiliem na mobilização de pessoas e organizações para ações de intervenção apreciativa, no bojo de relacionamentos e interações que possam levar adiante planos de ação menos problemáticos e mais assertivos quanto ao que deve ser feito em um processo de mudança. O Quadro 3 expõe o comparativo das duas visões paradigmáticas que mostram aquilo que foi adotado neste estudo, no qual há um afastamento da abordagem tradicional (paradigma 1) e uma aproximação com a positividade que cerca a IA (paradigma 2):

Quadro 3 – Mudança de paradigmas na resolução de problemas

Abordagem Tradicional (paradigma 1)	Abordagem da Investigação Apreciativa (paradigma 2)
Identificar o problema	Apreciar “O que é” (O que dá vida?)
Conduzir análise da origem da causa	Imaginar “O que poderia ser”

<i>Brainstorming</i> de soluções e análises	Determinar “O que deveria ser”
Desenvolver planos de ação/intervenção	Criar juntos “O que será”
Metáfora: Organizações são problemas a serem resolvidos	Metáfora: Organizações são centros de relações ligados à capacidade e forças infinitas

Fonte: adaptado de Razzolini Filho et al. (2013, p. 191)

Acrescenta-se a essa discussão, a definição da IA como “a busca colaborativa e evolutiva em conjunto pelo melhor que existe nas pessoas, nas suas organizações e no mundo que as rodeia” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 19).

A partir desta concepção, compreende-se o apoio que a IA recebe de alguns de seus princípios básicos, os quais devem ser observados quando se pretende aliar teoria à prática. No Quadro 4, destaca-se tais princípios e suas principais definições na visão de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009).

Quadro 4 – Princípios da Investigação Apreciativa

Princípio	Definições
Construcionista	O conhecimento social e o destino organizacional estão interligados.
Simultaneidade	A investigação e mudança não são momentos distintos, eles podem e devem ser simultâneos.
Poético	A história de uma organização está sendo constantemente coescrita. As experiências passadas, presentes e futuras são fontes inesgotáveis de aprendizagem, inspiração ou interpretação.
Antecipatório	A imagem do futuro orienta o que poderia ser chamado de comportamento atual de qualquer organismo ou organização.
Positivo	O ímpeto para a mudança demanda grandes porções de afeto positivo e vínculo social. As organizações, como construções humanas, são sistemas amplamente afirmativos e, por isso, são reativas ao pensamento positivo e ao conhecimento positivo.

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

A aplicação da IA está baseada no Modelo de 5-D, que enseja a realização de trabalho colaborativo junto com todas as partes interessadas dentro de uma organização, a partir de seus pressupostos de participação sistemática nos processos de pesquisa institucional (BOWEN-JONES; CHAPMAN; BREEZE, 2014). O assunto é abordado na próxima seção.

2.2.2 Modelo de 5-D

Os fundamentos teóricos da IA contêm uma combinação construcionista, pressupondo-se trabalho conjunto e ação colaborativa na qual se recorre por meio do modelo de 5-D. Em português/inglês: 1-D – Definição/*Definition*, 2-D – Descoberta/*Discovery*, 3-D – Sonho/*Dream*, 4-D – Planejamento/*Design* e 5-D – Destino/*Destiny*, o modelo de 5-D está exposto na Figura 3, que representa a materialidade da estratégia da abordagem empírica da IA, visando à realização de estudos transformacionais (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; OLIVEIRA; AMORIM, 2017).

Figura 3 – Modelo de 5-D



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

Na aplicação do modelo de 5-D, o discurso construcionista social pode ser entendido como uma teoria em ação, que visa produzir uma teoria da mudança, dela mesmo emergente. Uma teoria extraída da prática que o referido modelo visa refletir (TROXEL, 2002). Do ponto de vista epistemológico, o foco dado pela IA dá proeminência para os processos cognitivos da mente e do simbólico nos processos de construção social (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

Como parte de uma estratégia construcionista, todo o processo da IA constitui um produto de acordos sociais (significados compartilhados), o que lhe confere um vínculo entre esquemas conceituais de uma dada cultura organizacional e seus outros padrões de ação. Por esta razão, não há propriamente uma separação entre teoria e prática, tendo em conta que a teorização sobre a mudança emerge dela mesma, de modo que seus esquemas conceituais expressam visões que se desenvolvem com elos que remetem ao reino do possível (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

A IA é considerada uma teoria em ação porque dá ênfase às ações conjuntas das pessoas em relação com a realidade, como algo em movimento, pois o pesquisador,

olha para o contexto local, para os participantes que estão envolvidos no contexto de produção de sentidos e para as circunstâncias culturais e históricas mais amplas que trazem à tona os significados particulares e ações produzidas em um dado momento interativo (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010, p. 599).

O aspecto da prática de pesquisa reside na formulação do modelo de 5-D, como evidenciado por Cooperrider e Whitney (2006), ao discorrendo a respeito:

é um ciclo de atividade que se inicia englobando todos os membros de uma organização ou comunidade em um amplo grupo de entrevistas e profundo diálogo a respeito de forças, recursos e capacidades. Depois ele mobiliza as pessoas através de uma série de atividades concentradas, visualizando possibilidades audaciosas e

vitalizando os sonhos mais centrados na vida de amanhã. A partir daí, ele pede as pessoas para discutirem e gerarem propostas que orientarão seu futuro conjunto. E, por fim, ele envolve a formação de equipes para realizar o trabalho necessário para concretizar o novo sonho e criações para o futuro (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 17).

O modelo de 5-D é o meio utilizado para articulação teórico-empírica da IA, tendo ao centro um tópico afirmativo, que deve ser definido juntamente com os participantes da pesquisa, como articulador de uma ou mais questões fundamentais em torno das quais gira a agenda de trabalho. Não é obrigatória a existência de apenas um tópico afirmativo, sendo geralmente adotados de um a três (MOHR; WATKINS, 2001). Na Figura 3 percebe-se não só a estrutura do modelo de 5-D, mas que suas fases giram em torno do tópico afirmativo.

O 1-D (Definição/Definition) é a fase inicial, começando pelo tópico afirmativo e o delineamento do escopo do trabalho, em que são delimitadas agendas e pactos com os participantes, mediante convites a serem feitos conforme acordos estabelecidos com a cúpula da organização. Um protocolo de pesquisa é estabelecido (OLIVEIRA; SENA; MANDÚ, 2018; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009), como será visto mais adiante.

O 2-D (*Descoberta/Discovery*) corresponde à segunda fase do ciclo de 5-D da IA, em que os participantes deverão destacar o que de melhor já aconteceu na instituição estudada, identificando seus pontos fortes. O foco está no debate dos momentos exitosos vivenciados na organização, o que mais se aprecia e se valoriza (RIVERO, 2008).

A etapa 3-D do ciclo corresponde ao *Sonho/Dream*, cujo propósito consiste em:

envolver o sistema inteiro para ir além do estado de coisas para visualizar futuros valiosos e vitais. É um convite para que as pessoas levistem seus olhos, exercitem sua imaginação e discutam sobre como seria a aparência de sua organização caso esteja integralmente alinhada em torno de seus pontos fortes e aspirações (LUDEMA et al., 2003, p. 131).

Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 29), “a fase do sonho convoca todos a ouvirem cuidadosamente os momentos da vida organizacional no que ela tem de melhor e a compartilhar imagens de suas esperanças e sonhos para seu futuro coletivo”. Com base nas experiências vivenciadas, os participantes deverão visualizar um futuro ideal, com vistas a tornar a organização melhor (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

O 4-D Planejamento/*Design* avança no ciclo de 5-D, que evoca a criação de proposições provocativas (proposições de possibilidades), as quais conjugam descoberta e sonho. “As proposições provocativas redirecionam as ações diárias e criam possibilidades futuras e uma visão compartilhada para a organização e seus integrantes” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 182).

A quarta etapa consiste na elaboração de um plano de ação, baseado no que foi discutido pelos participantes nas etapas anteriores do ciclo. Em outras palavras, as descobertas e sonhos deverão ser transformados em objetivos concretos pelos participantes (RIVERO, 2008).

Chega-se, então, ao 5-D Destino/*Destiny*, que encerra o ciclo da IA, cuja função põe em prática o que foi planejado pelos participantes na etapa anterior. As pessoas são reunidas para desempenhar atividades em vistas a concretizar o sonho.

No 5-D, a equipe de planejamento declara publicamente as ações pretendidas e pede apoio da organização como um todo em todos os níveis. Não se finaliza o ciclo pois está sempre em andamento a formação de uma “cultura de aprendizagem apreciativa” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 222).

O Quadro 5 traz uma visão geral, colocando em evidência as etapas do ciclo de 5-D da IA:

Quadro 5 – Visão Geral das etapas do Ciclo de 5-D da IA

Etapa	Visão Geral
Definição/Definition	O que se estabelece como foco do estudo
Descoberta/Discovery	O que dá vida (o melhor que há)
Sonho/Dream	O que poderia ser (o que o mundo está solicitando)
Planejamento/Design	O que deve ser o ideal?
Destino/Destiny	Como empoderar, aprender e ajustar/improvisar

Fonte: adaptado de Cooperrider e Whitney (2006)

Todo o processo se estrutura contando com elementos ou experiências emergentes do passado e/ou presente da organização, que representem seus pontos fortes quando esteve ou está operando no seu melhor. Sob esse ponto de vista, pode-se elencar tanto um único momento no tempo, como uma transação específica de algo digno de nota ou, mesmo, o fruto de um grande escopo a ser abordado. Pode ser qualquer aspecto que contribua para os pontos mais altos da organização e valorize experiências ou características apreciativas (WHITNEY; COOPERRIDER, 2000).

Ludema (2002) sugere que as organizações têm histórias dominantes que moldam suas percepções e determinam padrões de ação calcados nas capacidades passadas e presentes, expressos por meio de ativos, potenciais inexplorados, inovações, forças, pensamentos elevados, valores, tradições e realizações, competências estratégicas e gerenciais. Nas palavras de Cooperrider e Whitney (2006), todos esses elementos constituem a essência do núcleo positivo, considerado como o elo que conecta o início e o fim da investigação, estando presente no desenho da pesquisa.

O acervo de boas histórias fornece ao estudo apreciativo exemplos do passado positivo que deram alento a mudanças projetadas por imagens daquilo que a organização considera como possibilidades do presente e do amanhã (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). A seção de Metodologia apropria-se desses pressupostos para pôr em prática o caminho adotado nesta pesquisa, como posto em diante.

As narrativas (passado e presente) podem ser projetadas para destacar as qualidades do núcleo positivo e fazer com que as imagens do futuro surjam de exemplos fundamentados nesse histórico. Souza, McNamee e Santos (2010) descrevem a narrativa como um recurso conversacional que permite o relato de experiências pessoais que já deram certo, ao incentivar o participante a pensar as melhores possibilidades para si mesmo, para o grupo do qual participa e para a instituição.

Assim, à medida que as pessoas em todo o sistema se encontram e discutem qualidades, exemplos e análise do núcleo positivo - cada um apreciando e todos sendo apreciados – os aspectos positivos favorecem a emergência de um futuro cada vez melhor (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

3 METODOLOGIA

O presente Capítulo trata do caminho percorrido para se chegar aos resultados da pesquisa, de forma que os objetivos definidos fossem alcançados.

Diante disso, primeiramente é importante enfatizar os conceitos de método e método científico. Segundo Cervo e Bervian (2003), método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou resultado desejado. Por sua vez, método científico pode ser definido como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2008, p. 8).

A utilização da IA constitui o aspecto crucial para a realização da pesquisa, pois foi por seu intermédio que se elaborou este estudo de caso, de caráter qualitativo, de natureza descritiva e explicativa, realizado por meio da dinâmica da pesquisa-ação não-tradicional com base no paradigma apreciativo e intervencionista, pelo qual se focalizou a transformação organizacional da área de Gestão de Pessoas da UFRPE.

3.1 Caracterização do Estudo

A presente pesquisa adota a abordagem qualitativa, a qual visa “descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nela envolvidas” (MERRIAM, 2002, p. 6). A pesquisa qualitativa “explora uma metodologia predominantemente descritiva, seu objetivo está relacionado ao contexto no qual o objeto pesquisado está inserido” (CASARIN; CASARIN, 2012, p. 32). No caso desta pesquisa, esse fator está presente por se tratar de um estudo do contexto histórico-institucional em que se deu a ascensão da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, com seus desdobramentos narrativos e discursivos.

Com base em seu objetivo e fundamentação teórica, esta pesquisa é classificada como descritiva e explicativa (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). As pesquisas descritivas buscam realizar “um levantamento das características conhecidas que compõem um fato/fenômeno/processo” (SANTOS, 2006, p. 26). Os participantes do grupo colaborativo que foi constituído para os fins desta pesquisa tiveram atuação direta na sua descrição e discussão acerca do processo de transformação organizacional da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, ao longo de todo o ciclo apreciativo.

A formação do grupo colaborativo é descrita mais adiante (no 1-D), cabendo destacar a natureza participativa e inclusiva adotada como forma de aumentar a capacidade coletiva

voltada para a compreensão das mudanças de que foram protagonistas os participantes da PROGEPE, dando oportunidade à manifestação de múltiplas vozes, que colocaram o pesquisador diante de diferentes construções da realidade, num ambiente colaborativo de trabalho (SOUZA, McNAMEE; SANTOS, 2010).

Durante o processo, todos foram convidados a validar seus depoimentos. Logo, a descrição e a interpretação dos dados foram feitas sob a forma das citações mais apreciativas que permitissem registrar os passos em direção à mudança e transformação da PROGEPE.

As pesquisas explicativas, por sua vez, são aquelas “que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2008, p. 28). Segundo Casarin e Casarin (2012, p. 26), estas pesquisas

se ocupam com o porquê dos fatos/fenômenos/processos que preenchem a realidade, isto é, com a identificação dos fatores que contribuem para sua ocorrência ou a determinam.

Na pesquisa, recorreu-se ao uso de reuniões, entrevistas, oficinas e aplicação de questionário apreciativo, os quais implicaram recursos interpretativos, sobretudo nas discussões que envolveram os participantes do grupo colaborativo. Em muitos momentos, eles foram instigados a explicar o porquê dos acontecimentos ocorridos no processo de transformação organizacional estudado.

Com isto, foi possível colocar em prática as peculiaridades de cada “D” do ciclo apreciativo (OLIVEIRA; SENA; MANDÚ, 2018; COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). No caso, teve-se que utilizar variáveis dialógicas e relacionais típicas deste envolvimento de pessoas, ao mesmo tempo em que se tentou fazer a conexão entre teoria e prática (OLIVEIRA; SENA; MANDÚ, 2018).

Mais um procedimento utilizado foi a coleta de dados foi a pesquisa documental, dando forma ao estudo de caso (GIL, 2008, p. 28). Neste sentido, a pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica. A única diferença está no fato de que aquela “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”, enquanto esta “se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto” (GIL, 2008, p. 51). A análise dos PDIs e dos processos administrativo relativos à SUGEP e PROGEPE são um exemplo que caracteriza a pesquisa documental neste trabalho, inclusive porque também houve registro de fotografias (GIL, 2002).

Em relação ao estudo de caso, Gil (2008, p. 57) caracteriza o método como um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu

conhecimento amplo e detalhado”. A principal característica deste método “é o estudo aprofundado, levando-se em consideração a compreensão como um todo do assunto investigado” (FACHIN, 2006, p. 29).

O estudo de caso é um método de elevada importância na condução das pesquisas que dele se utilizam, pois reúnem dados detalhados acerca de uma dada situação, cuja riqueza auxilia a obtenção de conhecimento e ao foco em problemas relacionados ao assunto estudado (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977).

Face ao exposto, foi elaborado um quadro metodológico baseado na caracterização da pesquisa (Quadro 6).

Quadro 6 – Quadro Metodológico do Estudo

Tipologia	- Aplicada
Propósitos	- Descritivo - Explicativo
Abordagem Metodológica	- Qualitativa, interpretativa
Estratégias Metodológicas	- Pesquisa Documental, entrevista, questionário e oficinas - Estudo de Caso

Fonte: elaboração própria

Deste modo, chegou-se ao esboço delineado previamente à pesquisa, que serviu para que se tivesse domínio do ciclo de 5-D, considerado importante por oferecer subsídio para a compreensão acerca de como um processo de mudança organizacional pode ser transformativo e traduzido sem o viés de paradigmas tradicionais, vindo a contribuir para o avanço nesta modalidade de pesquisa-ação.

3.2 Coleta e Análise de dados

Como vem sendo exposto, o caráter apreciativo da coleta de dados foi calcado na abordagem de acontecimentos históricos que envolveram a transformação organizacional da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, discutidos desde a estruturação da fase 1-D, na qual se definiu o cronograma das oficinas apreciativas junto a um grupo colaborativo constituído para que se pudesse dar protagonismo ao pessoal da PROGEPE, como atores ativos da mudança organizacional.

Antecedente às oficinas, teve lugar a realização de uma entrevista apreciativa semiestruturada com o primeiro titular da SUGEP/UFRPE, como voz dos que viveram as práticas, momentos e desígnios do antigo Departamento de Pessoal da UFRPE submetido à reestruturação que deu lugar à SUGEP. Neste momento, assim como no desenrolar da

pesquisa, todos os participantes foram encorajados a compartilhar informações e experiências positivas, como é a praxe da IA.

Sobre a entrevista, esse recurso se mostrou relevante na perspectiva de interação direta com o pesquisador, que seguiu o conjunto de questões constantes de um roteiro prévio em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, fazendo perguntas adicionais durante o processo (BONI; QUARESMA, 2005).

Quanto às oficinas, já mencionadas, partiu-se do pressuposto que “são espaços com potencial crítico de negociação de sentidos, permitindo a visibilidade de argumentos, posições, mas também deslocamentos, construção e contraste de versões” (SPINK; MENEGON; MEDRADO, 2014). Estudos que utilizaram oficinas como ferramenta de pesquisa mostram resultados bastante ricos (CURADO, 2008; SPINK, 2003).

O Quadro 7 traz um resumo de cada evento de coleta de dados da pesquisa, ao lado dos objetivos de cada modalidade observada e os que dela participaram.

Quadro 7 – Objetivos de cada modalidade da coleta de dados e seus respectivos participantes

Coleta de dados	Objetivos	Participantes
Reuniões	Propiciar a montagem de uma agenda de trabalho da pesquisa, contando com a concordância da alta direção da PROGEPE	Atual Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e membros de seu <i>staff</i>
Entrevista Apreciativa	Aplicar um roteiro contendo questões semiestruturadas com o intuito de rememorar fatos e eventos críticos ocorridos durante o período em que o entrevistado esteve à frente da Gestão de Pessoas da UFRPE.	Primeiro titular da SUGEP/UFRPE
1ª Oficina Appreciativa – Parte 1	Dar consecução à fase 1-D (Definição) da IA – apresentação dos pressupostos e objetivos da pesquisa; assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; elaboração dos tópicos afirmativos; e entrega do Questionário Appreciativo referente à fase 2-D (Descoberta).	Componentes 1, 2 e 3 do grupo colaborativo.
1ª Oficina Appreciativa – Parte 2	Dar consecução à fase 1-D (Definição) da IA – apresentação dos pressupostos e objetivos da pesquisa; assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; elaboração dos tópicos afirmativos; e entrega do Questionário Appreciativo referente à fase 2-D (Descoberta).	Componentes 4, 5 e 6 do grupo colaborativo.
2ª Oficina Appreciativa	Propiciar a discussão e validação dos tópicos afirmativos elaborados; Dar consecução às fases 2-D (Descoberta), 3-D (Sonho) e 4-D (Planejamento) da IA, com o intuito de promover o ciclo de atividades da pesquisa	Componentes 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 do grupo colaborativo.

Fonte: elaboração própria

A coleta e análise de dados obedeceram ao preceituado por Cooperrider, Whitney e Stavros (2008, p. 125), que sugerem aquilo a ser levado em conta na realização destes procedimentos (Quadro 8).

Quadro 8 – Coleta de dados e outros procedimentos da IA na abordagem organizacional

Métodos de coleta de dados	- Reuniões de cúpula - Entrevistas e questionário
----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas - Observações do participante - Grupos de enfoque
Agentes de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo externo - Equipe central ou comitê organizador - Todos - a cadeia de entrevistas
Informações importantes de se coletar	<ul style="list-style-type: none"> - Melhores citações e desejos - Melhores histórias e práticas - Exemplos - Ilustrações do núcleo positivo
O Relatório de IA	<ul style="list-style-type: none"> - Ricas narrativas - Histórias que exemplifiquem - Descrição do núcleo positivo - Apresentações multimídia

Fonte: Cooperrider, Whitney e Stavros (2008, p. 125)

Na presente pesquisa, os dados colhidos foram submetidos à análise do conteúdo obtido nos debates e discursos ocorridos nas reuniões entrevista, aplicação de questionário e oficinas realizadas. Segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo:

constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999, p. 8).

A análise dos dados fundamentou-se nestas definições, como sugerido por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009). Considerou-se que, na sistematização do material produzido não é recomendado haver rigidez, tendo em vista que alguns ou mesmo vários elementos podem ser inseridos e excluídos com o aprofundamento da análise. Neste particular, Cooperrider; Whitney e Stavros (2009, p. 132) indicam que os dados trabalhados, uma vez recolhidos e examinados pelos participantes, além de outras partes interessadas no processo, devem ser delineados para fins de validação, sob diferentes formas, pois:

os dados podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de histórias, boletins informativos e outros recursos visuais. A busca por um método perfeito para extrair sentido dos dados não é importante. Não existe uma única forma correta de analisar os dados (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 132).

Ao se refletir acerca da análise de conteúdo, então, observa-se variações conforme cada etapa do ciclo 5-D, que foram categorizadas segundo os temas pertinentes a cada “D”, como mostra o Quadro 9, estabelecendo-se também o que se realizou ao longo da pesquisa.

Quadro 9 - Relação entre as fases do Ciclo de 5-D e a coleta de dados

Fase do ciclo de 5-D	Coleta de dados
1-D (Definition/Definição) - Definição do escopo e do protocolo de trabalho; - Convite aos participantes para contribuírem com a pesquisa, mediante a formação de um grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa bibliográfica e documental - Reuniões com a cúpula da PROGEPE - Entrevista apreciativa com o último Diretor do Departamento de Pessoal e primeiro titular da

colaborativo; - Elaboração do roteiro da entrevista apreciativa semiestruturada e das oficinas apreciativas; - Escolha dos tópicos afirmativos.	SUGEP/UFRPE - Oficinas apreciativas com os servidores que estão participando/participaram do processo de transformação organizacional da área de Gestão de Pessoas da UFRPE
2-D (Discovery/Descoberta) Depoimentos e discussão com servidores que participaram do processo de transformação organizacional da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, destacando a linha temporal passado e presente, sobretudo com ênfase nos pontos fortes e nas narrativas de sucesso vivenciadas pelos mesmos no ambiente organizacional onde se deu a mudança.	- Questionário apreciativo com os servidores que estão participando/participaram do processo de transformação organizacional da área de Gestão de Pessoas da UFRPE
3-D (Dream/Sonho) Visualização de um futuro ideal para a Gestão de Pessoas da UFRPE e fortalecimento da PROGEPE, levando em conta sonhos e melhores desejos destacados pelo grupo colaborativo da pesquisa.	- Oficinas apreciativas com os servidores que estão participando/participaram do processo de transformação organizacional da área de Gestão de Pessoas da UFRPE
4-D (Design/Planejamento) Delineamento de proposições provocativas (proposições de possibilidades), capazes de unir a descoberta e o sonho, transpostos para um espaço e tempo concretos	

Fonte: elaboração própria

Ao lado desses procedimentos, foi feita também a triangulação de dados, que “significa olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados” (AZEVEDO et al, 2013, p. 4).

Stake (2005; 2011) define triangulação como um arranjo analítico que se alimenta de dados adicionais para validar ou ampliar as interpretações feitas pelo pesquisador, adotando diferentes estratégias e percepções que permitam esclarecer o significado do material obtido, submetido a observações ou interpretações de diversos ângulos. Para Weiss (1998), quando se utiliza o referido método, as evidências obtidas são consideradas fortes, pois se reduzem eventuais vieses no processo de coleta. Segundo Denzin e Lincoln (2000, p. 5), a triangulação de dados é uma “estratégia para acrescentar rigor, amplitude, complexidade, riqueza, e profundidade a qualquer investigação”.

Esta pesquisa utilizou o modelo de análise por triangulação de métodos elaborada por Marcondes e Brisola (2014, p. 204), que sugerem a articulação de três aspectos:

o primeiro aspecto se refere à informações concretas levantadas com a pesquisa, quais sejam, os dados empíricos, as narrativas dos entrevistados; o segundo aspecto compreende o diálogo com os autores que estudam a temática em questão; e o terceiro aspecto se refere à análise de conjuntura, entendendo conjuntura como contexto mais amplo e mais abstrato da realidade (MARCONDES; BRISOLA, 2014, p. 204).

A articulação teórica de diferentes autores foi baseada na releitura do Capítulo 2, cuja revisão de literatura implicou a interação com os dados empíricos coletados e explicitados no Quadro 9. Ao mesmo tempo, houve também a análise de conjuntura que tomou como referência, por exemplo, os PDIs da UFRPE, objetivando melhor conhecer o período que disse respeito à mudança organizacional em tela; o processo administrativo referente à criação da PROGEPE, a fim de resgatar o contexto histórico deste acontecimento; informações nos sítios eletrônicos da UFRPE e da própria PROGEPE/UFRPE, buscando extrair informações, como notícias e documentos históricos; etc.

É importante destacar que, nas informações obtidas na coleta de dados, resguardou-se o anonimato dos oito participantes e preservou-se a identidade dos mesmos, de modo a facilitar a fluência de suas ideias e suas iniciativas nas oficinas. Foram realizados registros fotográficos dos eventos realizados na coleta de dados, com a devida anuência de todos os componentes do grupo colaborativo.

A análise dos dados colhidos nas fases do modelo de 5-D foi validada com os participantes, à medida que as etapas foram realizadas. Enfatiza-se que, conforme recomendado por Cooperrider; Whitney e Stravros (2009), a coleta e a análise dos dados foram realizadas de modo simultâneo e integrado, conforme o andamento do ciclo de 5-D, visto que temas não previstos e outras questões apreciativas foram surgindo ao longo da pesquisa.

Neste processo, os dados adicionais foram fruto desse artifício crítico e reflexivo, em que cada “D” constituiu uma unidade temática de análise, associada a um ou mais objetivos da pesquisa, cujos conteúdos passaram por ajustes em sua concepção.

4 RESULTADOS

Este Capítulo apresenta os resultados obtidos na coleta de dados desta pesquisa. A sequência dos resultados apresentados leva em conta a ordem disposta no Ciclo de 5-D da IA, conforme consta da Figura 3.

4.1 1-D (Definition/Definição)

Esta fase se caracteriza como a que inicia o ciclo apreciativo, que teve lugar nos meses de novembro e dezembro de 2018, quando o pesquisador manteve contato com a PROGEPE/UFRPE, de forma a viabilizar a realização da pesquisa. Sendo assim, assinala-se o dia 04 de julho de 2018, às 10h, como marco do trabalho, por ter sido realizado o primeiro encontro com quatro integrantes da PROGEPE/UFRPE, incluindo a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, a fim de lhes apresentar o plano de trabalho da pesquisa, obtendo-se sua anuência e disposição em contribuir para o desenvolvimento da mesma.

Na ocasião, os servidores presentes nesse encontro se prontificaram a fornecer os subsídios necessários. Foi um momento proveitoso, no qual os participantes se disponibilizaram a colaborar com os trabalhos e indicaram doze servidores e ex-servidores que acompanharam a transformação organizacional passada pela área de Gestão de Pessoas da UFRPE de forma mais participativa.

Um banco de dados foi montado com nomes dos futuros participantes, sobretudo os que vivenciaram os primórdios da SUGEP/PROGEPE, como detentores de conhecimentos e experiências adquiridos durante o período. Foi acordada a criação de um grupo colaborativo, delineado para traçar a linha do tempo, que articula passado, presente e futuro da área de Gestão de Pessoas da UFRPE. Nem todos os indicados pela cúpula da PROGEPE puderam participar do grupo colaborativo da pesquisa, por diferentes motivos, resultando na composição mostrada no Quadro 16. Tais pessoas foram cruciais para a realização da pesquisa, por suas memórias marcantes acerca da existência do antigo Departamento de Pessoal da UFRPE, e também de como se deu a transformação para SUGEP, e posteriormente para PROGEPE, relatando conquistas e seu envolvimento com o processo.

Para o banco de dados, contribuiu a publicação, no dia 16 de março de 2007, da lista dos servidores que foram exonerados das Funções Gratificadas e Cargos de Direção de seu extinto Departamento de Pessoal, e a dos servidores designados para ocupar estas funções na então recém-criada, SUGEP (Anexo B). A grande maioria dos componentes do grupo

colaborativo tem o nome presente nesta lista, mostrando a importância destas pessoas na transformação da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, e o quanto puderam contribuir para a validação do estudo por serem agentes da mudança em questão.

Um segundo encontro foi realizado no dia 06 de novembro de 2018, às 14:30h, com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, a fim de definir as datas para realização das oficinas apreciativas e escolha da melhor forma de envolvimento dos membros do grupo colaborativo a ser constituído. É importante destacar a dificuldade que teve a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas em participar dessa reunião, haja vista os diversos compromissos existentes em sua agenda. Mesmo diante disso, foi adiante a reunião, juntamente com uma servidora indicada para integrar o grupo colaborativo, sua principal assistente nos procedimentos adotados.

Inicialmente, foi sugerida a reserva de datas para a realização das oficinas apreciativas. A Pró-Reitora foi bastante solícita quanto ao agendamento, chegando-se a duas datas para realização das oficinas. A PROGEPE/UFRPE estava com o calendário bastante “apertado” nos dois últimos meses de 2018, principalmente com demandas com o fechamento das folhas de pagamento da instituição. Assim, foi definido que as oficinas seriam realizadas nos dias 23/11/2018 e 18/12/2018, ambas no período da tarde. Neste momento, foi configurada a formação do grupo colaborativo, já discutida desde a primeira reunião. A assistente técnica-administrativa da Pró-Reitoria ficou responsável pelos convites e mobilização dos participantes do grupo colaborativo.

Nesse íterim, salienta-se a participação na pesquisa do último Diretor do Departamento de Pessoal e primeiro superintendente da SUGEP/UFRPE, no período em que se demarca a transformação em foco, no âmbito da fase 1-D. O convite lhe foi feito no dia 07 de novembro de 2018, em contato através de *e-mail*, sendo prontamente aceito pelo mesmo. O entrevistado mostrou ser um profissional preparado tanto em termos práticos como acadêmicos, uma vez que alcançou seu PhD em Educação e tem ampla experiência como Psicólogo Organizacional, além de ser Especialista em Organização Sistemas & Métodos, assim como em Cooperativismo e Associativismo. Inclusive, obteve seu mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Cooperativa, pela Universidade de Sherbooke – Canadá.¹ Ademais, verificou-se que tem ampla experiência na área de empreendedorismo, planejamento e gestão de organizações, gestão de pessoas, mudança organizacional, cooperativismo e gestão de pequenas e médias empresas. Isto contribuiu para sua carreira como gestor de pessoas da

¹ Conforme consulta feita ao Currículo Lattes do entrevistado, disponível em: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4761747H1> Acesso em: 24 abr. 2019.

UFRPE durante cinco anos, inclusive no período de transição do Departamento de Pessoal para SUGEP.

O encontro com o primeiro titular da SUGEP/UFRPE foi realizado no dia 13 de novembro de 2018, às 10:00h, na sala da Coordenação do PROFIAP/UFRPE, e contou também com a Prof. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira. Inicialmente, foi feita uma apresentação multimídia, apresentando-se a abordagem da pesquisa, sua temática e seus objetivos. Logo após, seguiu-se à entrevista propriamente dita, que teve questões preestabelecidas (Apêndice B). Destaca-se que a entrevista foi gravada e os dados coletados foram transcritos neste trabalho, cujos trechos foram selecionados para análise e discussão.

O entrevistado descreveu o processo de evolução da área de Gestão de Pessoas da UFRPE no período em que esteve à frente da mesma, lembrou como eram os processos de trabalho quando assumiu o antigo Departamento de Pessoal, bem como relatou dificuldades encontradas na gestão, entre outros aspectos. A entrevista durou 1:30h, tendo o entrevistado respondido a todas as perguntas do roteiro constante no Apêndice B. Suas respostas foram integralmente validadas pelo mesmo, após transcrição. Foi feito o registro fotográfico do encontro (Figura 4 - Apêndice F).

A entrevista teve o intuito de rememorar os fatos e eventos críticos ligados ao então Departamento de Pessoal da UFRPE. Assim foi perguntado a respeito de como surgiu e evoluiu a ideia de sua transformação em SUGEP, quais eram as expectativas iniciais com as medidas que foram tomadas, quais foram as mudanças nas atribuições do órgão gerenciador, e quais foram os agentes dessa mudança no contexto dos PDIs/UFRPE. Alguns trechos das respostas constam do Quadro 10.

Quadro 10 – Surgimento, evolução, expectativas, mudanças nas atribuições e agentes de mudança da transformação do Departamento de Pessoal em SUGEP

<p>Como surgiu e evoluiu a ideia de transformar o antigo Departamento de Pessoal em SUGEP? Quais eram as expectativas iniciais com essa transformação? Quais foram as mudanças nas atribuições do órgão gerenciador quando ocorreu essa primeira transformação? Quem foram os agentes dessa mudança no contexto dos PDIs/UFRPE?</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Havia uma crítica com o Departamento de Pessoal, pois era considerado ineficiente em relação ao desenvolvimento que a universidade se propunha a passar. - O Departamento de Pessoal era composto por unidades separadas. Era um sistema burocratizado, onde os focos eram os processos e não a pessoa. - A proposta era criar uma unidade que mudasse seu foco principal. Naquele momento, a maioria das organizações já tinha evoluído para Gestão de Pessoas. - Na época, não podia ser criada uma Pró-Reitoria, pois já estava esgotado o limite de cargos de pró-reitores, e também a estrutura das pró-reitorias à época só permitia que professores ocupassem cargos de pró-reitores. - Assim, foi definida a criação da SUGEP, pois havia uma maior flexibilidade para ocupação de cargos de direção. - A expectativa era mudar o foco dos processos para pessoas, pois aqueles são meios, estas são fins. - Foi utilizada a base teórica que diz que o projeto de mudança passa por três estágios distintos: a descristalização, a transição e a recristalização. Foram identificados e eliminados os pontos de resistência. Houve discussões sobre qual seria o modelo a ser adotado com foco na pessoa, e a integração das unidades de trabalho, visando reduzir as burocracias e a formação de diversos processos administrativos desnecessários.

- Foram realizados seminários com os servidores, sendo tudo feito de forma participativa.

Fonte: dados coletados da entrevista realizada com o primeiro superintendente da SUGEP/UFRPE

Após esse momento inicial, o entrevistado discorreu sobre as estratégias utilizadas que possibilitaram que a transformação viesse a ocorrer com sucesso. Também foi falado como o gestor obteve a colaboração, a compreensão e o compromisso dos servidores nesse processo de transformação e o que o entrevistado espera em relação ao futuro da PROGEPE (Quadro 11).

Neste depoimento, algumas questões chamam a atenção, a saber: a) a consistência empírica da situação que precedeu a criação da SUGEP, perante o diagnóstico organizacional e institucional posto pelo entrevistado, confrontada com a análise de conjuntura e problemática delineada no problema de pesquisa; b) a experiência e liderança do primeiro superintendente da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, sob três aspectos: seu domínio sobre a teoria da mudança e desenvolvimento organizacional, fruto de seus estudos na pós-graduação e doutorado; sua experiência profissional como consultor em desenvolvimento organizacional ao longo de sua carreira; e a confiança lhe dada pela alta administração para dar rumo à área de Gestão de Pessoas da UFRPE, o que favoreceu o empoderamento dos servidores sob o seu comando.

Também procurou-se explorar como o entrevistado pôde expressar suas capacidades e *expertise* diante dos desafios daquele tempo passado, como disposto no Quadro 11. Ao mesmo tempo foi possível apreender a articulação que fez sobre o futuro da PROGEPE.

Quadro 11 – Estratégias para transformação, colaboração, compreensão compartilhada e compromisso com a ação, perspectivas em termos do futuro da PROGEPE

Quais estratégias foram implantadas para que a transformação viesse efetivamente a ocorrer com sucesso? Como se obteve a colaboração, compreensão compartilhada e compromisso com a ação, ao longo desse processo de transformação? Que perspectivas podem ser delineadas em termos do futuro da PROGEPE?
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Utilizou-se um planejamento participativo, de forma colaborativa, sem departamentalizar conhecimentos. - Foram realizados encontros com servidores de cada unidade de trabalho. - Houve a estruturação dos processos de trabalho, visando enxugar ao máximo a burocracia. - Foram testados os processos de trabalho, realizando-se as devidas correções e ajustes. - Havia liberdade de exposição de pontos de vista pelos servidores. Todos tinham autoridade e autonomia para desempenhar suas funções. - Há uma boa perspectiva em relação ao futuro da PROGEPE, há muitos servidores novos, dispostos a aprender. |
|--|

Fonte: dados coletados da entrevista realizada com o primeiro superintendente da SUGEP/UFRPE

Na leitura de suas respostas, observa-se que o entrevistado utilizou ferramentas como o planejamento estratégico, dinâmica de grupo, análise de processos e rotinas organizacionais. O ambiente descrito mostrou-se favorável à mudança, com abertura para que os servidores pudessem contribuir. Entretanto, mesmo sendo questionado acerca do futuro da PROGEPE, o

tema não foi devidamente aprofundado, ficando por ser apreciado seu olhar positivo sobre a nova Pró-Reitoria.

No que se refere às questões apreciativas, o entrevistado foi convidado a discorrer sobre a categoria temática “experiências exitosas”, tendo sido incentivado a relembrar acontecimentos vivenciados por ele durante o período em que foi gestor de pessoas da UFRPE. De acordo com as respostas obtidas, a categoria temática em análise foi subdividida, como consta do Quadro 12.

Quadro 12 – Experiências Exitosas do primeiro superintendente da área de Gestão de Pessoas da UFRPE

Categoria de análise	Elemento de análise dos dados obtidos
Experiências exitosas	- Criação do Programa de Capacitação dos Servidores, destinado a todos os servidores da UFRPE e da Especialização em Gestão Pública, com articulação junto ao Departamento de Educação, destinada também aos servidores da UFRPE. - Engajamento na alteração da lei que trata sobre a proteção e a saúde do trabalhador, auxiliando na introdução do cuidado com a revisão periódica da saúde do trabalhador e iniciando o trabalho para o tratamento de ambientes insalubres.

Fonte: dados coletados da entrevista realizada com o primeiro superintendente da SUGEP/UFRPE

As experiências exitosas lembradas pelo entrevistado estão estritamente relacionadas aos PDIs da UFRPE, cujos elementos de análise apontam para conteúdos que se alinham com os objetivos perseguidos pela área de Gestão de Pessoas da UFRPE desde o PDI 2006-2012, comprovando a importância dada pela instituição até os tempos atuais. Ambos constam como Diretrizes para a área de Gestão de Pessoas no PDI vigente.

Em seguida, o entrevistado foi desafiado a responder que coisas ele mais valorizava em si mesmo, e no seu trabalho como Gestor de Pessoas da UFRPE. De acordo com a livre fluência das respostas que foram dadas, elaborou-se o Quadro 13, com os principais tópicos destacados nas respostas, consideradas coerentes com o perfil do entrevistado.

Quadro 13 – Coisas mais valorizadas em si mesmo e na natureza do seu trabalho como Gestor de Pessoas da UFRPE

O que você mais valoriza em si mesmo?	O que você mais valoriza no seu trabalho como Gestor de Pessoas da UFRPE?
Senso crítico	Boa convivência
Humildade	Respeito pelo próximo independente da posição ocupada
Reconhecimento dos próprios erros	Abertura ao diálogo e mudanças
Responsabilidade	Carisma
Compromisso	Inovação

Fonte: dados coletados da entrevista realizada com o primeiro superintendente da SUGEP/UFRPE

Por fim, na última questão levantada na entrevista com o primeiro titular da SUGEP/UFRPE, foi perguntado quais os três anseios pelos quais lutaria para fortalecer a área de Gestão de Pessoas na UFRPE. O entrevistado fez uma avaliação da situação que encontrou e teceu considerações sobre os desafios enfrentados pela Universidade direcionados para três

frentes nas quais concentrou seus anseios por emancipação, condições de trabalho ligadas à infraestrutura física e aos servidores em termos de maior visibilidade pelo que fazem (Quadro 14).

Quadro 14 – Anseios para fortalecer a área de Gestão de Pessoas na URPE

Categoria de análise	Elemento de análise dos dados obtidos
Anseios	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir a discriminação de gênero, cor e categoria profissional. - Melhorar a infraestrutura física da PROGEPE e da universidade como um todo. - Valorizar os servidores da PROGEPE por meio do reconhecimento, pela comunidade universitária, do trabalho realizado pelos servidores da PROGEPE.

Fonte: dados coletados da entrevista realizada com o primeiro superintendente da SUGEP/UFRPE

Na sequência desta entrevista, deu-se início aos preparativos para a realização da primeira oficina apreciativa, com a formação do grupo colaborativo, conforme previsto em reunião anterior. Os participantes foram contatados com antecedência. O convite foi feito pela assistente técnico-administrativa da Pró-Reitoria, considerando a experiência e o envolvimento de cada um no processo de transformação da área de Gestão de Pessoas da UFRPE.

A configuração do grupo colaborativo levou em conta a formação acadêmica dos participantes, bem como seu perfil funcional. Adicionalmente, lhes foi comunicado a razão para integrar o grupo e os pressupostos da pesquisa (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009), dando origem ao Quadro 15.

Quadro 15 – Perfil funcional e formação acadêmica dos membros do grupo colaborativo

GRUPO COLABORATIVO	RESUMO DA TRAJETÓRIA FUNCIONAL	FORMAÇÃO ACADÊMICA
Componente 1	Servidor(a) efetivo(a) da UFRPE há 25 anos, fez parte do Departamento de Pessoal, da SUGEP e ocupa atualmente o cargo de Pró-Reitora da PROGEPE/UFRPE	Graduação em Matemática; Especialização em Administração com Ênfase em Marketing.
Componente 2	Servidor(a) efetivo(a) da UFRPE há 24 anos, fez parte do Departamento de Pessoal, da SUGEP e atualmente é Assessora Técnica-Administrativa da PROGEPE/UFRPE.	Graduação em Ciências Econômicas; Especialização em Administração com Ênfase em Marketing; Mestrado em Administração.
Componente 3	Servidor(a) efetivo(a) da UFRPE há 14 anos, fez parte do Departamento de Pessoal, da SUGEP e atualmente está lotada na Seção de Desenvolvimento Funcional da PROGEPE/UFRPE.	Graduação em Administração; MBA Executivo em Gestão de Serviços; Mestrado em Administração.
Componente 4	Servidor(a) efetivo(a) da UFRPE há 14 anos, fez parte do Departamento de Pessoal, da SUGEP e atualmente está lotada no Departamento de Administração de Pessoas da PROGEPE/UFRPE.	Graduação em Comunicação Visual; Especialização em Administração com Ênfase em Marketing.
Componente 5	Servidor(a) efetivo(a) da UFRPE há 35 anos, fez parte do Departamento de Pessoal, da SUGEP e atualmente está lotada na Divisão de Portarias e no Protocolo da PROGEPE/UFRPE.	Ensino Médio Completo.

Componente 6	Servidor(a) efetivo(a) da UFRPE há 10 anos, fez parte da SUGEP e atualmente está lotada na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas da PROGEPE/UFRPE.	Graduação em Secretariado Executivo; Especialização em Administração com Ênfase em Marketing; Mestrado em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância; Doutoranda em Educação em Ciências: Químicas da Vida e Saúde.
--------------	--	--

Fonte: elaboração própria

A agenda da etapa 1-D foi influenciada pelo volume de trabalho de fim de ano da PROGEPE e devido à programação de férias de alguns membros do grupo colaborativo nesse período. Deste modo, definiu-se que as atividades do 1-D seriam desdobradas em duas datas, prevendo-se a realização da primeira parte da oficina no dia 23 de novembro de 2018 e sua continuidade no dia 11 de dezembro de 2018. Para tanto, houve uma subdivisão do grupo.

Assim, no dia 23 de novembro de 2018, às 13:30h, contando apenas com os componentes 1, 2 e 3 do grupo colaborativo, teve início a primeira oficina apreciativa, realizada na sala da Pró-Reitora da PROGEPE/UFRPE, começando com uma apresentação multimídia de 20 minutos pelo pesquisador, com foco na temática da pesquisa e seus objetivos, além de fazer uma abordagem geral a respeito da IA.

Após este momento, os participantes fizeram perguntas e tiraram dúvidas a respeito do estudo. Para cada componente do grupo colaborativo foi entregue para assinatura um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), formalizando o interesse em contribuir voluntariamente para a pesquisa, inclusive com autorização de registros fotográficos. Os participantes também confirmaram os dados constantes do Quadro 15.

A seguir, aconteceu a oficina propriamente dita, com a atividade de elaboração dos tópicos afirmativos, exigindo de cada um dos participantes capacidade criativa para definir os rumos da pesquisa. Para isto, foram disponibilizados 50 minutos, dos quais resultaram os três tópicos afirmativos elaborados em conjunto, como disposto no Quadro 16:

Quadro 16 - Proposição do Tópico Afirmativo (componentes 1, 2 e 3)

Tópico Afirmativo	Descrição
TÓPICO AFIRMATIVO 1	Fortalecer o papel da instituição por meio da formação de uma equipe qualificada, humanizada, voltada para o cuidado com o servidor, a sua valorização e crescimento profissional, visando a qualidade de vida de todos que fazem a UFRPE.
TÓPICO AFIRMATIVO 2	Uma organização detentora de recursos tecnológicos necessários para execução e otimização da utilização dos recursos públicos em prol da sociedade.
TÓPICO AFIRMATIVO 3	Uma unidade de gestão estratégica de pessoas que estimule os seus servidores a utilizarem suas metacompetências nas diversas áreas do conhecimento, na busca de um serviço de excelência.

Fonte: dados coletados da primeira oficina apreciativa, no âmbito da fase 1-D

Dada a sistemática utilizada, os componentes 1, 2 e 3 foram informados que, na sequência da oficina, a ser realizada no dia 11 de dezembro de 2018, com os demais integrantes do grupo colaborativo, os procedimentos seriam semelhantes, ou seja, seria dada a oportunidade de eles sugerirem novos tópicos afirmativos ou ratificarem os que foram elaborados naquele momento.

Para dar continuidade ao ciclo apreciativo, foi combinado que as atividades do 2-D (Descoberta) seriam desenvolvidas mediante atendimento às questões postas no Questionário Apreciativo (Apêndice D). A intenção foi a de que os componentes 1, 2 e 3 pudessem rememorar fatos passados e refletir sobre si mesmos.

Para isto, mediante o conteúdo do Questionário Apreciativo, foi estimado um tempo para que as respostas dadas ao pesquisador fossem gravadas em áudio e enviadas via *WhatsApp*, o que efetivamente aconteceu dias depois. Cabe registrar que apenas um dos participantes preferiu enviar sua resposta de forma textual (por e-mail). O material foi recebido e transcrito para validação presencial na próxima oficina (Sonho e Planejamento). Esta parte da primeira oficina apreciativa (1-D) encerrou-se às 16:20h, com os registros fotográficos dos participantes (Figura 5 – Apêndice G).

Dando prosseguimento ao 1-D, no dia 11 de dezembro de 2018, a oficina uniu os componentes 4, 5 e 6 do grupo colaborativo, iniciando-se às 13:30h e encerrando-se às 15:30h, na sala da Pró-Reitora da PROGEPE/UFRPE. Foi o mesmo local onde foi realizada a primeira parte da oficina do 1-D, inclusive com os procedimento formais da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A) por parte dos colaboradores e a confirmação dos dados de cada um constantes do Quadro 15.

Antes da realização desta parte da oficina do 1-D, foi entregue aos participantes o Questionário Apreciativo da fase 2-D (Apêndice D), como se deu com os componentes 1, 2 e 3.

Após este momento inicial, os componentes 4, 5 e 6 do grupo colaborativo propuseram mais dois tópicos afirmativos, no decorrer dos 50 minutos que lhes foram dados. Assim, foram elaborados os dois tópicos constantes do Quadro 17, escritos em conjunto pelos participantes, que também permitiram o registro fotográfico desse momento (Figura 6 - Apêndice H e Figura 7 – Apêndice I).

Quadro 17 - Proposição do Tópico Afirmativo (componentes 4, 5 e 6)

Tópico Afirmativo	Descrição
TÓPICO AFIRMATIVO 4	A mudança para Pró-Reitoria como valorização da área de Gestão de Pessoas, possibilitando sua atuação nas decisões estratégicas da UFRPE.
TÓPICO AFIRMATIVO 5	Ampliação da área de atuação da PROGEPE no

	gerenciamento de pessoas com foco no desenvolvimento de competências e a efetividade dos recursos públicos.
--	---

Fonte: dados coletados da segunda oficina apreciativa, no âmbito da fase 1-D

Aqui, cabe fazer um parêntese sobre o Questionário Apreciativo (Apêndice D) aplicado pelo pesquisador no âmbito do 2-D. Neste sentido, cabe esclarecer que o procedimento do Questionário Apreciativo caracterizou a etapa da Descoberta, a qual constituiu uma imersão dos participantes do grupo colaborativo em uma atividade crítica e reflexão de questões que demandavam recolhimento e ponderação individuais.

Assim, não houve a dinâmica de uma oficina, e sim a resposta dada por cada membro, a ser incorporada ao ciclo apreciativo mais adiante e, mesmo, ser validada em um ambiente interativo. O processo realizado revelou-se uma bem-sucedida escolha metodológica, ao permitir que os participantes pudessem dispor de tempo para meditar sobre suas memórias afetivas, rever fatos exitosos do passado e exprimir suas experiências de vida pessoal e profissional.

Com isto, o Questionário Apreciativo levou os participantes a pensar reservadamente sobre histórias de sucesso e experiências exitosas ocorridas na Gestão de Pessoas da UFRPE. Além disso, lhes foi solicitado resgatar o que de melhor já aconteceu no passado ou presente e trabalhar a descoberta e seus desdobramentos mais gratificantes.

Conforme agenda de trabalho, a todos os componentes do grupo colaborativo foi solicitado confirmar presença no dia 18 de dezembro de 2018, para a realização da segunda oficina apreciativa, com a seguinte programação: a) discussão e validação dos cinco tópicos afirmativos anteriormente propostos; b) apresentação e validação das respostas individuais dadas ao Questionário Apreciativo pertinente às questões correspondentes ao ciclo 2-D; e c) realização das fases Sonho e Planejamento (3-D e 4-D).

Durante o período compreendido entre a realização da oficina apreciativa da fase 1-D e as etapas seguintes, o pesquisador manteve contato com os componentes do grupo colaborativo para sanar eventuais dúvidas e prestar alguns esclarecimentos, contando com a boa receptividade de todos.

4.2 2-D (Discovery/Descoberta), 3-D (Dream/Sonho) e 4-D (Design/Planejamento): articulados em uma só oficina

Como pactuado com o grupo colaborativo, o 2-D não foi realizado por meio de oficina e sim por meio da aplicação do Questionário Apreciativo, a ser validado na sessão seguinte,

como já exposto. Este procedimento foi decorrente da flexibilização que a IA permite fazer, em um contexto dedicado à compreensão da cultura organizacional e da ampla percepção de que profissionais da área de Gestão de Pessoas gostam de trabalhar aspectos comportamentais e cognitivos, sobretudo em momentos que sejam de autoafirmação de sua identidade.

No dia 18 de dezembro de 2018, então, foi realizada a segunda oficina apreciativa, tendo sido nela realizada as fases 2-D (Descoberta), 3-D (Sonho) e 4-D (Planejamento). O ritmo da oficina articulada com os três “D” em movimento foi interessante como experiência coletiva vivenciada por um grupo de profissionais que lida com o fator humano, ao mesmo tempo que são confrontados pelas minúcias da legislação, da burocracia e do gerencialismo em ação.

Tais desafios são vivenciados em suas atividades diárias, mas esta agenda ocorreu em uma semana pré-natalina. Assim, mesmo com os compromissos e demandas decorrentes da missão e papel da PROGEPE, o ciclo de 5-D foi adiante, agora com a reunião dos seis membros do grupo colaborativo constantes do Quadro 15, aos quais se agregou um novo componente, igualmente importante no processo de transformação estudado. Dessa forma, o grupo colaborativo passou a contar com sete participantes, como consta do Quadro 18.

Devido à inclusão desse novo componente, foi necessária a realização de uma retrospectiva das oficinas anteriores, ocasião em que o pesquisador relembrou os objetivos da pesquisa e a forma escolhida para a coleta de dados.² A oficina apreciativa teve início às 14h, com término às 16:30h.

Quadro 18 - Nova composição do grupo colaborativo

GRUPO COLABORATIVO	RESUMO DA TRAJETÓRIA FUNCIONAL	FORMAÇÃO ACADÊMICA
Componente 1	Servidor(a) efetivo(a) da UFRPE há 25 anos, fez parte do Departamento de Pessoal, da SUGEP e ocupa atualmente o cargo de Pró-Reitora da PROGEPE/UFRPE	Graduação em Matemática; Especialização em Administração com Ênfase em Marketing.
Componente 2	Servidor(a) efetivo(a) da UFRPE há 24 anos, fez parte do Departamento de Pessoal, da SUGEP e atualmente é Assessora Técnica-Administrativa da PROGEPE/UFRPE.	Graduação em Ciências Econômicas; Especialização em Administração com Ênfase em Marketing; Mestrado em Administração.
Componente 3	Servidor(a) efetivo(a) da UFRPE há 14 anos, fez parte do Departamento de Pessoal, da SUGEP e atualmente está lotada na Seção de Desenvolvimento Funcional da PROGEPE/UFRPE.	Graduação em Administração; MBA Executivo em Gestão de Serviços; Mestrado em Administração.
Componente 4	Servidor(a) efetivo(a) da UFRPE há 14 anos, fez parte do Departamento de Pessoal, da SUGEP e	Graduação em Comunicação Visual; Especialização em

² Este novo componente também foi convidado a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), concordando livremente em participar da pesquisa, e também foi solicitada ao mesmo a confirmação de dados previamente coletados pelo pesquisador a respeito de sua formação acadêmica e trajetória funcional

	atualmente está lotada no Departamento de Administração de Pessoas da PROGEPE/UFRPE.	Administração com Ênfase em Marketing.
Componente 5	Servidor(a) efetivo(a) da UFRPE há 35 anos, fez parte do Departamento de Pessoal, da SUGEP e atualmente está lotada na Divisão de Portarias e no Protocolo da PROGEPE/UFRPE.	Ensino médio completo.
Componente 6	Servidor(a) efetivo(a) da UFRPE há 10 anos, fez parte da SUGEP e atualmente está lotada na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas da PROGEPE/UFRPE.	Graduação em Secretariado Executivo; Especialização em Administração com Ênfase em Marketing; Mestrado em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância; Doutorado em Educação em Ciências: Químicas da Vida e Saúde.
Componente 7	Servidor(a) efetivo(a) da UFRPE há 12 anos, fez parte do Departamento de Pessoal e da SUGEP. Atualmente é Diretora do Departamento de Qualidade de Vida da UFRPE.	Graduação em Serviço Social; Especialização em Administração e Planejamento de Projetos Sociais; Especialização em Gestão de Políticas Públicas; Mestrado em Educação Agrícola.

Fonte: elaboração própria

Após os procedimentos iniciais, a oficina apreciativa seguiu com o convite ao grupo colaborativo para discussão e validação de um ou mais tópicos afirmativos, dentre os cinco elaborados na oficina anterior. Salienta-se que foi dada a opção, ao grupo colaborativo, da junção, no todo ou em parte, de dois ou mais tópicos. Assim, depois de 20 minutos de discussão, os componentes do grupo colaborativo decidiram, por unanimidade, pela junção dos tópicos afirmativos 1 e 5, resultando na escolha do tópico constante no Quadro 19, encerrando assim este procedimento da pesquisa, que passou a ter um rumo definido por este elemento orientador.

Quadro 19 - Tópico Afirmativo escolhido

Descrição
Fortalecer o papel da instituição por meio da formação de uma equipe qualificada, humanizada, voltada para o cuidado com o servidor, a sua valorização e crescimento profissional, e a qualidade de vida de todos que fazem a UFRPE, visando a efetividade dos recursos públicos.

Fonte: dados coletados da terceira oficina apreciativa

O tópico afirmativo escolhido retrata bem as características e qualidades da PROGEPE/UFRPE percebidas pelo pesquisador no decorrer do estudo realizado, pois se trata de um órgão que busca constantemente a qualificação dos servidores, visando seu crescimento profissional e humano, sem esquecer a boa administração dos recursos do erário, além do montante orçamentário que lhe é confiado.

Na sequência, o pesquisador apresentou ao grupo colaborativo as respostas dadas ao Questionário Apreciativo pertinente às questões correspondentes ao ciclo 2-D da IA. Também

foi um momento de compartilhamento e validação dos conteúdos trabalhados pelos participantes.

No 2-D, como registrado nos quadros 18, 19, 20 e 21, os componentes do grupo colaborativo responderam a quatro questões previamente elaboradas (Apêndice D). Nesta fase, foram lembradas histórias de sucesso e experiências exitosas ocorridas na área de Gestão de Pessoas da UFRPE. Além disso, foi resgatado o que de melhor já aconteceu nesse ambiente organizacional, com vistas a destacar seus pontos fortes e as melhores práticas organizacionais.

A primeira questão solicitou aos componentes destacar o que de melhor foi feito no passado que pôde contribuir para a transformação passada pela área de Gestão de Pessoas da UFRPE, com vistas a alcançar sua missão (Quadro 20).

Quadro 20 – O que foi feito de melhor no passado

Descreva o que foi feito de melhor no passado que contribuiu para a transformação da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, de forma que seja atendida a sua missão de ser vista como um órgão que busca “desenvolver ações de recursos Humanos, com eficiência e eficácia, visando o crescimento profissional e a melhoria da qualidade de vida da comunidade universitária” (MISSÃO DA PROGEPE).

- Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
- Mudança e atualização da gestão
- Reestruturação do organograma e dos papéis desempenhados pelos servidores
- Possibilidade de participação e envolvimento dos servidores no planejamento estratégico da área
- Apoio da administração superior no processo de transformação organizacional
- Atualização dos procedimentos de trabalho e fluxos dos processos
- Admissão de novos servidores
- Aumento da fiscalização pelos órgãos de controle
- Criação do site institucional
- Mudanças na infraestrutura física e nos equipamentos
- Investimentos nas capacitações e qualificações dos servidores, e em programas de qualidade de vida
- Mudanças nas leis
- Trabalho em equipe

Fonte: dados coletados na oficina apreciativa da fase 2-D

Naquele momento, foram lembrados acontecimentos que ajudaram a fortalecer a área estudada, como por exemplo, a abertura dada aos servidores para participação no planejamento estratégico da SUGEP/PROGEPE, ponto destacado por unanimidade pelos respondentes do Questionário Apreciativo, ao lado da atualização dos procedimentos de trabalho, tornando-os mais adequados as demandas do órgão.

Durante a oficina apreciativa, o foco deteve-se na valoração das características positivas e habilidades individuais dos membros do grupo colaborativo, em consonância com seu papel na área de Gestão de Pessoas da UFRPE. Como pode ser observado no Quadro 21, os participantes citaram diversas características por eles valorizadas, como a adaptação à mudança que, em particular, é imprescindível para um processo de transformação organizacional e institucional, como o vivenciado pela PROGEPE/UFRPE.

Quadro 21 – Coisas mais valorizadas em si mesmo, na natureza do seu trabalho e na UFRPE

O que você mais valoriza em si mesmo?	O que você mais valoriza na natureza do seu trabalho?	O que você mais valoriza na UFRPE?
Inovação	Adaptação à mudança	Oferta de oportunidades de capacitação e qualificação
Gosto pelo trabalho	Trabalho para o desenvolvimento das pessoas	Valorização dos servidores
Eficiência	Trabalho em equipe	Busca pelo crescimento e desenvolvimento
Busca pelo conhecimento	Estrita observância à Legalidade	Acolhimento
Comprometimento, dedicação e empenho	Dinamicidade	
Humanidade	Atendimento à necessidade do servidor	

Fonte: dados coletados na oficina apreciativa da fase 2-D. As respostas dadas em cada coluna correspondem aos tópicos mais citados pelos participantes do grupo colaborativo.

Os conteúdos do Quadro 21 expressam os valores dos participantes como pano de fundo da cultura em construção na nova PROGEPE que, em conjunto, servem como base para apontar o senso de direção comum para todos os funcionários (DEAL; KENNEDY, 2000). No caso em questão, destacam-se valores identificados com a mudança, a busca de identidade com a função e papel da Pró-Reitoria, cujo sucesso depende da compreensão de todo esse processo em andamento.

A oficina apreciativa levou à reflexão acerca do tema em discussão, bem como sua validação. O grupo colaborativo passou a relembrar experiências exitosas vivenciadas ao longo do processo de transformação da área de Gestão de Pessoas da UFRPE. Conforme a livre fluência dos presentes, os principais momentos foram destacados em tópicos (Quadro 20), apontando experiências que caracterizaram, entre outros pontos, criações, inovações, melhorias nos processos de trabalho, etc. Como pontos lembrados pelo grupo, estão a criação do Curso de Especialização em Gestão Pública, a informatização das atividades e a criação da página eletrônica da SUGEP/PROGEPE, considerados como acontecimentos que trouxeram um impacto bastante positivo na atuação da área, inclusive em sua visibilidade.

Quadro 22 – Experiências exitosas do grupo colaborativo

Cite alguma(s) experiência(s) exitosa(s) que você vivenciou ao longo da transformação da área de Gestão de Pessoas da UFRPE. Lembre de momentos ligados a conquistas memoráveis, descreva a(s) experiência(s) em detalhes, narrando o contexto, as pessoas envolvidas, os fatos, o ambiente institucional à época e dos dias de hoje, etc.
<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de posses coletivas, possibilitando um maior acolhimento para os novos servidores. - Criação do Curso de Integração de novos servidores, no ano de 2013 - Realização de parcerias para a oferta de cursos de mestrados aos servidores - Aumento na quantidade de servidores, possibilitando uma equiparação mais justa com a demanda de trabalho - Informatização das atividades, resultando em maior agilidade - Criação da página eletrônica da SUGEP, possibilitando que os usuários tenham acesso a demandas de seu interesse sem precisar ir à PROGEPE - Criação do Boletim Interno da UFRPE - Criação de Manuais de Procedimentos de atividades, auxiliando na correta execução e ensino do trabalho - Criação do Encontro dos Técnicos em Educação da UFRPE (ENTEDUC), que em seguida, com a inclusão dos

docentes, passou a chamar-se Encontro de Servidores em Educação da UFRPE (ENSEDUC), onde pessoas recebem oportunidades para apresentar trabalhos acadêmicos, palestras são realizadas, etc.

- Regulamentação dos afastamentos para os servidores técnicos-administrativos, dando a mesma oportunidade de qualificação a estes, que aos professores
- Realização do dimensionamento organizacional, através de visitas *in loco* em cada departamento
- Criação do Curso de Especialização em Gestão Pública, com diversas vagas exclusivas para servidores da UFRPE

Fonte: dados coletados na oficina apreciativa da fase 2-D

Por fim, na última questão da fase 2-D do ciclo apreciativo, o grupo colaborativo destacou os pontos fortes e fatores de sucesso da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, além de mostrar como ocorreu sua contribuição para que isto acontecesse. Foi um momento de valorização do trabalho desenvolvido na área, tanto pela PROGEPE como um todo, como por cada servidor.

Um olhar especial vai para a busca constante pela capacitação e qualificação dos servidores, de forma que o serviço ofertado pela área de Gestão de Pessoas da UFRPE aos seus usuários seja de alto nível. Este ponto forte destacado pelo grupo colaborativo está em consonância com o tópico afirmativo escolhido.

Como consta no Quadro 23, salienta-se a atuação da área com base nas normas legais, a responsabilidade e o comprometimento dos servidores como outros aspectos que são, tanto individuais como coletivos. Também foi percebido que os membros tanto visualizaram a PROGEPE em si, como o entorno do qual a UFRPE faz parte, ampliando a linha do horizonte em construção.

Quadro 23 – Pontos fortes, fatores de sucesso e contribuição para o alcance dos resultados

Quais são os pontos fortes e fatores de sucesso da Área de Gestão de Pessoas da UFRPE e qual a sua contribuição para o alcance destes resultados?
<ul style="list-style-type: none"> - Realização do trabalho com estrita observância à legalidade - Busca constante dos erros e falhas cometidos para correção - Responsabilidade e comprometimento das pessoas que fazem a PROGEPE - Organização e segurança na realização das atividades - Oportunidade aos servidores de participar do planejamento da PROGEPE - Capacitação e qualificação do pessoal para melhor atendimento às demandas de trabalho - Melhoramento dos processos de trabalho para tornar a resolução de problemas mais ágil - Atenção à saúde e qualidade de vida do servidor - Contribuição de cada membro da equipe para alcance dos objetivos da PROGEPE - Atualização constante dos procedimentos internos com base nas novas legislações - Realização de <i>benchmarking</i>, de forma a aprender com as melhores práticas das demais IFES - Realização de parcerias para realizar atividades e atender às necessidades do servidor

Fonte: dados coletados na oficina apreciativa da fase 2-D

A leitura e releitura do material produzido pelos participantes foi equivalente a um momento de validação das respostas do questionário apreciativo referente à fase de Descoberta, que foi adiante com a fase 3-D (Sonho) do ciclo apreciativo. Na oportunidade, o

grupo colaborativo foi convidado a exercer a imaginação e a sonhar um futuro valioso e promissor para a PROGEPE/UFRPE.

Inicialmente, foi feita uma apresentação teórica ao grupo colaborativo a respeito da fase do Sonho da IA, e, logo em seguida, foi solicitado aos participantes exercitar sua imaginação e visualizar futuros valiosos e vitais, em meio a uma viagem aos próximos dez anos, ou seja, a 2028. A fase 3-D baseou-se em questões previamente elaboradas (Apêndice E), às quais foram compartilhadas com os participantes, tendo sido sanadas todas as dúvidas que surgiram. O pesquisador propôs três questões para debate e posterior levantamento dos resultados, com a efetiva participação de todos os componentes do grupo colaborativo.

Na primeira questão, os participantes foram convidados a descrever como eles esperam ver a PROGEPE no futuro, as mudanças esperadas, as inovações e realizações que causarão um impacto positivo. O Quadro 24 mostra os principais aspectos levantados pelos participantes, com base em um mundo ideal para a PROGEPE/UFRPE.

Quadro 24 – Sonho do grupo colaborativo

Imagine que a partir de agora você faça uma viagem e só volte à PROGEPE daqui a dez anos. Durante esse período, acontecem mudanças poderosas e positivas, e a PROGEPE torna-se aquilo que você sempre sonhou. Após esses dez anos de ausência, você volta ao seu ambiente de trabalho. Descreva o que você está vendo. O que está acontecendo na PROGEPE que lhe traz orgulho em fazer parte da mesma? O que mudou? Que coisas estão sendo realizadas que são consideradas novas, eficientes ou bem-sucedidas?

- PROGEPE totalmente informatizada, com programas e procedimentos definidos e realizados virtualmente
- Várias parcerias para qualificação dos servidores
- Equipamentos de última geração
- Desenvolvimento planejado
- Infraestrutura que possibilita a melhoria no atendimento e nos serviços prestados
- Maior autonomia nas decisões dos servidores
- Oportunidade aos servidores de participar do planejamento de forma proativa
- Espaço físico da PROGEPE ampliado e funcionando em um único ambiente
- Sistemas mais integrados, facilitando a busca das informações de maneira eficiente e eficaz
- Servidores ainda mais qualificados, engajados e responsáveis
- Maior suporte técnico e de pessoal
- Servidores com mais qualidade de vida pessoal e profissional
- Amplo setor de atendimento ao público, separado do operacional
- Centro de treinamento com salas para capacitações
- Existência de um setor de planejamento de fluxo de processos e atualizações legais
- Materiais de consumo do Departamento de Qualidade de Vida adquiridos com maior celeridade
- Jornada de trabalho flexibilizada e regulamentada institucionalmente
- Equipamentos do Departamento de Qualidade de Vida recebendo manutenção preventiva e corretiva tempestivamente
- A Seção de Saúde Bucal oferta o serviço de Entodontia, pois foram contratados mais técnicos em saúde bucal

Fonte: dados coletados na oficina apreciativa da fase 3-D

Notou-se haver muita participação e entusiasmo por parte dos componentes do grupo colaborativo, dando espaço à imaginação e projeção de acontecimentos que sonham ver realizados na PROGEPE. Não é demais dizer que os pontos levantados pelo grupo colaborativo estavam, no geral, alinhados ao tópico afirmativo escolhido.

Embalados nos sonhos que mostram coisas tangíveis e intangíveis, cada um se sentiu capaz de mobilizar forças e energias para torná-las reais e exemplares de um futuro transformador. Os participantes foram, então, convidados a refletir sobre o que a comunidade acadêmica, desde professores até alunos, falaria a respeito dessa PROGEPE, considerando que tudo o que foi visualizado e sonhado pelo grupo viesse realmente a acontecer. Em outras palavras, o grupo colaborativo descreveu como a PROGEPE seria vista em 2028. Os dados obtidos constam no Quadro 25.

Quadro 25 – Como a PROGEPE será vista em 2028

Agora, imagine que estamos no ano de 2028, e tudo aquilo que você visualizou anteriormente está acontecendo. Assim: a) Descreva o que a comunidade acadêmica (professores, técnicos-administrativos e alunos) fala a respeito da PROGEPE? Como ela é vista?

- A PROGEPE é referência na área de Gestão de Pessoas. Órgãos de Gestão de Pessoas consultam a PROGEPE para aprender sua forma de trabalho.
- Os usuários dos serviços estão satisfeitos, pois a PROGEPE é vista como uma unidade capaz de atender de forma ágil suas solicitações
- A comunidade acadêmica elogia os servidores da PROGEPE, pois todos são amplamente capacitados e responsáveis.
- A comunidade vê que a PROGEPE realmente faz Gestão com Pessoas, pois tem o foco nelas, no seu desenvolvimento e na sua qualidade de vida profissional e pessoal
- A PROGEPE é vista como uma área crucial para a melhoria da universidade como um todo, tanto na área financeira como no desenvolvimento pessoal e profissional.
- Todos reconhecem a importância da PROGEPE e participam de suas ações
- A PROGEPE é amplamente elogiada por ofertar serviços de qualidade nos três turnos
- A comunidade universitária utiliza e elogia os serviços do Departamento de Qualidade de Vida, pois o mesmo oferta serviços variados e amplos

Fonte: dados coletados na oficina apreciativa da fase 3-D

Observa-se que é esperado pelo grupo colaborativo que a PROGEPE seja uma referência para outras instituições como órgão de Gestão de Pessoas, e também entre os demais setores da UFRPE, com seus serviços amplamente recomendados pela comunidade universitária. Em dez anos, a transformação da PROGEPE ganhará corpo e merecido reconhecimento, compatível com o desenvolvimento alcançado pela UFRPE.

Na questão referente à fase do Sonho, ainda considerando que tudo o que foi visualizado pelo grupo colaborativo viesse realmente a acontecer na PROGEPE, os participantes descreveram de que maneira contribuiriam para o sucesso das conquistas alcançadas em 2028.

O Quadro 26 traz os resultados colhidos das falas dos participantes do grupo colaborativo, que foram compartilhadas em um clima cordial e animado. A busca pela capacitação, a condução dos processos de forma transparente e a desburocratização dos processos foram objeto de validação, ao mesmo tempo em que afloraram valores e talentos a serem aproveitados.

Quadro 26 – Contribuições para mudanças poderosas e positivas

Agora, imagine que estamos no ano de 2028, e tudo aquilo que você visualizou anteriormente está acontecendo. Assim: b) Descreva como você contribuiu para o alcance das mudanças poderosas e positivas ocorridas nos últimos dez anos. O que você realizou de notável para a PROGEPE chegar ao patamar alcançado?

- Busquei me especializar e capacitar
- Ajudei a reorganizar os processos de trabalho, regulamentar procedimentos e fluxos
- Contribuí para a ampliação da oferta de serviços de saúde
- Auxiliei na desburocratização dos processos
- Ajudei a motivar os servidores, procurando produzir um ambiente amigável e tranquilo
- Busquei a participação e o envolvimento de todos que fazem a PROGEPE
- Conduzi os processos de forma transparente, ética e profissional.
- Sempre me comprometi em prestar um bom serviço
- Promovi o trabalho coletivo, participando do processo de construção do conhecimento junto à equipe
- Respeitei as pessoas e as normas
- Aceitei novos desafios e busquei soluções para os mesmos

Fonte: dados coletados na oficina apreciativa da fase 3-D

Observa-se que os resultados obtidos na oficina apreciativa da fase do Sonho estão inter-relacionados à fase da descoberta e, de forma consistente, ao tópico afirmativo escolhido pela equipe, mostrando a produtividade do ciclo apreciativo em andamento.

Foi concedido um curto período de intervalo, para adentrar à fase 4-D da IA (Planejamento). Inicialmente, o pesquisador apresentou os conceitos de proposições provocativas, mostrou exemplos destas aos participantes e propôs um desafio ao grupo colaborativo: elaborar as suas próprias ideias a respeito do novo desenho organizacional da PROGEPE. Assim, as proposições elaboradas foram divididas de acordo com indicadores (ideias-guia) previamente estabelecidos.


Do trabalho, foram obtidas proposições provocativas elaboradas pelo grupo colaborativo bem alinhadas com as possibilidades futuras, com grandes chances de serem transpostas para um espaço e tempo concretos, como por exemplo, a criação do Banco de Talentos e a instituição de processos totalmente eletrônicos na PROGEPE. Os resultados colhidos nessa etapa se encontram no Quadro 27, chamando-se a atenção para o fato de que os quatro indicadores foram contribuições dadas ao grupo pelo próprio pesquisador, baseados em Hammel (2014), prontamente acatadas por parte dos presentes, que elaboraram o teor de cada um e enriqueceram o debate.

Segundo Ashford e Patkar (2001), as proposições provocativas devem servir de base para a elaboração de Planos de Ação, agregando questões tais como: quem?; o que?; onde?; quando?; como?; e porquê?, referentes à articulação do estratégico com o operacional.

Com base em cada indicador, a PROGEPE poderá reunir recursos, obter apoio e detalhar cada conteúdo para fins de aprovação e implementação, conforme uma agenda de

curto, médio e longo prazos. Também pode estabelecer prioridades, escolher por onde começar e quem ficará responsável pelas mudanças.

Quadro 27 – Proposições provocativas

INDICADORES (Ideias-guia)	 PROPOSIÇÕES PROVOCATIVAS (Ações de continuidade, transição e inovação)
MUDANÇAS ESTRUTURAIS E ORGANIZACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Novo prédio para a PROGEPE - Mapeamento de processos - Planejamento estratégico da PROGEPE - Implantação do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas - Viabilização de sistemas de informação e comunicação para PROGEPE - Revisão e melhoramento do fluxo de atividades - Programa moderno de cadastro e pagamento - Processos totalmente eletrônicos - Novas divisórias e mobiliários, aquisição de <i>splits</i>, carro exclusivo para a PROGEPE
MOMENTOS INSTITUCIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Criação da Escola da PROGEPE (com cursos de capacitação, graduação e pós-graduação) - Criação de grupos de trabalho para discutir temas relacionados à Gestão de Pessoas - Viabilização de colocação em prática do Regimento Interno da PROGEPE quanto à formação de grupos para elaboração de novos projetos - Viabilização da elaboração de um planejamento estratégico participativo - Criação de um setor de planejamento e atualizações - Criação de um programa de remoção interna
PARTICIPAÇÃO E DIÁLOGO	<ul style="list-style-type: none"> - Participação dos gestores nas ações da PROGEPE - Criação do Banco de Talentos - Realização de Oficinas Administrativas - Criação de uma unidade de tecnologia da informação na PROGEPE - Reuniões mensais entre gestores e servidores
PLANEJAMENTO E GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Maior autonomia na Gestão de Pessoas - Maior normatização de procedimentos - Nomeação de mais servidores para a PROGEPE - Melhor adequação do espaço físico, móveis e equipamentos - Maior capacitação dos servidores - Criação de uma página eletrônica da PROGEPE interativa - Criação de uma frente de atendimento ao público - Ampliação do setor médico e de processos especiais (judiciais/auditoria)

Fonte: dados coletados na oficina apreciativa da fase 4-D

Em síntese, com a criação das proposições provocativas, cada integrante do grupo colaborativo relatou e discutiu a respeito dos conteúdos por ele elaborados, havendo um valioso intercâmbio de ideias entre todos os participantes da oficina apreciativa, que traçaram as grandes linhas estratégicas do futuro da PROGEPE. Assim como ocorreu nas outras oficinas, o registro fotográfico da segunda oficina apreciativa, no âmbito das fases 2-D, 3-D e 4-D, está contido na Figura 8 (Apêndice J).

O presente trabalho deteve-se à fase 4-D, pois o prosseguimento à fase seguinte remete a algo para o futuro, que parecer promissor. O trabalho realizado nas oficinas mostra a capacidade de inovação da equipe e fornece meios necessários para que o processo possa ser

desenvolvido, com o devido apoio institucional e político, em um horizonte temporal de curto, médio e longo prazos, como já referido.

5 CONCLUSÕES

Esta seção apresenta as conclusões advindas da realização das etapas de um trabalho produzido com energia e satisfação como pressupostos trazidos da atividade apreciativa. Para tanto, muito se contou com o referencial teórico e os resultados obtidos nos procedimentos metodológicos, levantados a partir de questões norteadoras e do problema de pesquisa, articulados aos objetivos propostos, que foram retomados e confrontados com os resultados obtidos.

Com base nesse processo, pode-se afirmar que os esforços foram bem-sucedidos, começando pela participação e envolvimento do grupo colaborativo. Todos os participantes tiveram grande parcela de importância para o alcance dos resultados, pois se envolveram na pesquisa, como exemplo de positividade e espírito acadêmico. O ambiente amistoso e afável foi constante a cada etapa do modelo de 5-D, que muito colaborou para se articular passado, presente e futuro da área de Gestão de Pessoas da UFRPE.

Constatou-se que a utilização da IA foi crucial para tal feito, pois as questões propostas tiveram estreita ligação com a busca do significado da transformação organizacional vivenciada pela UFRPE nesse campo institucional de grande valia para todos que dela fazem parte, os seus servidores.

Destaca-se a aplicação das quatro primeiras fases do ciclo de 5-D da IA, cuja literatura foi estudada e debatida com o grupo colaborativo, que expressaram suas memórias e sonhos, como foi ponderado e contextualizado nos resultados deste TCF. Os dados colhidos passaram por um processo de triangulação de dados e de métodos, com sua interpretação submetida à análise de conteúdo, identificado com cada categoria temática, ou seja, os “Ds” focalizados ao longo do ciclo apreciativo.

Para o alcance dos objetivos específicos, além dos já citados temas abordados na revisão da literatura, foram utilizadas a pesquisa documental, as reuniões de cúpula, a entrevista, a aplicação de questionário e as oficinas apreciativas com o grupo colaborativo da pesquisa. A partir da análise dos PDIs da UFRPE, foi possível observar o caráter transformacional da área de Gestão de Pessoas, escolhida como objeto de estudo de campo. Além disso, como embasamento para a pesquisa documental, foi analisado o processo administrativo de reestruturação da então SUGEP em PROGEPE, que referendam a discussão das causas e trâmites que resultaram na criação da nova Pró-Reitoria, entre outras fontes que atestam seu papel no desenvolvimento institucional por que passa a UFRPE.

Sendo assim, o primeiro objetivo específico da pesquisa buscou situar o contexto histórico e organizacional referente à evolução da área de Gestão de Pessoas, com ênfase na administração pública federal. A própria literatura mostra como evoluiu os modelos de Gestão de Pessoas seja no campo organizacional seja na administração pública federal, ao lado da aderência dos PDIs da UFRPE e na nova PNDP, que permitem delinear o macroambiente em transformação.

Aliado a tudo isto, evidências empíricas ajudaram a corroborar os aspectos normativos e cognitivos que apontam para o argumento de que houve uma mudança na cultura organizacional da PROGEPE e em sua visão de futuro ligada ao servidor, sua qualificação e qualidade de vida, vistos de forma positiva.

A entrevista e as oficinas apreciativas realizadas foram imprescindíveis para o alcance desse objetivo específico, buscando sempre o núcleo positivo da transformação, visualizado nos valiosos momentos que foram importantes para destacar os atores diretamente envolvidos em tal transformação organizacional da área estudada. O caráter apreciativo aparece nas narrativas e memórias do pessoal da PROGEPE, nos relatos de seus sonhos, realização de desejos, afirmação de pontos fortes e tudo que de melhor ocorreu na área de Gestão de Pessoas da UFRPE. A compreensão e reflexão desse processo expressa a maturidade de servidores que estiveram presentes nas origens da mudança, em sua implementação e visão de futuro.

O segundo objetivo específico, por sua vez, procurou desenvolver estratégias apreciativas e mecanismos que possam configurar o processo de transformação organizacional da área de Gestão de Pessoas da UFRPE. Neste caso, as estratégias aplicadas à entrevista apreciativa permitiu que o primeiro titular da SUGEP descrevesse mecanismos institucionais capazes de configurar esse processo de transformação, por meio do planejamento participativo e da reestruturação dos processos de trabalho. Ambos foram essenciais para o sucesso da transformação orgânica e material do que se faz nesse órgão. A partir da contribuição colaborativa por parte dos servidores, os processos puderam ser melhorados, buscou-se maior agilidade e eficiência na prestação dos serviços aos usuários, ante a perspectiva de expansão e compromissos assumidos pela UFRPE.

Algumas práticas da área de Gestão de Pessoas tornaram-se correntes, a exemplo da busca por qualificação e da crescente preocupação com a qualidade de vida dos servidores, como estratégias e mecanismos típicos de órgãos que lutam pela excelência gerencial.

Por fim, o terceiro objetivo específico tratou de estabelecer uma trajetória que articule passado, presente e futuro da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, segundo a visão

apreciativa. A linha do tempo que se delineou, então, foi um produto construído ao longo de todo o processo de pesquisa, fortalecido por dados reveladores da fase de transição do antigo Departamento de Pessoal para a nova Pró-Reitoria. Desde a reestruturação do órgão até a revisão dos papéis desempenhados pela área, o desenho temporal mostrou-se consistente com o que já havia sido observado em passagens anteriores do trabalho, sobretudo diante do planejamento participativo que foi elaborado junto com os servidores, o que os levou ao salto para o presente e um futuro em construção.

No presente, constata-se a presença de valores ligados à inovação e capacidades para a mudança na PROGEPE, cujo trabalho também se pauta nos ritos e observância dos aspectos legais característicos das realizações e da tradição vitais dos repositórios institucionais sob sua guarda. Em uma perspectiva de futuro, os resultados apresentados na fase 3-D (Sonho) da IA, e as quatro proposições provocativas elaboradas pelo grupo colaborativo apontam para o que será feito nos próximos dez anos.

Os conteúdos das proposições provocativas (Mudanças Estruturais e Organizacionais; Momentos Institucionais; Participação e Diálogo; e Planejamento e Gestão) reproduzem muito do que há por fazer, como por exemplo: a construção de um novo prédio; a criação da Escola da PROGEPE; a criação do Banco de Talentos; e a nomeação de mais servidores para viabilizar os eventos críticos desse processo de mudança que está em andamento.

O tópico afirmativo escolhido retrata bem a articulação de passado, presente e futuro da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, em uma ótica de positividade e generatividade institucional: Fortalecer o papel da instituição por meio da formação de uma equipe qualificada, humanizada, voltada para o cuidado com o servidor, a sua valorização e crescimento profissional, e a qualidade de vida de todos que fazem a UFRPE, visando a efetividade dos recursos públicos. Não é demais lembrar que, em torno deste enunciado, como eixo central, ocorreu o ciclo apreciativo.

A aplicação do modelo de 5-D da IA permitiu que as questões norteadoras da pesquisa fossem respondidas, tendo em vista que o objetivo maior da transformação do órgão era valorizar mais as pessoas, pois havia um maior foco concentrado nos processos. A área de Gestão de Pessoas da UFRPE passou a ter novas atribuições, passando do nível operacional ao nível mais estratégico, mobilizando os servidores para levar adiante os novos atributos da Pró-Reitoria, estabelecidos pela alta gestão, no ritmo acelerado pelos próprios agentes efetivos da transformação organizacional. Foi realizado um planejamento participativo e colaborativo, como já referido. Nas palavras do grupo colaborativo, todos tiveram liberdade e foram

encorajadas a expor suas opiniões, a pôr em prática as novas incumbências e as responsabilidades que lhes cabem.

Posto desta forma, vale reconhecer que a presente pesquisa possui algumas limitações. Uma destas refere-se à subjetividade do pesquisador e do grupo colaborativo, característica que reflete a essência dos estudos qualitativos, os quais foram minimizados pela triangulação de dados e de métodos. Neste sentido, há que se considerar que as oficinas apreciativas e a reunião conjunta dos componentes do grupo colaborativo poderiam ser estendidas no tempo ou mesmo ter fomentado mais discussões e reflexões. Felizmente, a experiente equipe da PROGEPE logrou superar os desafios diários de uma pesquisa apreciativa realizada em meio à correria de um grupo de profissionais de uma área submetida às grandes demandas da transformação.

O ciclo apreciativo deteve-se à fase 4-D (Planejamento), cuja continuidade pode ser feita pela própria PROGEPE, em termos da definição de meios, recursos e apoios para tornar o futuro mais tangível, por meio de planos de ação. O que escapa ao tempo e espaço de uma dissertação. No entanto, há que se reconhecer os insumos valiosos e as ideias que brotaram do trabalho, a serem aproveitados por outros interessados neste tema.

Em suma, espera-se que o aprimoramento da fase 4-D e a realização da fase 5-D, em continuidade ao ciclo apreciativo desenvolvido nesta pesquisa, venham gerar futuros estudos.

Tem-se ciência de que se contribuiu para a UFRPE, que teve seu caráter e transformação organizacional melhor conhecido, por meio da área de Gestão de Pessoas, o que pode vir a ser transposto para outras IFES que estejam passando por contextos semelhantes. A própria linha de pesquisa ligada à IA poderá se beneficiar, bem como estudos sobre PDIs venham a ser incentivados e recebam *feedbacks* apreciativos quanto ao trabalho de seus gestores.

REFERÊNCIAS

AMARAL, L. A. **A Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Pernambuco e o seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional: aproximações e distanciamentos.** Recife, 2016. 142 f. Dissertação (mestrado). Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal de Pernambuco. 2016.

ARANHA, J. G. T.; SALLES, D. M. R. A Evolução da Gestão de Pessoas nas Universidades Federais: do Patrimonialismo ao Estratégico. In: **Anais do XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária CIGU**, 2015, Mar del Plata. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136019/101_00118.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 30 jul. 2018.

ASHFORD, G.; PATKAR, S. 2001. **The Positive Path: Using Appreciative Inquiry in Rural Indian Communities.** Winnipeg, Canadá: International Institute for Sustainable Development. Disponível em: <https://www.iisd.org/pdf/2001/ai_the_positive_path.pdf> Acesso em: 10 jun 2019.

AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA, M. M. A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. In: **Anais do IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, 2013. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ5.pdf>> Acesso em: 02 abr. 2019.

BALDWIN, T. T.; BOMMER, W. H.; RUBIN, R. S. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que gestores eficazes sabem e fazem.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BARBOSA, A. C. Q. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **RAE**, v. 45, p. 121-126, Edição especial Minas Gerais. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45nspe/v45nspea10.pdf>> Acesso em: 10 fev. 2019.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n.

1 (3), jan.-jul., p. 68-80, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>> Acesso em: 27 jan. 2019.

BORGES, L.; MOURÃO, L. **O Trabalho e as Organizações**: Atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed. 2013.

BOWEN-JONES, W.; CHAPMAN, V.; BREEZE, N. Appreciative Inquiry – A Research Tool for Institutional Change. **Worcester Journal of Learning and Teaching**, n. 9, 2014. Disponível em: <https://rteworcester.files.wordpress.com/2017/05/ai_for_institutional_change_bowenjones_and_chapman_and_breeze.pdf> Acesso em: 26 ago. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.235**, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm> Acesso em: 24 ago. 2018.

_____. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: 05 set. 2018.

_____. **Decreto nº 5.773**, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm> Acesso em: 23 ago. 2018.

_____. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm> Acesso em: 23 ago. 2018.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: diretrizes para elaboração**. Brasília: MEC/ SESu, jun. 2002. Disponível em: < <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>> Acesso em: 23 ago. 2018.

_____. **Decreto nº 2.794**, de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm> Acesso em: 05 set. 2018.

_____. **Decreto nº 347**, de 21 de novembro de 1991. Determina a utilização dos sistemas SIAFI e SIAPE no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D347.htm> Acesso em: 05 set. 2018.

_____. **Decreto nº 99.328**, de 19 de junho de 1990. Institui o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE e dá outras providências. Brasília, 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D99328.htm> Acesso em: 05 set. 2018.

_____. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1990b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm> Acesso em: 05 set. 2018.

_____. **Decreto nº 84.669**, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Brasília, 1980. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm> Acesso em: 05 set. 2018.

_____. **Lei nº 5.645**, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras

providências. Brasília, 1970. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Leis/L5645.htm> Acesso em: 05 set. 2018.

_____. **Decreto nº 67.326**, de 05 de outubro de 1970. Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. Brasília, 1970b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto/1970-1979/D67326.htm> Acesso em: 05 set. 2018.

_____. **Decreto-Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-Lei/Del0200.htm> Acesso em: 05 set. 2018.

_____. **Lei nº 1.711**, de 28 de outubro de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Brasília, 1952. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/leis/1950-1969/L1711.htm> Acesso em: 05 set. 2018.

_____. **Decreto-Lei nº 1.713**, de 28 de outubro de 1939. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Brasília, 1939. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del1713.htm> Acesso em: 05 set. 2018.

_____. **Decreto-Lei nº 579**, de 30 de julho de 1938. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Brasília, 1938. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del0579.htm> Acesso em: 05 set. 2018.

_____. **Lei nº 284**, de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. Brasília, 1936. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1930-1949/L284.htm> Acesso em: 05 set. 2018.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

BUSHE, G. R. Appreciative inquiry is not (just) about the positive. **Organization Development Practitioner**, v. 39, nº 4, p. 30-35, 2007. Disponível em: <http://www.gervasebushe.ca/AI_pos.pdf> Acesso em: 15 abr. 2019.

BUSSULAR, C. Z.; SCHEFFER, A. B. B.; SAWITZKI, R. C. Afinal, o nome da área é Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou o quê? Um estudo com empresas que atuam no segmento de saúde sobre os impactos da mudança de papéis da área na identidade do grupo. In: **Anais do XXXVII Encontro da ANPAD**. 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR2488.pdf> Acesso em: 16 jul. 2019.

CAMERON, K. S. Paradox in Positive Organizational Change. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 44, n. 1, p. 7-24, March 2008.

CASARIN, H. de C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIA, P. A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COOPERRIDER, D. L.; SRIVASTVA, S. Investigação Apreciativa na Vida Organizacional, 1999. In: COOPERRIDER, D. L., WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. **Manual da Investigação Apreciativa – Para líderes da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

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

COOPERRIDER, D. L., WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. **Manual da Investigação apreciativa – Para líderes da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

CURADO, J. **Gênero e os sentidos do trabalho social**. UCDB: Campo Grande, 2008.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. **Corporate Cultures**. The rites and rituals of corporate life. Cambridge: Basic Books, 2000.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

DESSLER, G. **Human Resource Management**. Upper Saddle River: Pearson Prentice-Hall. 11. ed. 2008.

DIAS, C. G.; LOPES, F. T.; DALLA, W. D. Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? Da Retórica às Práticas Antigas com Novas Roupagens. In: **Anais** do XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A2389.pdf>> Acesso em: 28 jan. 2019.

DRAGO, I.; SCROCH, K. A. S.; RIBEIRO, M. R.; SILVA, H. de F. N. Metodologias que estimulam o compartilhamento de conhecimentos: a experiência do Global Forum América Latina – GFAL. **AtoZ**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 38-49, jan./jun. 2011. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/atoz/rt/printerFriendly/41282/25203>> Acesso em: 30 ago. 2018.

DRUMOND, R. C. C. **Investigação Apreciativa**. União Brasileira para a Qualidade, Belo Horizonte, 15 de julho de 2013. Disponível em: <<https://ubq.org.br/2013/07/15/investigacao-apreciativa/>> Acesso em: 30 jul. 2018.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2002

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNÁNDEZ, C. L. G. Modelos de dirección de recursos humanos. **Papers of the Psychologist**, v. 72, 1999. Disponível em: <http://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=802> Acesso em: 10 jul. 2019

FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FUNDAÇÃO APOLÔNIO SALLES - FADURPE. **Histórico UFRPE**. Recife: FADURPE, 2018. Disponível em: http://www.fadurpe.com.br/?page_id=2998 Acesso em: 09 out. 2018.

HAMMEL, C. M. S. M. **A Profissionalização dos Servidores Efetivos da ALEPE no Processo de Inovação e Mudança, sob a Ótica Apreciativa**. Dissertação. Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, 2014.

IVANCEVICH, J. M. **Human Resource Management**. New York: McGraw-Hill Irwin. 11. ed. 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

JACOBSEN, A. L.; CERQUEIRA, R. L. B.; LIOTTO, M.; ALMEIDA, S. M.; PEREIRA, M.; SILVA, J. M. Gestão de Pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. In: **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 2, p. 129 – 157, ago. 2012. Florianópolis: UFSC, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p129/22573> Acesso em: 20 set. 2018.

LIMA, C. L. de; BARRETO, L. M. T. da S. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte. **Revista Hospitalidade**, v. 13, p. 143-161, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/22270>> Acesso em: 19 jul. 2019.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade**. A gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.

LUDEMA, J. D. Appreciative storytelling: A narrative approach to organization development and change. In Fry, R et.al. **Appreciative Inquiry and Organizational Transformation: Reports From The Field** (239-261). Westport, CT: Quorum, 2002.

LUDEMA, J. D; WHITNEY, D.; MOHR, B. J; GRIFFEN, T. J. **The Appreciative Inquiry Summit: A Practitioner's Guid for Leading Large-Group Change**. San Francisco: Berret-Koehler, 2003.

MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, v.20, n.35, p. 201-208, 2014. Disponível: <<https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/228>> Acesso em: 20 nov. 2018.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. Ed. rev. Ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

MAZZA, A. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass., 2002.

MEYER, V. J.; SERMANN, L. I. C.; MANGOLIM, L. Planejamento e Gestão Estratégica: Viabilidade nas IES. In: **Anais** do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35823/Victor%20Meyer%20Jr%20-%20Planejamento%20e%20Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=4>> Acesso em: 23 ago. 2018.

MOHR, B.; WATKINS, J. M. **Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination**. San Francisco: Jossey-Bass. 2001.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html> Acesso em: 02 abr. 2019.

MOREIRA, A. R. et al; Evolução da Gestão de Pessoas em uma Universidade Estadual Multicampi. In: **Anais** do XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária CIGU, 2015, Mar del Plata. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136089/101_00190.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 30 jul. 2018.

NARDOTO, F. S. **Fortalecimento do Comitê Gestor da Orla Marítima de Itamaracá: uma visão apreciativa e integrativa do Projeto Orla**. Recife, 2013. 103 f. Dissertação (mestrado) - Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2013.

NASCIMENTO, P. S. O.; OLIVEIRA, R. R. Avaliação Apreciativa do Programa de PósGraduação em Nutrição da Universidade Federal de Pernambuco. **Revista Gestão Universitária da América Latina**, v. 10, p. 180-203, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n4p180>> Acesso em: 30 jul. 2018.

OLIVEIRA, R. R.; AMORIM, T. N. G. F. Design da Avaliação Apreciativa das Estratégias Transformacionais em uma Universidade Pública. In: **Anais** do XVI Colóquio Internacional

de Gestão Universitária CIGU, 2017, Mar del Plata. v. 1, p. 1-14, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181077/101_00204.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 30 julho 2018.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, E. M. D. **Plano de Trabalho intitulado Avaliação Apreciativa do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PDI UFRPE 2013-2020) em um contexto de transformação social sustentável.** Recife: Relatório da Bolsa de PIBIC-UFRPE, 2017.

OLIVEIRA, E. M. D.; OLIVEIRA, R. R. **Relatório Final do Plano de Trabalho intitulado Avaliação Apreciativa do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PDI UFRPE 2013-2020) em um contexto de transformação social sustentável.** Recife: Relatório da Bolsa de PIBIC-UFRPE, 2018.

OLIVEIRA R. R.; SENA, G. N.; MANDÚ, M. J. da S. Elaboração de um protocolo apreciativo do estudo da área de Gestão de Pessoas em uma universidade pública. **In: Anais do XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária CIGU, 2018.** Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190658/101_00179.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 13 set. 2018.

PAULA, A. P. P; Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088/35859>>. Acesso em: 01 ago. 2018

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

REBELO, L. M. B. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em Universidade:** a perspectiva da teoria da complexidade. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2004. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/30368149.pdf>> Acesso em: 23 ago. 2018.

RAZZOLINI FILHO, E.; PEREIRA, E. C.; RIBEIRO, M.; KÜSTER, C. W. A Investigação Apreciativa como uma ferramenta para a construção da estratégia organizacional. **Revista Organização Sistêmica**, v. 4, n. 2, p. 180-206, 2013. Disponível em: <<https://www.uninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/articloe/download/189/109>> Acesso em: 30 ago. 2018.

RIVERO, C. **Inquérito Apreciativo: sonhar as organizações, co-construir um futuro positivo e inovador.** 2008. Disponível em: <<http://www.catarinarivero.com/formacao/Inquerito-Apreciativo-Sonhar-asorganizacoes.pdf>> Acesso em: 30 ago. 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SCHIKMANN, R. Base para a concepção do curso de especialização em Gestão de Pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas: Base teórica e experiência no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

SCHMITT, J. L.; MAFRA, W. J. Planejamento Estratégico Servindo para a Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional. In: **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** (XXIII: 2003: Ouro Preto) Ouro Preto: Universidade Federal de Ouro Preto, 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0702_1103.pdf> Acesso em: 23 ago. 2018.

SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. Ensaio: **Aval. Políticas Públicas Educacionais**, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

SILBERT, J. H.; SILBERT, T. Soaring from SWOT: Four Lessons Every Strategic Plan Must Know. **AI Practitioner: International Journal of AI Best Practice**, London, v. 0, n. 0, p. 1-4, Aug. 2007.

SOUZA, L.V., McNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: Investigação Apreciativa. **Revista Psicologia e Sociedade**, v. 22, n. 3, p. 598-607, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v22n3/v22n3a20.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2019.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Gestão: Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan./jun.,2008. Disponível em: <http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10523becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf> Acesso em: 19 jul. 2019.

SPINK, M. J. P. Ao sabor dos riscos: reflexões sobre a dialogia e a co-construção de sentidos. In: SPINK, M. J. P. **Psicologia social e saúde: práticas, saberes e sentidos**. Petrópolis: Vozes, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v26n1/05.pdf>> Acesso em: 21 ago. 2018.

SPINK, M. J.; MENEGON, V. M.; MEDRADO, B. Oficinas como estratégia de pesquisa: Articulações Teórico-Metodológicas e aplicações Ético-Políticas. **Psicologia & Sociedade**, v. 26, n. 1, p. 32-43, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822014000100005&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 21 ago. 2018.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage Handbook of qualitative research**. 4.ed. p. 443 – 466. Thousand Oaks: Sage, 2005.

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

TOSE, M. G. L. S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. Dissertação (Mestrado) do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1997. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1090/1/Marilia%20de%20Gonzaga%20Lima%20e%20Silva%20Tose.pdf>> Acesso em: 26 ago. 2019.

TROXEL, J. **Appreciative inquiry: An action research method for organizational transformation and its implications to the practice of group process facilitation.** Chicago: Millennia Consulting, 2002.

UFRPE. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco 2013-2020.** Recife: UFRPE, 2013. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/sites/www.proplan.ufrpe.br/files/pdi_ufrpe_2013-2020.pdf> Acesso em: 23 ago. 2018a.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco 2013-2020 – Versão revista e atualizada.** Recife: UFRPE, 2018b. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/sites/www.proplan.ufrpe.br/files/pdi_2018_versao_revisada_e_atualizada.pdf> Acesso em: 23 ago. 2018.

_____. **Processo Administrativo nº 23082.013668/2017-14.** Recife: UFRPE, 2018c.

_____. **Relatório de Gestão do Exercício de 2014.** Recife: UFRPE, 2015. Disponível em: <www.ufrpe.br/sites/www2.prppg.ufrpe.br/files/Relatório%20de%20Gestão%202014.pdf> Acesso em: 18 mar. 2017.

_____. **Aditamento 2011-2012 para o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco 2006-2010.** 2012. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/sites/www.proplan.ufrpe.br/files/pdi_aditamento_2011-2012.pdf.txt.pdf> Acesso em: 23 ago. 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco 2006-2010.** Recife: UFRPE, 2006. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/sites/www.proplan.ufrpe.br/files/pdi_ufrpe_2006.2010.pdf.txt.pdf> Acesso em: 23 ago. 2018.

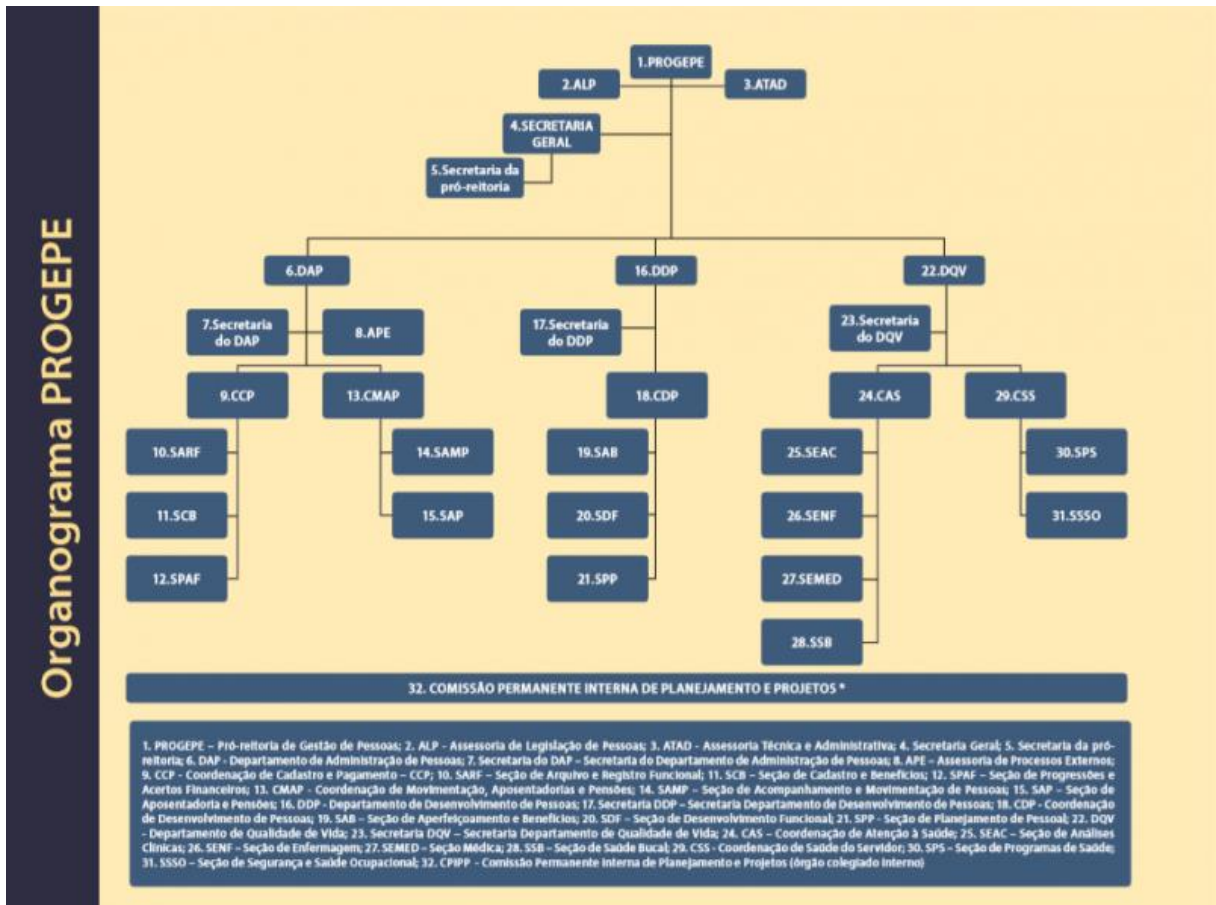
ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

VENTURA, V. L. S.; LEITE, N. R. P. Percepção da influência da Gestão Estratégica de Pessoas no comprometimento organizacional. **Pretexto**, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.

WEISS, C. H. **Evaluation.** 2.ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

WHITNEY, D.; COOPERRIDER, D. L. The Appreciative Inquiry Summit: An Emerging Methodology for Whole System Positive Change. **OD Practitioner**, p. 13-26, 2000.

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA PROGEPE/UFRPE



Fonte: Site da PROGEPE/UFRPE. Disponível em: <<http://www.sugep.ufrpe.br/organograma>> Acesso em: 17 ago. 2018.

ANEXO B – LISTA DOS SERVIDORES EXONERADOS DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS E CARGOS DE DIREÇÃO DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL DA UFRPE E DA DESIGNAÇÃO PARA OS MESMOS CARGOS NA SUGEP DA UFRPE



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PORTARIA Nº 159, DE 13 DE MARÇO DE 2007

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, resolve:

EXONERAR a pedido, a partir de 1º/03/2007, o(a) servidor(a) desta Universidade FELIPE GOMES LUZ, Professor Substituto, Matrícula SIAPE nº 1534466, lotado(a) no(a) Departamento de Física e Matemática, de acordo com o inciso II do art. 12, da Lei nº 8.745, de 1993, com as alterações posteriores. (PROCESSO UFRPE Nº 23082.001443/2007)

VALMAR CORRÊA

PORTARIA Nº 167, DE 14 DE MARÇO DE 2007

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, resolve:

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, resolve:

Nº 172 - EXONERAR, das Funções Gratificadas e Cargos de Direção do extinto Departamento de Pessoal desta IFES, os servidores relacionados abaixo, a partir da data de publicação no Diário Oficial da União, conforme Memo nº 063/2007-DP, de 15.03.2007, em virtude da criação da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas-SUGEP. (PROCESSO UFRPE Nº 23082.002810/2007)

ANEXO I

NÍVEL	CARGO/FUNÇÃO DENOMINAÇÃO	MATRIC	OCUPANTE NOME	ATO DE NOMEAÇÃO Nº DATA	PUBLICAÇÃO DOU
CD-03	Departamento de Pessoal	0445330	Jimmy Peixe Me Intyre	80 09.07.05	09.07.05
FG-05	Diretor do Departamento de Pessoal	1097536	Rita de Cassia Braga de Melo	525 13.11.02	14.11.02
FG-03	Diretor da Divisão de Cadastro, Cargos e Funções	0383514	Mª das Graças D. Nascimento	380 02.05.95	11.03.95
FG-06	Chefe da Seção de Aposentadorias e Pensões	0383159	Eva Valença Cordeiro	379 02.05.95	11.03.95
FG-06	Chefe da Seção de Controle de Cargos e Funções	0383544	Mª Isabel Pereira da C.A. Rocha	124 14.03.97	20.03.97
FG-03	Diretor da Divisão de Controle de Pagamento e Consignações	0383049	Patricia Gadelha Xavier Monteiro	25 11.01.07	12.01.07
FG-04	Chefe da Seção de Controle de Pagamento	0383844	Carlos Eduardo P. Vasconcelos	086 02.02.98	05.02.98
FG-06	Chefe da Seção de Consignações	0383264	Jacilene T. da Silva Ribeiro	526 13.11.02	14.11.02
FG-03	Diretor da Divisão de Legislação, Direitos e Deveres	0383424	Luciano Bani Vini	047 05.02.93	11.02.93
FG-06	Chefe da Seção de Direito e Deveres	0382962	Ana Maria Brito de Almeida	246 25.10.02	29.10.02
FG-03	Diretor da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento	0382955	Ana Carolina de V. Nova	419 03.09.96	10.09.96
FG-06	Chefe da Seção de Recrutamento, Seleção e Aperfeiçoamento	0383601	Márcia Maria S. Couto	376 02.05.95	11.03.95

Nº 173 - DESIGNAR para os Cargos de Direção e Funções Gratificadas da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas-SUGEP, publicada no DOU de 15.03.2007, Seção 1, pag. 10, os servidores relacionados abaixo, a partir da data de publicação no Diário Oficial da União, conforme Memo nº 063/2007-DP, de 15.03.2007 (PROCESSO UFRPE Nº 23082.002810/2007).

ANEXO I

MAT	NOME	CPF	NÍVEL	DENOMINAÇÃO DA FUNÇÃO
445550	Jimmy Peixe Me Intyre	122.857.304-20	CD-03	Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - SUGEP
383424	Luciano Bani Vini	063.334.864-34	FG-03	Assessor de Legislação de Pessoal - ALP
383516	Maria de Fátima Lopes de Moraes	253.917.044-72	CD-04	Diretor do Departamento de Administração de Pessoas - DAP
383264	Jacilene Tímoteo da Silva Ribeiro	224.203.204-68	FG-06	Secretaria Administrativa da DAP
385049	Patricia Gadelha Xavier Monteiro	459.950.444-00	FG-03	Diretor da Divisão de Cadastro e Pagamento - DCP
1473344	Rozanna Maria Barbosa Mesquita Nova	282.674.514-04	FG-06	Chefe da Seção de Controle de Cadastro e Pagamento - SCP
383687	Roberto Gonçalves dos Prazeres	166.573.734-49	FG-06	Chefe da Seção de Registro Funcional - SRF
383514	Maria das Graças Domicio Nascimento	166.487.904-82	FG-03	Diretor da Divisão de Acompanhamento e Movimentação de Pessoal - DAMP
388099	Sandra de Araújo Duarte	335.028.704-20	FG-06	Chefe da Seção de Aposentadorias e Pensões - SAP
383544	Maria Isabel Pereira da Costa de Assis Rocha	195.838.424-00	FG-06	Chefe da Seção de Serviços Ativos - SSA
382955	Ana Carolina Vasconcelos Nova	335.530.934-00	CD-04	Diretor do Departamento de Qualidade de Vida - DOV
384900	João Guilherme Santos Filho	264.552.854-63	FG-03	Diretor da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal - DDP
383601	Márcia Maria S. Couto	141.613.204-00	FG-06	Chefe da Seção de Dimensionamento Organizacional - SDO
41733	Sérvio José Bittencourt	113.439.154-49	FG-06	Chefe da Seção de Avaliação de Desempenho Funcional - SAD
1097536	Rita de Cassia Braga de Melo	649.515.704-59	FG-06	Chefe da Seção de Desenvolvimento de Competências - SDC
1543149	Rozângela Costa Sousa Arrijo	965.679.705-10	FG-06	Chefe da Seção de Programas Psicossociais - SPP

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, resolve:

Nº 176 - RETIFICAR Portaria nº 171/07-GR, de 15.03.2007, que exonou, do Cargo de Direção CD-04, de Assessor do Reitor, o(a) servidor(a) MARIA DE FÁTIMA LOPES DE MORAES, nos termos a seguir onde se lê "Departamento de Biologia", leia-se: "Departamento de Pessoal", permanecendo inalterados os demais termos. (PROCESSO UFRPE Nº 23082.002810/2007)

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, resolve:

Nº 170 - NOMEAR o(a) servidor(a) MARCOS SOUTO ALVES, do Quadro Único de Pessoal desta IFES, ocupante do cargo de Professor Adjunto, Nível 3, lotado(a) no Departamento de Biologia, Matrícula SIAPE nº 0384096, para exercer a Função Gratificada, FG-01, de Coordenador(a) do Curso de Bacharelado em Ciências Biológicas da Pró-Retora de Ensino de Graduação, a partir de 01/03/2007, conforme Decisão nº003/2007. Em decorrência, revogar os efeitos a partir da mesma data, da Portaria nº 155/2005-GR, de 17.03.2005, que designou a Profa. Maria Rita Cabral Sales de Melo como Pró-tempore da referida Função. (PROCESSO UFRPE Nº 23082.016331/2006)

Nº 177 - EXONERAR, da Função Gratificada, FG-04, de Coordenador Pedagógico do Colégio Agrícola Dom Agostinho Ibas-CODAI, o(a) servidor(a) BALLO RICARDO DOS SANTOS DU-TRA, do Quadro Único de Pessoal desta IFES, ocupante do cargo de Professor de 1º e 2º Grau, Matrícula SIAPE nº 1211325, lotado(a) no Colégio Agrícola Dom Agostinho Ibas - CODAI, a partir de 01/03/2007, conforme Memo nº 21/2007-CODAI, de 01/02/2007. (PROCESSO UFRPE Nº 23082.001069/2007)

Nº 178 - DESIGNAR o(a) servidor(a) ARGÉLIA MARIA ARAÚJO DIAS, ocupante do cargo de Professor de 1º e 2º Grau, Matrícula SIAPE nº 1424170, CPF nº 335.021.704-44, lotado(a) no Colégio Agrícola Dom Agostinho Ibas - CODAI, do Quadro Único de Pessoal desta IFES, para exercer a Função Gratificada, FG-04, de Coordenador Pedagógico (Cursos Técnicos) do referido colégio, a partir de 01/03/2007, conforme Memo nº 21/2007-CODAI, de 01/02/2007. (PROCESSO UFRPE Nº 23082.001069/2007)

VALMAR CORRÊA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

PORTARIAS DE 8 DE MARÇO DE 2007

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, no uso das atribuições que lhe confere a alínea "j" do artigo 14 do Regimento Geral desta Universidade, e tendo em vista o disposto na Lei 8.168, de 16 de janeiro de 1991, no Decreto nº 228 de 11 de outubro de 1991, e na Portaria Interministerial nº 1.407 dos Ministros de Estado da Educação e do Desporto e da Administração Federal e Reforma do Estado, resolve:

Nº 103 - dispensar, a pedido, CLAUDIANA GUEDES DE JESUS, Professor de Magistério Superior, Classe Assistente, CPF nº 032.820.346/79, matrícula SIAPE nº 1544787, da função de Chefe do Departamento de Administração e Turismo do Instituto Multidisciplinar, para o qual foi designada através da Portaria GR 055/2007-FG-1, a partir de 07/03/2007.

Nº 104 - dispensar, a pedido, ADRIANO OLIVEIRA RODRIGUES, Professor de Magistério Superior, Classe Assistente, CPF nº 079.726.087/09, matrícula SIAPE nº 2481186, da função de Coordenador de Graduação em Economia do Instituto Multidisciplinar, para o qual foi designada através da Portaria nº 990/2006, FG-01, a partir de 07/03/2007.

RICARDO MOTTA MIRANDA

PORTARIAS DE 12 DE MARÇO DE 2007

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, no uso das atribuições que lhe confere a alínea "j" do artigo 14 do Regimento Geral desta Universidade, resolve:

Nº 116-Exonem, a pedido, a partir de 01/03/2007, a servidora MARIA MELLO DE MATA, matrícula SIAPE nº 1308498, ocupante do cargo de Professor da Carreira do Magistério Superior, Classe Adjunto do PUCRCE, de que trata a Lei nº 7596/87, código de vaga nº 0273015, integrante do Quadro Único desta Universidade, lotada no Instituto Multidisciplinar/Departamento de História e Economia, de acordo com o art. 34, da Lei nº 8.112, de 1990, combinado com o art. 18, da Lei 8.216, de 1991. Processo: 23083.001078/2007-59

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, no uso das atribuições que lhe confere a alínea "j" do artigo 14 do Regimento Geral desta Universidade, e tendo em vista o disposto na Lei 8.168, de 16 de janeiro de 1991, no Decreto nº 228 de 11 de outubro de 1991 e na Portaria Interministerial nº 1.407 dos Ministros de Estado da Educação e do Desporto e da Administração Federal e Reforma do Estado, resolve:

Fonte: Diário Oficial da União, p. 18, seção 2, 16 de março de 2007. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/497689/pg-18-secao-2-diario-oficial-da-uniao-dou-de-16-03-2007?ref=goto>> Acesso em: 13 set. 2018

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP/UFRPE

Convidamos o(a) Sr(a) a participar, como voluntário(a), da coleta de dados do Trabalho de Conclusão Final (TCF) intitulado “**Transformação Organizacional da área de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural de Pernambuco: um estudo à luz da Investigação Apreciativa**”, que está sob a responsabilidade do pesquisador mestrando Geiverson Neves Sena, sob a orientação da Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira.

Asseguramos que as informações fornecidas nas entrevistas permanecerão anônimas, contudo, não confidenciais, ou seja, as narrativas, comentários, sugestões, exemplos e experiências serão compartilhados sem nenhuma vinculação aos nomes dos participantes, que serão identificados somente como membros e/ou colaboradores, com a utilização de códigos alfanuméricos. Também poderão ser anexadas ao TCF fotos das oficinas apreciativas realizadas, porém, preservando a identificação nominal dos colaboradores da pesquisa.

No caso de contarmos com sua participação neste estudo, pede-se que assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO

Eu, _____, RG _____, abaixo assinado, concordo em participar da coleta de dados do TCF intitulado “**Transformação Organizacional da área de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural de Pernambuco: um estudo à luz da Investigação Apreciativa**”, como voluntário(a). Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como sobre o anonimato das informações por mim prestadas.

Recife, ____ de _____ de _____.

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA APRECIATIVA COM O PRIMEIRO SUPERINTENDENTE DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFRPE

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIAP/UFRPE

Contextualização

Com o intuito de rememorar o passado da transformação do antigo Departamento de Pessoal da UFRPE em Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP) e a recente criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), gostaríamos de saber como foi sua trajetória nesse processo de transformação da área de Gestão de Pessoas nesta Universidade.

Roteiro

1. Como surgiu e evoluiu a ideia de transformar o antigo Departamento de Pessoal em SUGEP? Quais eram as expectativas iniciais com essa transformação? Quais foram as mudanças nas atribuições do órgão gerenciador quando ocorreu essa primeira transformação? Quem foram os agentes dessa mudança no contexto dos PDIs/UFRPE?
2. Quais estratégias foram implantadas para que a transformação viesse efetivamente a ocorrer com sucesso? Como se obteve a colaboração, compreensão compartilhada e compromisso com a ação, ao longo desse processo de transformação? Que perspectivas podem ser delineadas em termos do futuro da PROGEPE?

Questões apreciativas

1. Conte uma experiência exitosa no período em que o senhor esteve à frente da Gestão de Pessoas da UFRPE.
2. Em termos de sua carreira profissional, gostaríamos de saber, que coisas você mais valoriza:
 - a) em você mesmo?

b) na natureza do seu trabalho como gestor de pessoas na UFRPE?

3. Diga quais são os três anseios pelos quais você lutaria para fortalecer a área de Gestão de Pessoas na UFRPE.

**APÊNDICE C – PROPOSIÇÃO DO TÓPICO AFIRMATIVO – FASE 1-D
(DEFINIÇÃO)**

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIAP/UFRPE

PROPOSIÇÃO DO TÓPICO AFIRMATIVO - FASE 1-D (DEFINIÇÃO)

Pesquisador: Geiverson Neves Sena

Orientadora: Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira

Integrante do Grupo Colaborativo: _____

Data: ___/___/_____

Nessa fase, os participantes do grupo colaborativo serão convidados a construir o tópico afirmativo para dar início à Investigação Apreciativa. O tópico afirmativo é a questão fundamental em torno da qual gira a agenda de trabalho. As fases do Ciclo de 5-D giram ao seu redor (Figura 1).



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

Sobre a elaboração do tópico afirmativo é importante ressaltar que é recomendado a identificação por meio de discussões com a liderança da organização e as principais partes interessadas como será seu enunciado, cuja redação dever ser feita de forma positiva, convincente e seja algo que a organização considera uma prioridade.

Assim,

- tópicos afirmativos expressam onde se quer chegar ou ver crescer e florescer na transformação da área de Gestão de Pessoas da UFRPE.
- tópicos afirmativos são relevantes e envolventes. Assim, dizem o que é importante para todas as pessoas envolvidas no processo desta pesquisa.

Face ao exposto, pedimos que reúnam-se e elaborem de 01(um) a 03(três) tópicos afirmativos.

**APÊNDICE D – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APRECIATIVO - FASE 2-D
(DESCOBERTA)**

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIAP/UFRPE

ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APRECIATIVO DA FASE 2-D (DESCOBERTA)

Pesquisador: Geiverson Neves Sena

Orientadora: Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira

Integrante do Grupo Colaborativo: _____

Data: ___/___/_____

Nessa fase, serão identificados os pontos fortes e as melhores práticas organizacionais. Os participantes deverão relembrar histórias de sucesso e destacar fatores que “dão vida” à organização. Segundo Rivero (2008), o foco está no debate dos momentos exitosos vivenciados na organização, o que mais se aprecia e se valoriza.

1 – Descreva o que foi feito de melhor no passado que contribuiu para a transformação da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, de forma que seja atendida a sua missão de ser vista como um órgão que busca “desenvolver ações de recursos Humanos, com eficiência e eficácia, visando o crescimento profissional e a melhoria da qualidade de vida da comunidade universitária” (MISSÃO DA PROGEPE).

2 - Em termos da transformação pela qual passou a PROGEPE, gostaríamos de saber que coisas você mais valoriza:

- a) em si mesmo
- b) na natureza do seu trabalho na Gestão de Pessoas da UFRPE?
- c) na UFRPE

3 - Cite alguma(s) experiência(s) exitosa(s) que você vivenciou ao longo da transformação da área de Gestão de Pessoas da UFRPE. Lembre de momentos ligados a conquistas memoráveis, descreva a(s) experiência(s) em detalhes, narrando o contexto, as pessoas envolvidas, os fatos, o ambiente institucional à época e dos dias de hoje, etc.

4 – Quais são os pontos fortes e fatores de sucesso da Área de Gestão de Pessoas da UFRPE e qual a sua contribuição para o alcance destes resultados?

**APÊNDICE E – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APRECIATIVO - FASE 3-D
(SONHO) E 4-D (PLANEJAMENTO)**

Pesquisador: Geiverson Neves Sena

Orientadora: Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira

Integrante do Grupo Colaborativo: _____

Data: ___/___/_____

3-D (SONHO)

Nessa fase, os integrantes da organização visualizam um futuro ideal para a mesma, onde pretendem e podem chegar. Segundo Cooperrider e Whitney (2006):

“É um convite para que as pessoas levantem seus olhos, exercitem sua imaginação e discutam sobre como seria a aparência de sua organização caso esteja integralmente alinhada em torno de seus pontos fortes e aspirações” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 29).

Assim, deverão ser levados em conta os pontos fortes e os fatores de sucesso da Área de Gestão de Pessoas da UFRPE que foram destacados na fase de Descoberta. Através do alinhamento da organização a esses aspectos básicos do 2-D, os participantes poderão projetar o potencial futuro da organização.

1 – Imagine que a partir de agora você faça uma viagem e só volte à PROGEPE daqui a dez anos. Durante esse período, acontecem mudanças poderosas e positivas, e a PROGEPE torna-se aquilo que você sempre sonhou. Após esses dez anos de ausência, você volta ao seu ambiente de trabalho. Descreva o que você está vendo. O que está acontecendo na PROGEPE que lhe traz orgulho em fazer parte da mesma? O que mudou? Que coisas estão sendo realizadas que são consideradas novas, eficientes ou bem-sucedidas?

2 – Agora, imagine que estamos no ano de 2028, e tudo aquilo que você visualizou anteriormente está acontecendo. Assim:


- a) Descreva o que a comunidade acadêmica (professores, técnicos-administrativos e alunos) fala a respeito da PROGEPE? Como ela é vista?

- b) Descreva como você contribuiu para o alcance das mudanças poderosas e positivas ocorridas nos últimos dez anos. O que você realizou de notável para a PROGEPE chegar ao patamar alcançado?

4-D (PLANEJAMENTO)


Essa fase começa com a criação de proposições provocativas (proposições de possibilidades), que são as proposições que unem a descoberta e o sonho. “As proposições provocativas redirecionam as ações diárias e criam possibilidades futuras e uma visão compartilhada para a organização e seus integrantes” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 182).

Considere as mudanças poderosas e positivas para as quais você contribuiu. Que palavras-chave expressam as proposições provocativas desse processo de transformação, ou seja, àquelas que unem a descoberta e o sonho? Que possibilidades futuras podem ser transpostas para um espaço e tempo concretos?

INDICADORES (Ideias-guia)	 PROPOSIÇÕES PROVOCATIVAS (Ações de continuidade, transição e inovação)
MUDANÇAS ESTRUTURAIS E ORGANIZACIONAIS	
MOMENTOS INSTITUCIONAIS	
PARTICIPAÇÃO E DIÁLOGO	

PLANEJAMENTO E GESTÃO	
------------------------------	--

Exemplo: A Profissionalização dos Servidores Efetivos da ALEPE no Processo de Inovação e Mudança, sob a Ótica Apreciativa (HAMMEL, C. M. S. de M., 2014)

INDICADORES (Ideias-guia)	 PROPOSIÇÕES PROVOCATIVAS (Ações de continuidade, transição e inovação)
MUDANÇAS ESTRUTURAIS E ORGANIZACIONAIS	<p>Construção da nova sede e reforma do Anexo I.</p> <p>Realização de concursos públicos sistemáticos.</p> <p>Mapeamento de processos, das competências e novas tecnologias da informação.</p> <p>Novo Sistema de Gestão de Pessoas.</p>
MOMENTOS INSTITUCIONAIS	<p>Planejamento Estratégico Participativo.</p> <p>Grupos de trabalho intersetoriais: CPAD, SUPGP, ALEPE SOCIOAMBIENTAL.</p> <p>Aproximação com sociedade: Projeto Portas Abertas, Aula de Cidadania, Museu virtual, Jornal Tribuna Parlamentar, Fala Cidadão, Rádio ALEPE.</p>
PARTICIPAÇÃO E DIÁLOGO	<p>Criação de um banco de talentos – servidores experientes transmitindo conhecimentos para novas gerações.</p> <p>Gestores como parceiros das ações da ELEPE e SUPGP.</p> <p>Criar a rede de Escolas de Governo: Executivo, Legislativo, Tribunal de Contas para ajudar o desenvolvimento das carreiras públicas.</p>
PLANEJAMENTO E GESTÃO	<p>Elaboração de um Programa de Educação continuada eficiente em parceria com os gestores da ALEPE.</p> <p>Maior normatização dos processos administrativos da Casa para trabalhar com segurança.</p> <p>Maior número de servidores efetivos com qualificação técnica.</p> <p>Planejamento da melhor adequação do espaço físico às necessidades dos setores.</p>

Fonte: Dados das narrativas, adaptado de Hammel (2014).

**APÊNDICE F - REGISTRO FOTOGRÁFICO DA ENTREVISTA APRECIATIVA
REALIZADA NO DIA 13/11/2018, NO ÂMBITO DA FASE 1-D (DEFINIÇÃO)**

Figura 4 – Registro fotográfico após a entrevista apreciativa com o primeiro superintendente da SUGEP/UFRPE



**APÊNDICE G - REGISTRO FOTOGRÁFICO DA PRIMEIRA PARTE DA
PRIMEIRA OFICINA APRECIATIVA DA FASE 1-D (DEFINIÇÃO)**

Figura 5 – Registro fotográfico após a primeira parte da primeira oficina apreciativa



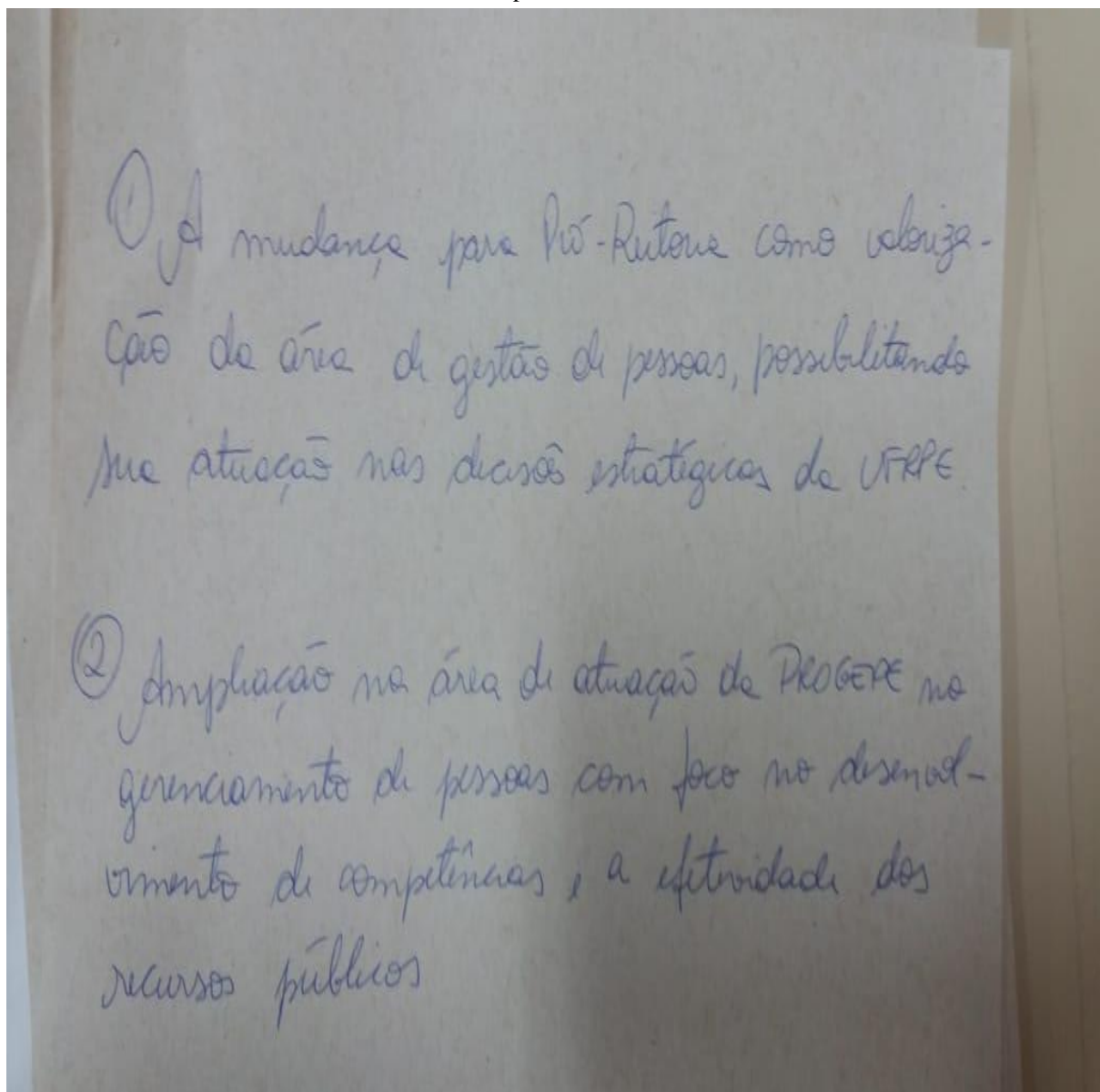
APÊNDICE H - REGISTRO FOTOGRÁFICO DA SEGUNDA PARTE DA PRIMEIRA OFICINA APRECIATIVA DA FASE 1-D (DEFINIÇÃO)

Figura 6 – Registro fotográfico após a realização da segunda parte da primeira oficina apreciativa



**APÊNDICE I – TÓPICOS AFIRMATIVOS ELABORADOS NA SEGUNDA PARTE
DA PRIMEIRA OFICINA APRECIATIVA DA FASE 1-D (DEFINIÇÃO)**

Figura 7 – Registro fotográfico dos tópicos afirmativos elaborados na segunda parte da primeira oficina apreciativa



**APÊNDICE J - REGISTRO FOTOGRÁFICO DA SEGUNDA OFICINA
APRECIATIVA DAS FASES 2-D (DESCOBERTA), 3-D (SONHO) E 4-D
(PLANEJAMENTO)**

Figura 8 – Registro fotográfico da segunda oficina apreciativa

