UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

MARIA DIRCE GOMES DE LIMA

MUDANÇA MAIS SIGNIFICATIVA E ANÁLISE APRECIATIVA SOBRE A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRPE

Recife

2021

MARIA DIRCE GOMES DE LIMA

MUDANÇA MAIS SIGNIFICATIVA E ANÁLISE APRECIATIVA SOBRE A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRPE

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MGP, ministrado pela Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre.

Área de concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira.

Recife

2021

Catalogação na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

L732m Lima, Maria Dirce Gomes de

Mudança mais significativa e análise apreciativa sobre a política de capacitação e qualificação profissional dos servidores técnico-administrativos da UFRPE / Maria Dirce Gomes de Lima. – 2021.

157 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.ª Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2021.

Inclui referências e apêndices.

1. Capacitação de empregados. 2. Gestão universitária. 3. Mudanças administrativas. I. Oliveira, Rezilda Rodrigues (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2021 – 081)

MARIA DIRCE GOMES DE LIMA

MUDANÇA MAIS SIGNIFICATIVA E ANÁLISE APRECIATIVA SOBRE A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRPE

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MGP, ministrado pela Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre.

Área de concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Aprovada em: _28_/ 05_/_2021

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof.ª Drª Rezilda Rodrigues Oliveira. (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Prof.ª Dr.ª Emanuela Souza Ribeiro
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Prof.ª Dr.ª Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
Universidade Federal de Campina Grande

Recife/PE
2021

Dedico este trabalho aos meus pais, Severino Gomes de Lima (*in memorian*) e Maria Judite Costa Lima, responsáveis pela formação do meu caráter. As pessoas que mais me ajudaram nesta vida e que mais sentiram orgulho pelos meus sucessos.

Aos meus filhos, Clarissa Lima Campos, João Rodolfo Gomes de Lima e Camila Gomes de Lima, que me concederam a graça de ser mãe e aprender a amar incondicionalmente.

Aos meus netos, Maria Clara Lima Campos, Cauã Lima Vinhaes e David Lima Campos, por encherem minha vida de alegria.

Às minhas irmãs, Joana D'árc Gomes Marinho e Maria Durce Costa Gomes Carvalho, por me apoiarem sempre, em todos os desafios que me propus a enfrentar.

AGRADECIMENTOS

À turma 2018.1 do Programa de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal de Pernambuco (MGP/UFPE), pelo compartilhamento dos saberes, angústias, ansiedades, alegrias e dissabores vividos ao longo do período do curso.

Às minhas queridas amigas, Maria Helena Padilha, Elisangela Mesquita e Jediene Galdino por me darem suporte em todas as dificuldades que enfrentei durante o curso.

Aos professores que contribuíram com o nosso crescimento profissional, através dos conhecimentos repassados no programa de mestrado.

À Coordenação do MGP/UFPE, na pessoa do Prof. Dr. Denilson Bezerra Marques. que participou do processo de coleta de dados e, dessa forma, contribuiu com a obtenção dos resultados apurados.

À Coordenadora do DDP/PROGEPE/UFRPE, Renata Andrade de Lima e Souza, pelos estímulos e apoio neste empreendimento e ainda por participar diretamente no projeto.

Ao meu filho João Rodolfo Gomes de Lima, que muito me ajudou dando apoio no uso da tecnologia.

À Professora Maria José de Sena, com muito carinho, por ser a "Mãe" do convênio firmado entre a UFRPE e o MGP/UFPE para qualificação profissional dos técnicos da UFRPE, o que me permitiu conquistar o título de mestre e fazer este estudo que aponta quantos benefícios pessoais, profissionais e institucionais o convênio trouxe para todos os envolvidos.

E, especialmente, à Professora Rezilda que, além dos ensinamentos repassados durante o curso, me ajudou a ser capaz de cumprir a árdua etapa de produzir esta dissertação. Árdua sim, porque nós, técnicos administrativos, temos poucas habilidades com trabalhos acadêmicos, e seus ensinamentos foram cruciais para meu sucesso.

"Não vim a esse mundo para competir com ninguém, quem quer competir comigo perde seu tempo. Estou nesse mundo para competir comigo mesmo. Ultrapassar meus limites, vencer meus medos, lutar contra meus defeitos, superar minhas dificuldades e correr em busca dos meus objetivos. E tudo isso já me ocupa bastante tempo".

Autor desconhecido.

RESUMO

A Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) tem como um dos seus objetivos estratégicos "estabelecer política de formação contínua dos servidores". Com base nesse propósito, através de sua Pró-Reitoria de gestão de pessoas (PROGEPE), a UFRPE vem envidando esforços para incrementar a Política de Capacitação e Qualificação de Pessoal (PCQP), alinhada ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Para atender a tais demandas, a UFRPE assinou convênio com o Programa de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal de Pernambuco (MGP/UFPE), nos anos de 2016 (Turma 15) e 2018 (Turma 16). Assim, foi proposto o objetivo desta dissertação, que consiste em realizar uma análise apreciativa na perspectiva de identificar a mudança mais significativa conquistada pelos servidores técnico-administrativos da UFRPE, enquanto egressos do MGP/UFPE, bem como a contribuição institucional e profissional dada à UFRPE. O referencial focaliza Políticas Públicas de Qualificação Profissional (PCQP) que destacam questões de competências e desenvolvimento de pessoas por parte das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Trata-se de um estudo de natureza descritivo-exploratória e qualitativa, que envolveu interlocução com a Coordenação Acadêmica do MGP/UFPE, com a Diretora de Desenvolvimento de Pessoas da PROGEPE e com os egressos das turmas 15 e 16 do MGP/UFPE, integrantes do quadro de servidores da UFRPE. Um protocolo de pesquisa foi elaborado e aplicado com coleta de dados por meio eletrônico e reuniões por videoconferência. Também se fez levantamento documental das dissertações de todos os egressos em destaque. Após a sistematização e análise de todo o material foram obtidos dados que apontam para mudanças significativas, tanto para os egressos, como para a UFRPE. Entre as mudanças mais significativas, do ponto de vista pessoal e profissional, registra-se importantes transformações, o que poderá convergir para um potencial ganho institucional com a contribuição a ser apresentada pelos egressos no retorno às suas atividades enquanto servidores, através do aumento da eficácia e eficiência decorrente da especialização em temas afetos ao desenvolvimento institucional da UFRPE. O foco concentrado em atores primordiais no contexto desse processo de qualificação profissional reflete os benefícios acumulados por ambas as IFES, analisados como estratégia da descoberta do núcleo positivo, com boas perspectivas de aproveitamento das competências ressaltadas, tanto sob a ótica pessoal quanto profissional, enquanto categorias de mudança que emergiram de um estudo que mostra como isto favorece o desenvolvimento institucional da UFRPE.

Palavras-Chave: Politicas de Qualificação Profissional. Gestão Universitária. Avaliação Apreciativa. Mudanças mais Significativas.

ABSTRACT

One of the strategic objectives of the Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) is "to establish a policy for the continuous training of civil servants". Based on this purpose, through its Dean of People Management (PROGEPE)/UFRPE has made efforts to increase the Personnel Training and Qualification Policy (PTQP), in line with its Institutional Development- Plan (IDP). To meet these demands, UFRPE signed an agreement with the Master's Program in Public Management at the Universidade Federal de Pernambuco (MGP/UFPE), in 2016 (class 15) and 2018 (class 16). Thus, the objective of this dissertation was proposed, which is to carry out an appreciative analysis in the perspective of identifying the most significant change achieved by the technical-administrative servants of UFRPE, as graduates of the MGP/UFPE, as well as the institutional and professional contribution given to UFRPE. The reference focuses on public policies for professional qualification (PTQP) that highlight issues of competence and development of people by Federal Institutions of Higher Education (FIHE). This is a descriptive-exploratory and qualitative study, which involved dialogue with the Academic Coordination of MGP/UFRPE, with the Director of People Development at PROGEPE and with the graduates of classes 15 and 16, members of the civil service of UFRPE. A research protocol was developed and applied with data collection via electronic means and videoconference meetings. A documentary survey of the dissertations of all highlighted graduates was also carried out. After the systematization and analysis of all the material, data were obtained that point to significant changes, both for the graduates and for the UFRPE. Among the most significant changes, from a personal and professional point of view, there are important transformations, which may converge to a potential institutional gain with the contribution to be made by graduates in returning to their activities as servants, through increased efficiency and efficiency resulting from specialization in themes related to UFRPE's institutional development. The focus concentrated on key actors in the context of this professional qualification process reflects the benefits accumulated by both IFES, analyzed as a strategy for discovering the positive core, with good prospects for taking advantage of the highlighted skills, both from a personal and professional perspective, as categories of change that emerged from a study that shows how this favors the institutional development of UFRPE.

Keywords: Professional Qualification Policies. University Management. Appreciative Evaluation. Most Significant Changes.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Roteiro para coleta e apuração dos dados---------- 64
Quadro 2: Conteúdo do questionário distribuído aos participantes da pesquisa---------- 68
Quadro 3: Programação para a realização das dinâmicas com os participantes da pesquisa 72
Quadro 4: 2-D Descoberta da mudança mais significativa – do ponto de vista pessoal------ 85
Quadro 5: 2-D Descoberta da mudança mais significativa – do ponto de vista profissional 86
Quadro 6: 3-D Experiência mais exitosa versus visão de futuro, na perspectiva dos egressos
---------- 87
Quadro 7: Sugestões dos egressos sobre como viabilizar a visão de futuro a ser apresentadas à UFRPE ---------- 88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desenho do modelo de 5-D 49
Figura 2: Objetivos geral e específicos versus ciclo de 5-D 62
Figura 3: Aplicação do Modelo de 5-D..... 67
Figura 4: Correlação entre as Produções Científicas e o PEI (Eixos Estratégicos) 77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Apuração de dados sobre as Turmas 15 e 16 do MGP/UFPE – Posição em outubro/2020 76
Tabela 2: Apuração de dados sobre as Turmas 15 e 16 do MGP/UFPE 78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA	Análise Apreciativa
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
CF	Constituição Federal
CODEFAT	Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador
CONSU	Conselho Superior
DAP	Departamento de Administração de Pessoas
DDP	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas
EC	Emenda Constitucional
FHC	Fernando Henrique Cardoso
IA	Investigação Apreciativa
IFES	IFES - Instituição Federal de Ensino Superior
IPÊ	IPÊ – Instituto de Pesquisa, Empreendedorismo, Internacionalização e Relações Institucionais
MEC	MEC - Ministério da Educação e Cultura
NURI	NURI - Núcleo de Relações Institucionais
OIT	OIT - Organização Internacional do Trabalho
PAC	PAC - Plano Anual de Capacitação
PCQP/UFRPE	Política de Capacitação e Qualificação Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco
PDI/ UFRPE	Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRPE
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PEI/UFRPE	Planejamento Estratégico Institucional da UFRPE
PI/UFRPE	Plano de Integridade UFRPE
PJ	Procuradoria Jurídica
PLANFOR	Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PNQ	Plano Nacional de Qualificação
PROGEPE	Pró-reitora de Gestão de Pessoas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SUGEP	Superintendência de Gestão de Pessoas
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 17
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA 17
2 OBJETIVOS 29
2.1 OBJETIVO GERAL 29
3 JUSTIFICATIVA 30
4 REVISÃO DE LITERATURA 34
4.1 A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DA UFRPE – PCQP/UFRPE E SEU EMBASAMENTO LEGAL 34
4.2 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL, COMPETÊNCIA E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS 37
4.2.1 Qualificação profissional no Brasil 40
4.2.2 Competência 42
4.2.3 Desenvolvimento de pessoas 44
4.3 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA 46
4.3.1 Aspectos introdutórios 46
4.3.2 Modelo de 5-D: a Investigação Apreciativa em ação 49
4.3.2.1 Definition/Definição (1-D) 50
4.3.2.2 Discovery/Descoberta (2-D) 50
4.3.2.3 Dream/Sonho (3-D) 50
4.3.2.4 Design/Planejamento (4-D) 51
4.3.2.5 Destiny/Destino (5-D) 51
4.3.3 Investigação Apreciativa como estratégia de análise e avaliação 52
5 METODOLOGIA 55
5.1 CARACTERÍSTICAS E CONCEPÇÕES DO ESTUDO 55
5.2 MECANISMOS DE COLETA DOS DADOS 56
5.3 MECANISMO DE ANÁLISE E VALIDAÇÃO DOS DADOS 59
5.4 COLETA, ANÁLISE E SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS 63
5.4.1 Roteiro e protocolo para coleta, análise e sistematização dos dados 63
5.4.2 Coleta de dados e apuração de informações relevantes para a pesquisa 64
5.4.3 Estratégia de análise e sistematização dos dados coletados 68
5.6 ESTUDOS CORRELATOS 73
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 75
6.1 CICLO DE 5-D – APLICAÇÃO E RESULTADOS 75
6.1.1 Definição (1-D) – Início do ciclo 75

6.1.2 Descoberta (2-D) – Descoberta do núcleo positivo e dos pontos fortes 76

6.1.2.1 Dados quantitativos 76

6.1.2.2 Dados qualitativos 79

6.1.2.2.1 Visão da DDP/PROGEPE/UFRPE quanto à parceria com o MGP/UFRPE 79

6.1.2.2.2 Visão da Coordenação do MGP/UFPE quanto à parceria com a UFRPE 81

6.1.3 Resultado da pesquisa realizada com os egressos das turmas 15 e 16 - MGP/UFPE 83

6.1.4 Dificuldades e limitações enfrentadas no processo de pesquisa 90

7 CONCLUSÕES 92

REFERÊNCIAS 99

APÊNDICE A - RELAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVO DA UFRPE, EGRESSOS DO MGP/UFPE - TURMAS 15 E 16 106

APÊNDICE B - TEMAS E RESUMOS DAS DISSERTAÇÕES DEFENDIDAS PELOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVO DA UFRPE, EGRESSOS DO MGP/UFPE - TURMAS 15 E 16 - POSIÇÃO EM OUTUBRO/2020 108

APÊNDICE C - TEMAS E RESUMOS DAS DISSERTAÇÕES DEFENDIDAS PELOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFRPE, EGRESSOS DO MGP/UFPE, DA TURMA 16, NO PERÍODO DE NOVEMBRO/2020 A JUNHO/2021) 113

APÊNDICE D – RELAÇÃO DOS EGRESSOS DO MGP/UFPE CONVIDADOS A PARTICIPAR DA PESQUISA QUE EMBASA ESTA DISSERTAÇÃO 116

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA A ENTREVISTA APRECIATIVA COM O COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (MGP/UFPE), PROF. DR. DENILSON BEZERRA MARQUES. 117

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA A ENTREVISTA APRECIATIVA COM A DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – DDP/PROGEPE, DA UFRPE, A SERVIDORA RENATA ANDRADE DE LIMA E SOUZA. 119

APÊNDICE G - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA E TERMO DE CONSENTIMENTO. 121

APÊNDICE H - ROTEIRO PARA APRESENTAÇÃO DAS REUNIÕES POR VIDEOCONFERÊNCIAS COM OS EGRESSOS CONVIDADOS A PARTICIPAR DA PESQUISA E ROTEIRO DA PESQUISA (QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO) 122

APÊNDICE I - CORRELAÇÃO ENTRE OS EIXOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS NO PEI/UFRPE E AS DISSERTAÇÕES DEFENDIDAS PELOS EGRESSOS DO MGP/UFPE, DAS TURMAS 15 E 16, SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFRPE 126

APÊNDICE J – REGISTRO FOTOGRÁFICO DAS VIDEOCONFERÊNCIAS REALIZADAS PARA INTERAÇÃO ENTRE OS PARTICIPANTES E APURAÇÃO DE NARRATIVAS 136

APÊNDICE K – RESPOSTAS DA DIRETORA DO DDO/PROPGEPE/UFRPE AO QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO 139

APÊNDICE L – RESPOSTAS DO COORDENADOR DO MGP/UFPE AO QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO 142

APÊNDICE M - SISTEMATIZAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS AO QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PELOS EGRESSOS DAS TURMAS 15 (ANO 2016) E 16 (ANO 2018), PARTICIPANTES DA PESQUISA. 145

APÊNDICE N - SÍNTESE DAS RESPOSTAS DAS RESPOSTAS DADAS PELOS EGRESSOS PARTICIPANTES DA PESQUISA, ÀS PERGUNTAS 1.A E 1.B DO QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO. 156

1 INTRODUÇÃO

A introdução traz a delimitação do tema e faz uma apresentação do problema da pesquisa, cujo delineamento foi feito mediante contextualização das variáveis básicas do estudo.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema desta dissertação trata da atuação conjunta da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), mediante convênio firmado entre ambas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), através do Programa de Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MGP/UFPE), a partir de uma iniciativa da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas (PROGEPE/UFRPE), para implementação de uma ação de incremento do "Programa de Capacitação e Qualificação Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco". Como eixo de ação destaca-se a Política de Capacitação e Qualificação Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos da UFRPE, doravante (PCQP/UFRPE).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRPE aponta que o programa em questão:

> "[...] tem por objetivo propor ações diretas que incentivem e propiciem o desenvolvimento dos servidores, tanto no âmbito profissional quanto no ponto de vista da cidadania, garantindo melhoria constante do desempenho institucional". (PDI UFRPE. 2018, p. 103)

Por sua vez, a PCQP/UFRPE é atendida através da formalização do Plano Anual de Capacitação (PAC), com o planejamento de diversas ações para capacitação, treinamento e incentivo à qualificação como Capacitações de Iniciação ao Serviço Público, Formação Geral, Gestão, Inter-relação entre ambientes, Conhecimentos Específicos, Comportamento Organizacional, Atividades Interambientais e Educação Formal (UFRPE, 2018), visando ao desenvolvimento do servidor. A fundamentação que ampara o PAC decorre da implementação do decreto 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

Desde a sua instituição, em 2006, a PCQP/UFRPE passou por significativas alterações com o incremento de ações e, consequentemente, melhorias no alcance dos objetivos

propostos, visando ao atendimento dos instrumentos legais aos quais está vinculada, tais como o Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UFRPE (PDP UFRPE 2020), implementado a partir da instituição do decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019) que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Aqui compete assinalar que em 28 de agosto de 2019, o presidente Jair Bolsonaro revogou o decreto nº 5.707/2006 e emitiu o decreto nº 9.991 (BRASIL, 2019).

O PDP/UFRPE 2020 busca "promover o desenvolvimento de competências profissionais e humanas nos servidores da UFRPE, contribuindo, desta forma, para a melhoria do desempenho institucional", e tem como objetivo:

> Contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e como cidadão;
> Capacitar o servidor para o exercício das suas atividades, de forma articulada com os objetivos institucionais;
> Capacitar o servidor com vistas à eficiência, à eficácia e à qualidade dos serviços prestados pela instituição. (UFRPE. 2020, p. 9).

Por sua vez, os "resultados esperados" pelo PDP/UFRPE 2020 são:

> Melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária;
> Melhoria nos procedimentos administrativos da UFRPE;
> Potencialização dos conhecimentos e habilidades dos servidores da UFRPE (UFRPE. 2020, p. 9).

Para analisar a atuação conjunta da UFRPE e do MGP/UFPE quanto à atividade ligada ao PCQP/UFRPE, a dissertação toma como referência os parâmetros da Investigação Apreciativa (IA), realçando forças, recursos e capacidades organizacionais que impactam nos resultados alcançados (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003). A análise focaliza os aspectos positivos mais relevantes, de modo a apontar as experiências exitosas e as melhores realizações resultantes dessa atuação conjunta (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003). A temática da mudança mais significativa também foi examinada como uma forma de avaliação participativa desses processos, com sua proposta de engajamento que também ajuda a projetar o futuro de um programa ou projeto em desenvolvimento. Daí, igualmente implica o domínio de análise formativa de um processo de mudança (INTRAC, 2007).

Procurou-se mostrar que o PCQP/UFRPE está em consonância com o PDI da UFRPE, no qual se insere o contexto histórico de atuação da PROGEPE, responsável pela realização de vários cursos e eventos capazes de promover a reflexão e ampliar o conhecimento de técnicas que permitam a melhoria e o aperfeiçoamento contínuo do servidor. Ao desenvolver

essas ações a PROGEPE tem como objetivo precípuo tornar esse servidor um cidadão mais consciente e um agente de mudanças, comprometido com o seu papel enquanto prestador de serviço público e, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento institucional da UFRPE no cumprimento de sua função social como universidade pública. Dessa forma, observa-se que a PROGEPE foi criada na perspectiva de ser "reconhecida como área estratégica de planejamento e gestão administrativa", de modo a contribuir para a formulação e implementação da Política de Gestão de Pessoas desta IFES, como referenda o PDI UFRPE 2013-2020 (UFRPE, 2018).

As referências feitas ao PDI são importantes para a delimitação da temática aqui apresentada, pois, prevê também a implementação de alguns programas de avaliação e desenvolvimento institucional através da instituição do "Programa de Qualificação e Capacitação" na perspectiva de "estabelecer ações para desenvolvimento de habilidades e competência via qualificação e capacitação dos servidores, visando à melhoria do desempenho e o aprendizado de novas técnicas e inovação do conhecimento" (UFRPE, 2006, p. 42).

De acordo com o PDI-UFRPE 2006/2010 (UFRPE, 2006), existem fatores do ambiente externo que podem contribuir substancialmente para o êxito da missão e o cumprimento dos objetivos da instituição. Desta forma, foi identificada como vantagem da UFRPE

> A forte associação da qualificação profissional ao salário médio pago ao trabalhador, fato que impele os indivíduos a buscarem o incremento das suas habilidades e competências através do aumento de sua qualificação, no âmbito da graduação ou pós-graduação (UFRPE, 2006, p. 32).

O já citado Programa de Qualificação e Capacitação pretendia, entre outras ações, "favorecer o surgimento de uma cultura de inovação e mudanças, voltada para a diferenciação, renovação e criatividade nos processos e prestação de serviços" (UFRPE, 2006, p. 57).

No âmbito da atuação da PROGEPE, o tema desta dissertação tem rebatimentos com a sua missão que consiste em "desenvolver ações de recursos humanos, com eficiência e eficácia, visando o crescimento profissional e a melhoria da qualidade de vida da comunidade Universitária" (UFRPE, 2019).

Ao mesmo tempo, o tema do estudo está associado a uma política macro do governo federal que contempla os servidores públicos federais da administração direta, autárquica e fundacional, formulada através do decreto nº 2.794, em 1º de outubro de 1998, pelo então

presidente Fernando Henrique Cardoso, objetivando melhorar a eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, promover a valorização do servidor público, por meio de sua capacitação permanente e promover ainda a adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais no setor público.

Ferreira (2014) aponta que há desafios para se implementar programas que aumentem a eficiência introduzindo melhorias da qualidade dos serviços, o que se constituiu uma tendência dominante na administração pública, especialmente com a adoção do gerencialismo. É nesse contexto que, visando ao bom atendimento do cidadão brasileiro, anseia-se por mudanças no perfil dos servidores públicos, especialmente daqueles para os quais lhes foi atribuído também o papel de gestor, ressaltando-se a obrigatoriedade desses profissionais do empoderamento dos conhecimentos difundidos na contemporaneidade para o modelo de administração pública gerencial.

Observa-se que isto vem acontecendo com a instituição de uma política a nível nacional para essa mudança de perfil dos servidores públicos, em toda a esfera pública. Esta dissertação coopera para que se observe melhor o empoderamento do servidor público ao concluir um mestrado profissional em gestão pública, através de uma IFES de referência nacional, tal como a UFPE. Há, ainda, a potencial contribuição que esse servidor dará à UFRPE, que vem acreditando e investindo na qualificação e capacitação de seu corpo de servidores técnico-administrativos, como forma de cumprir, com excelência, seu papel institucional.

Aqui, apresenta-se a temática da avaliação apreciativa, que pode ser considerada uma variação da avaliação institucional, segundo os moldes da IA, a qual foge dos padrões tradicionais e dos modelos predominantes nesse campo de conhecimento. Na visão tradicional, identifica-se problemas e dificuldades encontradas no funcionamento organizacional, adota-se um estilo autoritário de trabalho e valoriza-se momentos críticos e incidentes que tenham agravado o seu desempenho (OLIVEIRA; PEREIRA; CALLADO, 2015).

A avaliação apreciativa segue um caminho completamente diferente, segundo Van de Wetering (2010), a qual situa determinados focos de interesse alinhados com a proposta de estudo que embasa esta dissertação, ou seja, descobrir que melhorias e inovações podem ser introduzidas, bem como identificar o que funciona bem (boas práticas), com a adoção de um estilo participativo no processo de avaliação e a valorização de momentos exitosos e experiências positivas relativas ao objeto avaliado (VAN DE WETERING, 2010; OLIVEIRA; PEREIRA; CALLADO, 2015).

No caso desta dissertação, a aplicação da IA está sendo complementada pela análise da mudança mais significativa, ambas baseadas em ativos que buscam apoiar mudanças positivas. Segundo Dart e Davies (2003), utilizar referenciais da mudança mais significativa implica ter informações sobre como facilitar a melhoria de um programa, bem como concentrar a condução do trabalho em direções explicitamente valorizadas e longe de direções menos valorizadas.

À luz desta discussão de natureza institucional, a próxima seção traz uma abordagem e contextualização do problema de pesquisa.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A falta de qualificação profissional dos servidores públicos tem repercussão direta na qualidade dos serviços prestados pelo Estado aos seus cidadãos. Sobre esse aspecto, Bresser-Pereira (2010, p. 112) diz que "(...) governar (...) é aperfeiçoar constantemente o aparelho do Estado de forma a operar os serviços com qualidade e eficiência – é tornar o Estado, Estado Gerencial".

Com esse comentário, Bresser-Pereira (2010) dá a entender que é importante a melhoria na prestação de serviços públicos, através da qualificação profissional, pois, no exercício da sua função, o servidor público passa a ter um papel relevante como representante do Estado, como apontam Aquino, Teixeira e Andrade (2015, p. 587):

> [...] considerando que o serviço público é, de maneira geral, aquele que a administração pública presta à sociedade – uma vez que o reconhece como essencial para a sobrevivência do grupo social e do próprio Estado –, pode-se afirmar que o servidor público é o mediador entre a administração pública e a sociedade.

Com esse entendimento da importância do papel do servidor público, que no exercício das suas funções se coloca como mediador entre o Estado e o cidadão, deve-se reconhecer a mudança de paradigmas introduzida na administração pública. Na visão tradicional, projeta-se imagens que podem ainda estar cravadas no imaginário das pessoas, como a do servidor público que deposita o paletó na cadeira e sai, ou ainda aquele que fica "lixando as unhas" durante o expediente em seu órgão público. Embora estas imagens já não sejam mais uma realidade absoluta no atual contexto da administração pública, a figura arraigada de um passado próximo pode prejudicar o conceito que busca ressignificar o perfil desse servidor (AQUINO; TEIXEIRA; ANDRADE, 2015).

Deste modo, observa-se que a qualificação profissional é um fator determinante para que o servidor se conscientize do seu papel como representante legítimo do Estado, o qual

representa o poder máximo da nação. Confia-se que o servidor público cumpra o seu papel, no que diz respeito à entrega de serviços com a qualidade esperada por parte de sua instituição, pois, a prestação de um serviço de má qualidade compromete, substancialmente, seu funcionamento e até mesmo sua existência. No caso específico da administração pública, a falta de qualificação dos servidores vai muito mais além dessas exigências, pois, o descumprimento do seu papel de mantenedor dos serviços públicos de qualidade poderá ferir o ordenamento jurídico do país, como determina o art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Por seu intermédio, através do instituto do princípio da eficiência, esta obriga formalmente o Estado a entregar serviços de qualidade aos seus cidadãos.

A constatação da necessidade de melhorar a prestação do serviço público, através da qualificação profissional do servidor público, coaduna-se com o entendimento de Ferretti (2004), que destaca a preocupação com a educação escolar, vista num sentido amplo, como sendo a formação profissional do indivíduo. Isto porque esta constitui um requisito basilar para sua formação como pessoa e como cidadão, seja através do acesso aos conhecimentos disciplinares, seja pela compreensão do contexto em que se desenvolvem as suas atividades profissionais. Para Ferretti (2004), a educação profissional, no contexto educativo escolar, converge, indiscutivelmente, à formação em sentido amplo.

A instituição das políticas de qualificação profissional dos servidores públicos, no âmbito federal, ou mesmo em outra esfera, tem o propósito de empoderá-los com conhecimentos difundidos na contemporaneidade, especialmente aqueles determinantes para uma boa gestão pública, visando ao atendimento do cidadão, que passa a receber serviços públicos de qualidade, respaldado especialmente nos princípios constitucionais que regem a administração pública, conhecidos como LIMPE - legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência **(**BRASIL, 1988**).**

Nesse contexto, em face das perspectivas de gestão pública, a UFRPE institui como visão, entre outros princípios, “estabelecer política de formação contínua dos servidores”. Com isso, espera-se que seja viabilizado o atendimento ao contido no antigo decreto nº. 5.707/2006, em que a administração superior da UFRPE, levando em conta a atividade-fim da instituição, evidencia o seu novo papel de prestador de serviços públicos de qualidade. Adicionalmente, por entender o imperativo de que o seu corpo docente e de técnicos administrativos seja formado por pessoas comprometidas com os novos padrões da gestão pública, além de mais qualificadas profissionalmente, foi instituído o PDP/UFRPE 2020, no intuito de atender a sua comunidade com os melhores padrões de qualidade que se deseja de uma entidade pública, em especial de uma instituição de ensino. Busca, também, alinhar a

PCQP/UFRPE ao novo regramento do governo federal, que trata da PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, através do decreto nº 9.991/2019.

Esse foi o embasamento para se fazer a análise apreciativa da atuação conjunta de ambas as IFES, e das mudanças mais significativas ocorridas na esfera dessa atuação conjunta (LENNIE, 2011), mediante o convênio firmado entre a UFRPE e o MGP/UFPE, por se entender que a ação em destaque tem uma representação significativa dentro da PCQP/UFRPE, especialmente no que se refere ao PDP/UFRPE 2020. Sob esse aspecto, observa-se que o convênio em questão representa uma proposição positiva, que contribui para o desenvolvimento pessoal de cada servidor qualificado, bem como para o desenvolvimento institucional da UFRPE, o que se coaduna com o cerne da IA, que é ressaltar o que se tem de melhor naquilo que vai ser investigado, como sugerem seus proponentes (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

A aplicação da IA permitiu identificar, e ressaltar, o papel do núcleo positivo do objeto de análise desta dissertação e os maiores benefícios que foram agregados, de forma direta e indireta, à UFRPE e aos servidores participantes do MGP/UFPE. Através da IA uma organização ganha capacidade para interpretar mudanças e projetos bem-sucedidos, contando com o conhecimento coletivo acerca dos resultados alcançados, juntando motivação, unidade de propósitos, inovação e ação inspirada (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Com base na reflexão produzida por um estudo acerca das mudanças observadas na vida das pessoas e da organização pode-se delinear que aprendizado institucional efetivamente aconteceu.

Há uma preocupação em aproveitar as forças positivas de um sistema a favor das mudanças desejadas, procurando explorar e entender quais são os fatores existentes quando um programa ou organização está funcionando bem, ou poderá funcionar da melhor maneira possível (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003). Junto com as forças positivas de um sistema, busca-se criar oportunidades para gerar valor agregado, conforme recursos, estratégias e tempo disponível.

A literatura indica que a IA tem na sua essência a troca de experiências positivas, através do diálogo e da cooperação, e representa:

> [...] a busca colaborativa e evolutiva em conjunto pelo melhor que existe nas pessoas, nas suas organizações e no mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta do que dá ‘vida’ a um sistema vivo quando ele é mais eficiente, vibrante e construtivamente capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 19).

Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 24): “uma vez orientada por uma imagem compartilhada do que poderia ser, os integrantes da organização encontram formas inovadoras para aproximar a organização de seu ideal”.

Sob esse prisma, o uso da IA e das técnicas aplicadas por essa abordagem e metodologia ressalta os benefícios advindos com o investimento na capacitação dos servidores da UFRPE, através do MGP/UFPE, sob a gestão da PCQP pela PROGEPE, de modo que possam ser colocados em prática os conhecimentos adquiridos com sua formação, visando a contribuir com essa IFES em seu processo de desenvolvimento institucional. Sob esse ponto de vista, torna-se interessante também evidenciar que mudanças mais significativas tiveram lugar e que domínios representativos do desenvolvimento de processos fazem notar os resultados alcançados na esfera da avaliação (LENNIE, 2011).

Nessa trajetória de desenvolvimento institucional, a IA procura contribuir para que algumas organizações possam construir uma visão baseada em pontos fortes para a gestão de pessoas, que vai desde o gerenciamento de talentos a processos de planejamento de todo o sistema, ou mesmo na formulação de uma agenda de inovação e mudança visando à sustentabilidade institucional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Por essa razão, as intervenções apreciativas começam com uma busca pelos melhores exemplos da organização, que devem emergir, prioritariamente, do foco dado aos pontos fortes do trabalho da PCQP/UFRPE e, secundariamente, de seus déficits. Isso ocorre porque a IA opera como uma abordagem catalisadora de práticas discursivas e colaborativas de pesquisa, baseada no julgamento do mérito ou no valor de programas e projetos (SCRIVEN, 1982).

Além do mais, o uso da IA nos processos de avaliação mostra-se bem adequado para apoiar o aprendizado e a melhoria de um sistema, devido à sua ênfase na descoberta do que funciona bem e porquê, visando a aperfeiçoar o desempenho atual e futuro (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003).

Os avaliadores que trabalham com processos apreciativos apontam resultados significativos relacionados aos seguintes aspectos: análise de impacto de programas de formação sobre as pessoas envolvidas; alinhamento da aprendizagem institucional, conforme o contexto profissional dos participantes, por meio de suas histórias de sucesso; identificação dos pontos fortes e melhorias dos processos institucionais por parte de agentes que passam por capacitações profissionalizantes e; mobilização de recursos e estratégias de mudanças

propostas com base nas ideias de agentes que passam por capacitações profissionalizantes (MOHR; SMITH; WATKINS, 2000).

O que acontece na vida das pessoas e das organizações interessa e importa quando se deseja introduzir melhorias de reflexão e aprendizagem (SERRAT, 2009), como capturar essas mudanças e empreender uma avaliação apreciativa que constitui um dos desafios a ser superado.

Esse recorte se aplica ao caso dos servidores que têm vínculo funcional com a UFRPE, e que são egressos do MGP/UFPE, como resultado de um convênio firmado entre ambas as IFES, como plano de incremento da PCQP/UFRPE, e que contou com a participação de 20 servidores na turma 2016.1 e 31 servidores na turma 2018.1.

Dessa forma, desenvolve-se um estudo focado na análise apreciativa da PCQP/UFRPE, delimitada a um caso concreto ligado aos servidores técnicos administrativos da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, em que se vislumbrou a boa formação de capital humano, na perspectiva de potencializar a qualidade e a profissionalização do quadro de pessoal técnico administrativo da UFRPE, além de contribuir com as melhorias da capacidade organizacional dessa instituição pública, para fazer face aos desafios postos pela sociedade.

Por outro lado, com o interesse em se ter um *feedback* pelo que acontece com a vida das pessoas enquanto elas estão construindo conhecimentos e passam por mudanças significativas (SERRAT, 2009), a proposta desta dissertação converge para apuração de resultados de ações do processo de institucionalização da PCQP/UFRPE, que tem fundamento na formação e adequação de suas competências às estratégias de governo. Segundo De Toni (2005), a boa estruturação de uma política de qualificação profissional no setor público deve ser feita à luz das definições estratégicas das próprias organizações públicas (missão, valores, diretrizes estratégicas etc.) e, não menos importante, de forma participativa.

Com base nos elementos teóricos e empíricos da IA e no estudo da PCQP/UFRPE, que registra programas institucionais de desenvolvimento de pessoas implementados ao longo dos últimos anos por essa IFES, destaca-se, exclusivamente, a figura dos egressos do MGP/UFPE, servidores da UFRPE, beneficiados pelos acordos e convênios firmados entre ambas as IFES, em 2016 e 2018, ou seja, ao longo de duas turmas.

Contando com tal referencial e contextualização, registra-se algumas questões norteadoras, associadas à IA, em que se busca analisar nesta dissertação as mudanças mais significativas vivenciadas pelos servidores técnicos administrativos da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, beneficiados com uma ação implementada pela DDP/PROGEPE, através da PCQP/UFRPE: a) que fatores de êxito podem ser elencados no âmbito do MGP/UFPE em

relação à qualificação dos servidores da UFRPE?; b) como esta qualificação pode expressar uma mudança significativa em relação à valorização dos servidores da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, para que possam atuar sobre diferentes problemáticas dessa IFES?; c) a política de qualificação dos servidores da UFRPE, que são egressos do MGP/UFPE, tem promovido o aproveitamento de propostas e paradigmas resultantes dos conhecimentos produzidos pelos egressos do MGP/UFPE?; d) existem espaços de conexão entre o núcleo positivo da PCQP/UFRPE com os servidores da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, que contribuam para a gestão e desenvolvimento institucional nesta IFES?

Na proposição destes questionamentos, trabalhou-se com as perspectivas dos principais atores envolvidos no incremento da PCQP/UFRPE, examinados à luz da análise apreciativa e da mudança mais significativa. Sendo assim, como envolvidos no processo, foram destacados três diferentes atores: a) os servidores da UFRPE, egressos do MGP/UFPE; b) a Coordenação Acadêmica do MGP/UFPE; e c) os responsáveis pela implementação da PCQP/UFRPE, tendo à frente os gestores da PROGEPE/UFRPE (responsável pela execução do PDP/UFRPE 2020).

A escolha desses atores foi determinante para a análise das mudanças mais significativas identificadas e do êxito da atuação na esfera de ambas as IFES que celebraram os convênios relativos às duas turmas estudadas (2016 e 2018). Atribuiu-se aos servidores técnicos administrativos da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, um papel central na análise, por identificar, através de tais atores, o crescimento pessoal e profissional conquistado com a obtenção do grau de mestre em gestão pública, cujos impactos positivos e mudanças significativas poderão agregar à instituição maior capacidade de resposta aos desafios que tem pela frente. À Coordenação Acadêmica e aos docentes do MGP/UFPE cabe o reconhecimento pelo importante papel no processo de qualificação desses servidores, por contribuir, de forma direta, com o êxito do convênio, além de atender às demandas impostas pelo atual modelo de avaliação da pós-graduação promovido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Como afirmam Engstrom, Hortale e Moreira (2015), aos programas de pós-graduação atribui-se a realização de uma prática sistemática de acompanhamento dos egressos para apuração dos impactos dos cursos de mestrado profissional para as instituições e para a sociedade.

Não menos importante, cabe à PROGEPE constatar quão determinante representa o seu esforço e empenho à frente dos programas e ações que têm o propósito de fortalecer a PCQP/UFRPE, através da capacitação de seus servidores.

Para a coleta dos dados que fundamentam esta dissertação foram realizadas estratégias colaborativas entre esses três diferentes personagens, de ambas as instituições envolvidas, baseadas em forças positivas aderentes aos processos institucionais de uma política de formação de pessoas, na esfera da gestão pública e da gestão acadêmica de programas de pós-graduação envolvendo: a) realização de pesquisa institucional e b) avaliação formativa, por meio da análise apreciativa que ressalta as mudanças mais significativas, cujos componentes servem para aumentar a eficácia de políticas, programas e projetos (THIBODEAU, 2011; PRESKILL; CATSAMBAS, 2006). Dessa forma, através da realização de uma avaliação das mudanças mais significativas foram obtidos resultados que podem ser usados para introduzir aprimoramentos e melhorias na PCQP/UFRPE.

A IA oferece *feedback* e reflexão acerca do objeto avaliado, por sua natureza formativa, orientada para o presente e para o futuro, em vez de ser somativa (referente ao passado), como explicam Nascimento e Oliveira (2017). Nesse contexto, a proposição final consiste em, com a utilização da IA projetar e propor soluções e superar os desafios encontrados enquanto ainda se pode interferir no andamento do processo. Vale assinalar que a análise apreciativa não procura se fixar em problemas, mas em propor estratégias válidas para a promoção de mudanças bem-sucedidas, evitando focalizar ou atribuir a culpa por "falhas" porventura existentes aos envolvidos com uma política.

Para tanto, recorre-se às bases teórico-empíricas da IA, cuja aplicação requer que os participantes elaborem narrativas e relatos institucionais apoiadas em seus melhores momentos ou em mudanças mais significativas para identificar forças vitais, imaginar o futuro que eles mais desejam para sua organização, além de assumirem compromissos com ações capazes de transformar suas aspirações em realidade (THIBODEAU, 2011).

Junto com a IA, a dissertação também procurou documentar evidências dos resultados e impactos da PCQP/UFRPE, sob a forma de "histórias significativas de mudança", na visão dos participantes. A estratégia de estudo através da técnica das mudanças mais significativas permite delimitar domínios que se relacionam com os objetivos de programas ou projetos, com nuances que passam muitas vezes despercebidas. A opção por um estudo apreciativo combinado com a escolha das mudanças mais significativas se mostrou altamente maleável e adaptativa em relação ao contexto local da pesquisa (WILDER; WALPOLE, 2008). Os autores explicam que esse método, quando usado em conjunto com outra forma de abordagem, tem vários pontos fortes. Por exemplo, as histórias de mudança fornecem evidências contextuais, incluindo a discussão das razões que levaram a tais mudanças.

É o caso da IA, que se concentra na reflexão e, ao mesmo, toma impulso para alavancar os principais pontos positivos das realizações das organizações, junto com o redesenho de sistemas para alcançar um futuro mais sustentável e eficaz. A IA encontra-se no centro desta discussão, ligada a parâmetros qualitativos de referência para se chegar à eficácia de programas de mudança organizacional (TODNEM, 2005).

Para Rogers e Fraser (2003), a IA pode ajudar a identificar e criar áreas explícitas de bom desempenho em um programa e contribuir para sua institucionalização, de modo que seja replicado onde se fizer necessário. Os autores propõem formas de avaliação do trabalho realizado e de verificar o que existe de valor em suas realizações, fazendo sugestões quanto às maneiras de capitalizar o que foi feito de bom. Para tanto, três critérios devem ser utilizados: plausibilidade da proposta, orientação para a prática e evidência do que funciona.

Cojocaru (2008), por sua vez, ressalta que o poder da abordagem apreciativa exerce influência sobre o pensamento e os atos da equipe que implementa um dado programa, vindo a melhorar sua implementação e os resultados a serem alcançados.

Levando em conta essas recomendações e os atributos que a abordagem da IA, junto com o destaque a ser dado ao estudo da mudança mais significativa, tem-se, então, um quadro de referência no qual se apoia o problema de pesquisa, qual seja: como utilizar a IA para identificar a mudança mais significativa conquistada pelos servidores técnico-administrativos da UFRPE, enquanto egressos do MGP/UFPE, bem como a contribuição institucional e profissional dada à UFRPE?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Realizar uma análise apreciativa na perspectiva de identificar a mudança mais significativa conquistada pelos servidores técnico-administrativos da UFRPE, enquanto egressos do MGP/UFPE, bem como a contribuição institucional e profissional dada à UFRPE.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Identificar que fatores de êxito caracterizam a ação conjunta desempenhada pela coordenação acadêmica do MGP/UFPE e pelos gestores da PCQP, na PROGEPE/UFRPE, na esfera da formação dos servidores técnicos administrativos da UFRPE na área de gestão pública.

b) Buscar evidências que possam ser associadas às experiências exitosas e às mudanças mais significativas vivenciadas por parte dos servidores técnicos administrativos da UFRPE, na qualidade de egressos do MGP/UFPE.

c) Avaliar o que se pode apontar como contribuições do núcleo positivo do estudo sob análise, oriundas das produções realizadas pelos egressos do MGP/UFPE a favor do desenvolvimento institucional da UFRPE, em razão de sua formação qualificada como servidores técnicos administrativos da UFRPE, na esfera da PCQP/UFRPE.

d) Verificar que estratégias a UFRPE pode implementar visando ao aproveitamento de propostas e paradigmas resultantes do conhecimento produzido pelos servidores técnicos administrativos, egressos do MGP/UFPE.

3 JUSTIFICATIVA

O surgimento da sociologia do trabalho entre as décadas de 1940 e 1950 foi determinante para que a qualificação e sua relação com educação e trabalho passassem a ser objeto de estudos sistemáticos, além de temas políticos (PRESTES; VERAS, 2009).

Essa afirmação serve de embasamento para a instituição de políticas públicas no Brasil, voltadas para a melhoria dos recursos humanos, pois, como sugere Lima (2003), o surgimento de novas tecnologias informacionais, e novas formas de gestão de pessoas, exigem melhorias na qualificação dos trabalhadores.

Por sua vez, Newcomer (1999, p. 11) afirma que "[...] os gerentes públicos devem entender que seu aprendizado deve ser um processo que dure a vida inteira". Em sua visão, "nenhum programa acadêmico de um único propósito, numa única oportunidade, ou nenhuma oficina de treinamento preparará os gerentes públicos para um período muito longo de atividades" (NEWCOMER, 1999, p. 12)

Com base nesses entendimentos, diante do grau de percepção e reconhecimento dos direitos que cada cidadão tem internalizado atualmente, que se consolidam cada vez mais, e ainda, ante o cenário que se delineia para o futuro dos entes públicos quanto à necessidade de entregar serviços de qualidade aos seus cidadãos é evidente que mudanças comportamentais por parte dos servidores públicos são, indiscutivelmente, obrigatórias. Sob este ponto de vista se justifica avaliar o impacto da formação e o investimento feito por ambas as IFES no cumprimento de seu papel institucional.

Atenta a esse contexto de mudanças e melhoria contínua na prestação de serviços públicos, e ao que preceitua seu ordenamento jurídico, a UFRPE, dispondo de uma infraestrutura acadêmica composta por cerca de 1.200 docentes, e administrativa com mais de 1.100 técnicos, vislumbrando atendimento de excelência à sua comunidade, e para melhor servir à sociedade, tem pautado em sua rotina diária a busca pelo conhecimento técnico e a especialização dos seus servidores, como consta no seu Plano de Integridade 2018 – PI-2018 (UFRPE, 2018a).

Essa afirmação evidencia o comprometimento desta IFES, conforme se pode verificar através do PI-2018 da UFRPE, no cumprimento de sua:

> **MISSÃO -** Construir e disseminar conhecimento e inovação, através de atividades de ensino, pesquisa e extensão, atenta aos anseios da sociedade.
> **VISÃO 2020 -** Consolidar-se como universidade pública de excelência, fundamentada em uma gestão participativa.
> **APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO -** Promover a gestão do conhecimento por meio da tecnologia da informação e comunicação; Estabelecer política de

> formação contínua dos servidores; Estimular a cooperação nacional e internacional com instituições governamentais e não-governamentais. (Grifei) (UFRPE, 2018a, p. 16)

Como dito, a UFRPE tem buscado ainda desempenhar suas atividades, em todas as esferas administrativas, de forma a atender com êxito, não só as exigências postas pelos órgãos de controle, mas também seus planos de qualificação, voltados para os profissionais técnico-administrativos que nela trabalham.

É sobre essa efetiva qualificação contínua de seus servidores e o estímulo à construção de saberes que vão desde as teorias filosóficas e sociais, embasadas nos fundamentos da administração pública, até a introspecção de cada indivíduo sobre seu papel, e a ética a ser aplicada enquanto servidor público que se concentra esta dissertação, tendo como foco a parceria que a UFRPE firmou com o MGP/UFPE para qualificar seus servidores técnicos administrativos.

Nas justificativas também se torna necessário fazer referência à escolha da IA para o estudo realizado, na medida em que Preskill e Catsambas (2006) argumentam que essa abordagem muito contribui para a realização de um processo de avaliação ao permitir revisar os conteúdos de um programa, além de desenvolver um método para sua aplicação, levando em consideração o envolvimento das partes interessadas e seus compromissos para levá-la adiante.

Em conjunto com a realização de análises de narrativas que apontam as mudanças mais significativas, como sugerido por Wilder e Walpole (2008), referentes aos egressos do MGP/UFPE, que são servidores da UFRPE, pode-se refletir sobre as conquistas e ganhos de cada um, mas também discorrer sobre a responsabilização que têm sobre os destinos da instituição, em face da capacitação da qual são beneficiários, até mesmo para renovar a relação de confiança quanto aos investimentos em capital humano feitas por esta IFES.

Neste caso, o trabalho resultante da realização de estudos de mudanças mais significativas constitui um complemento útil para enfoques de avaliação que adotam formas participativas, sobretudo quando há certa complexidade na discussão feita com as partes interessadas (DART; DAVIES, 2003).

Com efeito, a aplicação das dinâmicas impostas pela IA reforça a emergência dos sucessos e conquistas alcançados pelos servidores da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, pois, como indicam Cooperrider e Whitney (2006), a descoberta das melhores práticas adotadas no objeto de estudo que resultou nesta dissertação constitui um facilitador da capitalização de experiências vivenciadas no alcance de uma visão de futuro favorável a todos os envolvidos.

Whitney e Cooperrider (2000) orientam que as bases de uma mudança, conforme prevê a IA, devem estar fundamentadas na leitura e releitura dos sucessos do presente e do passado, na perspectiva de descobrir o potencial positivo responsável pelo acúmulo de bons resultados que trarão melhorias para os projetos futuros que se planeja realizar, de forma positiva e generativa.

A opção por usar a IA como instrumento de pesquisa teve como fundamento reduzir uma lacuna existente no que se refere a trabalhos que adotam este mesmo enfoque, qual seja o de buscar a contribuição para o desenvolvimento institucional de universidades públicas, como as contribuições promovidas pela PCQP/UFRPE, associada aos servidores da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, dando relevância ao quadro de pessoal com potencial para melhor exercer suas funções. Com o recorte do estudo das mudanças mais significativas torna-se possível avaliar o quão bem os aspectos do *design* educacional adotado pelo MGP/UFPE, e as respectivas entregas, atendem aos objetivos de aprendizagem predeterminados, que intentam introduzir melhorias (CHOY; LIDSTONE, 2013).

Esta dissertação integra uma linha de pesquisa que vem sendo desenvolvida pela Professora Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira, com foco na área de Gestão de Pessoas da UFRPE, na perspectiva da IA, alinhada com o estudo dos PDIs desta IFES, conforme trabalho recente (OLIVEIRA; SENA; AMORIM, 2019). O enfoque aponta para as profundas mudanças na gestão de pessoas na administração pública federal, mostrando o caráter transformacional desse processo que sugere pesquisar como este incide sobre a capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFRPE. É um tema até agora inexplorado, ao qual se espera ver incorporados os conhecimentos sobre o perfil dos servidores da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, beneficiados com esse investimento, cuja gestão desta política é feita pela PROGEPE e que pode lhe proporcionar dados importantes para que avalie o alcance dos objetivos e metas traçadas em seus planos de trabalho.

A proposta trata de realçar práticas exitosas contempladas nos processos adotados pela PCQP/UFRPE, de modo a contribuir com a análise da atuação conjunta desta IFES com o MGP/UFPE, questão ainda não abordada por ambas às universidades. Ou seja, a verificar se houve êxito advindo do convênio firmado entre as IFES, como ação promovida pela PROGEPE, na perspectiva de potencializar as ações da PCQP/UFRPE, o resultado deste trabalho poderá ser utilizado como fonte de futuros diagnósticos e subsídios para a abordagem e avaliação da política de formação hoje implementada. Inclusive, sabe-se que o modelo de avaliação da pós-graduação promovido pela CAPES prevê que seja sistemático o "acompanhamento da trajetória de egressos como praxis do impacto dos cursos de mestrado

profissional para as instituições e a sociedade" (ENGSTROM; HORTALE; MOREIRA, 2015).

Neste caso, não menos importante, também se constata que o MGP/UFPE será beneficiado com a contribuição e com as mudanças mais significativas trazidas por esta dissertação, passando a conhecer melhor o destino de seus egressos em um contexto de parceria institucional, o que dá mais respaldo à realização deste trabalho.

4 REVISÃO DE LITERATURA

4.1 A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DA UFRPE – PCQP/UFRPE E SEU EMBASAMENTO LEGAL

Ao propor a Política Nacional de Capacitação (PNC) dos servidores para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, sabe-se que Fernando Henrique Cardoso estava referendando os pressupostos básicos do princípio da eficiência, introduzido na Constituição Federal de 1988, no seu art. 37, através da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1988; 1998a).

A instituição do princípio da eficiência na administração pública era um requisito basilar para a implementação de um novo modelo de administração pública, delineada como administração pública gerencial, que Fernando Henrique Cardoso buscava instituir no seu governo e que era caracterizada por princípios e práticas de gestão oriunda da iniciativa privada, em que se busca maximizar os resultados minimizando os custos, tendo como foco a satisfação do cliente (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013).

Nesse contexto, Abrucio (1997) sugere que, ao se implantar o modelo de administração pública gerencial, buscou-se adotar princípios fundamentais tais como:

- O foco da ação do Estado estar voltado para o cidadão;
- Haver reorientação dos mecanismos de controle para resultados;
- A flexibilidade administrativa estar presente;
- O controle social acontecer.

Ancorado nesta proposta de mudanças de conceitos e paradigmas quanto ao direcionamento da administração pública e ao tratamento que se deve dispensar ao cidadão, em 14 de abril de 2004, o presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva, instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), através da decretação da lei nº. 10.861/2004 (BRASIL, 2004). O SINAES tinha como objetivo "assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes" (BRASIL, 2004).

O fundamento básico da lei nº 10.861/2004 consiste em promover a melhoria do serviço público de educação, como prevê o § 1º, do art. 1º, quando afirma:

> [...] o SINAES tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

A lei em referência determina, no seu art. 3º, que cada instituição de ensino superior "terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais".

Foi também fixado o estabelecimento dessa lei nº 10.861/2004, com a obrigatoriedade de identificar, entre outras ações:

> [...] a Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI;
> as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho (BRASIL, 2004).

Embora a obrigatoriedade para as instituições de ensino superior instituírem os seus PDIs tenha destaque nessa lei, anteriormente, o decreto nº 3.860, de 09 de julho de 2001, da Presidência da República, tratava sobre a organização do ensino superior e sobre a avaliação de cursos e instituições, e já dispunha, no seu art. 17, inciso II "avaliação institucional de desempenho individual das instituições de ensino superior, considerando, pelo menos, os seguintes itens: (...) "b" Plano de Desenvolvimento Institucional (BRASIL, 2001).

Após a instituição do SINAES, em 23 de fevereiro de 2006, o então presidente Luiz Inácio Lula da Silva emitiu o decreto nº. 5.707 (BRASIL, 2006) instituindo a Política de Qualificação Profissional (PQP) para os servidores públicos, o qual foi revogado pelo decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019), que se distingue do primeiro por tratar da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A PQP para os servidores públicos, na visão do antigo decreto nº. 5.707, tinha como definição de capacitação, conforme art. 2º, inciso I, ser um "processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais" (BRASIL, 2006).

Em seu texto, o antigo decreto nº. 5.707 (BRASIL, 2006) consistia em promover a "melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão" e

“desenvolvimento permanente do servidor público”, como ditava o art. 1º, incisos I e II, respectivamente.

Esse mesmo decreto, no seu art. 2º, trazia os seguintes conceitos:

> I - Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;
> II - Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e
> III - Eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2006)

As diretrizes do decreto nº 5.707/2006 também se alinhavam com as perspectivas do modelo gerencialista da administração pública, em que se prioriza o atendimento ao cidadão através da qualificação profissional do servidor público, conforme estabelece o seu art. 3º:

> São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:
> I - Incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
> II - Assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
> III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
> IV - Incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
> V - Estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
> VI - Incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades (BRASIL, 2006).

Outro ponto importante do decreto em referência aponta para a melhoria na prestação do serviço público, como consta do art. 12, com a determinação de que “os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação” (BRASIL, 2006).

Assim sendo, referendada no ordenamento jurídico, e em cumprimento ao disposto na lei nº 10.861/2004 (BRASIL, 2004), a UFRPE elaborou o seu primeiro PDI, publicado em maio de 2006, com objetivo geral visando

> [...] 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).

Na elaboração do PDI 2006/2010, como definição dos objetivos específicos, foi dada ênfase à "Gestão e Modernização Administrativa" com a proposta de "Desenvolvimento e implantação de uma política de gestão e desenvolvimento de pessoas abrangendo todos os servidores da instituição" (UFRPE, 2006, p. 38).

Uma relevante ação proposta pelo PDI UFRPE 2006/2010, e na sua versão seguinte, ou seja, o PDI UFRPE 2013-2020, como sugere Sena (2019), foi a extinção do então Departamento de Pessoal, em 2007, em virtude da criação da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP), em 2011, a qual foi reestruturada para dar lugar à PROGEPE, aprovada pelo CONSU em março de 2018, através da resolução nº 013/2018 (UFRPE, 2018). Para Sena (2019, p. 19), com a PROGEPE, a gestão de pessoas tornou-se uma "área estratégica de planejamento e gestão administrativa", contribuindo para a formulação e implementação da Política de Gestão de Pessoas na UFRPE.

Neste contexto, foram implementados 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 por parte da PROGEPE (UFRPE, 2019).

É importante destacar que o decreto nº 9.991/2019 determina, no seu art. 3º, que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PD) deverá ser elaborado anualmente, com o registro das necessidades de desenvolvimento dos servidores de cada órgão ou entidade e das ações planejadas para atendê-las no ano seguinte ao do planejamento.

Dessa forma é possível constatar que a UFRPE, comprometida em atender ao ordenamento jurídico e a se enquadrar nos novos regramentos impostos com a instituição do decreto nº 9.991/2019, para se adequar aos novos paradigmas ditados pelo decreto em tela, tem buscado atualizar seus planos, programas e ações, através da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas/DDP, da PROGEPE, como a publicação do PDP/2021, em agosto/2020, reafirmando seus "objetivos" e "resultados esperados", definidos no PDP/2020.

A próxima seção trata sobre a análise dos tópicos centrais do embasamento jurídico que rege a PQP para os servidores da administração pública, direta ou indireta.

4.2 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL, COMPETÊNCIA E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A questão da qualificação está fundamentada na sociologia e, na atualidade, trata das capacidades e potencialidades de cada indivíduo, observando suas especificidades e trajetória profissional (TOMASI, 2002). O autor comenta que há uma unanimidade entre os sociólogos sobre a dificuldade de conceituar a qualificação, por tratar-se de um processo em constante evolução, reforçada por estar fundamentalmente ligada ao trabalho, que é outra noção também sem uma conceituação ainda bem definida (TOMASI, 2002).

A explicação para a dificuldade de uma conceituação "fechada" para a qualificação, como sugere Tomasi (2002), está estabelecida no fato de ela ter sido relacionada ao saber e ao saber fazer, que são questões determinantes para se classificar os trabalhadores e suas remunerações.

Embora haja esse entendimento entre os sociólogos, quanto à dificuldade de conceituar a qualificação profissional, segundo Souza, Carrieri e Pinheiro (2009), a indefinição persiste conceitualmente, embora esteja relacionada ao modelo tradicional de administração de recursos humanos e que advém do modelo de gestão fordista e da sociedade capitalista.

Deluiz (2001) também fala sobre a conceituação de qualificação e aponta sua origem em uma concepção coletivista decorrente das relações de trabalho e que pode estar relacionada a diplomas, formação técnica e experiência profissional, reconhecidos aspectos que determinam as categorias de trabalhadores.

Já Souza et al. (2009) sugerem que há um consenso na literatura sobre o conceito de qualificação ter surgido na França, na década de 1950, com as contribuições de George Friedmann, Allain Touraine e Pierre Naville.

Prestes e Veras (2009) afirmam que a qualificação e sua relação com educação e trabalho passaram a ser objeto de estudos sistemáticos e a fazer parte de temas políticos entre as décadas de 1940 e 1950, a partir do surgimento da sociologia do trabalho.

Após a Segunda Grande Guerra, com o avanço do capitalismo e os novos moldes de processos produtivos, as academias, as organizações privadas e as entidades públicas passaram a discutir o tema que vincula educação, qualificação do trabalhador, desenvolvimento econômico e mobilidade social, bem como sobre a necessidade de o trabalhador possuir maior ou menor grau de escolaridade ou qualificações que lhes permitissem operar as máquinas que o processo de inovações apresentava (PRESTES; VERAS, 2009). Ao mesmo tempo, a intensificação do trabalho manufatureiro e industrial foi fundamental para o surgimento da qualificação profissional, que passou a ser o instrumento de

transposição do trabalho artesanal, ou de subsistência, para o trabalho urbano, ou em larga escala (BARBOSA; PORFÍRIO, 2009).

O advento das novas tecnologias informacionais e das novas formas de gestão de pessoas inseridas na atualidade, como indica Lima (2003), trazem como efeitos novas exigências de qualificação dos trabalhadores. A discussão sobre qualificação vai além das estratégias gerenciais de controle do trabalho, pois, engloba principalmente a percepção do indivíduo sobre o processo e sua reação à situação.

Para o trabalhador, a qualificação é determinada pelo domínio do ofício, agregado ao conhecimento de materiais e processos que permite o desempenho de determinadas funções, com as devidas habilidades manuais (LIMA, 2003).

Tecendo considerações sobre noções de qualificação profissional e a relação existente entre trabalho e educação, Ferreti (2004) esclarece que essa relação pode ter fundamento em duas vertentes que, dependendo do contexto, podem ser antagônicas ou complementares. A primeira pode estar embasada na formação profissional adquirida através do desenvolvimento científico-tecnológico, de cunho capitalista. A segunda está fundamentada na formação profissional *strito sensu*, adquirida através da educação, e tem sua origem na filosofia e na economia política de Karl Marx.

Ferreti (2004) comenta que a origem da qualificação profissional não está situada na área da educação, embora sua apropriação através de um processo educacional seja corriqueira. Em seu trabalho, o autor pondera

> [...] a educação escolar, em sentido amplo, preocupada com a formação plena do indivíduo, como pessoa e como cidadão, contribui para a formação profissional de maneira indireta, seja por propiciar-lhe o acesso aos conhecimentos disciplinares, seja por entender que é parte dessa formação a compreensão do contexto em que o exercício da atividade profissional se realiza ou se realizará. A educação profissional, como recorte específico da educação escolar, dirige-se, como sabido, à formação profissional em sentido estrito, completando a formação em sentido amplo (FERRETI, 2004, p. 402).

Não obstante essa visão, o Banco Mundial (1995), no seu relatório sobre desenvolvimento, afirma que para o alcance do êxito econômico em nível de economia global, integrada e participativa, a melhoria da capacidade do trabalhador coloca-se como requisito indispensável, o que requer investimento em educação para que haja ganho de produtividade, possibilitando crescimento econômico através do incremento de postos de trabalho, com elevada qualidade.

Dada a devida importância à melhoria na educação, a profissionalização do ensino e a qualificação profissional são condições imprescindíveis para o ingresso e a permanência no

mercado de trabalho, bem como para o reconhecimento do trabalhador como detentor dos direitos sociais que lhe garante o posto de cidadão. Emergem entre os estudiosos debates e propostas de políticas públicas com enfoque nos temas em questão (PRESTES; VÉRAS, 2009).

Vieira e Alves (1995) sugerem que o desenvolvimento integral do ser humano depende, indiscutivelmente, de um processo educativo que o incentive e o oriente a aprender a pensar e a aprender a aprender.

Portanto, como sugerem Prestes e Véras (2009), as políticas públicas baseadas na formação profissional, com vistas a garantir trabalho e emprego, têm embasamento nas resoluções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT), historicamente elaboradas em 1939, desde então centradas no problema da aprendizagem.

No caso brasileiro, a adoção de políticas públicas relacionando a questão do trabalho com a qualificação é algo recente e se encontra em um estágio ainda pouco avançado de formulação e implementação (PRESTES; VÉRAS, 2009), tema esse que será discutido na seção seguinte.

4.2.1 Qualificação profissional no Brasil

No Brasil, segundo Barbosa e Porfírio (2009), o marco regulatório da qualificação profissional é formado pelo Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador (PLANFOR) e pelo Plano Nacional de Qualificação (PNQ), programas do Ministério do Trabalho e do Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT), pioneiros nos processos de qualificação profissional, a partir de 1996.

O PLANFOR foi instituído no governo de Fernando Henrique Cardoso, enquanto o PNQ foi implantado no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, que reestruturou as linhas mestras e refinou as diretrizes de gestão (BARBOSA; PORFÍRIO. 2009).

A principal característica do PLANFOR consistiu em institucionalizar a articulação direta entre a formação profissional e a demanda do mercado, o que contribuiria para a qualificação do profissional, com efetivas oportunidades para o mercado de trabalho (BARBOSA; PORFÍRIO, 2009).

Já o PNQ tinha como eixo orientador a articulação da qualificação profissional com a qualificação social, com a prerrogativa de promover a integração entre as políticas de emprego, trabalho, renda e educação. O programa tinha a qualificação profissional e social definida como conjunto de ações que objetivavam a inserção, atuação e permanência do

cidadão no mercado de trabalho, com foco na formação integral, inclusão social e elevação do nível de escolaridade (BARBOSA; PORFÍRIO, 2009).

Apesar das considerações sobre o PLANFOR e sobre o PNQ, Barbosa e Porfírio (2009) ressaltam que antes mesmo da instituição de tais programas políticas públicas de formação profissional já existiam, pois, desde o início do século XX, os sindicatos vinham desenvolvendo ações formativas porque os anarco-sindicalistas enxergavam a educação como um processo de emancipação.

Pesquisadores apontam que, nos anos de 1960 e 1970, os sindicatos firmaram convênios com o Sistema S (SESC, SENAI, SENAC e SESI),[1] para a formação dos trabalhadores, em atendimento ao que determinava a Constituição Federal de 1937, com a obrigatoriedade na destinação do imposto sindical compulsório para a educação e a formação profissional, o que manteve o sistema S como centro formador paralelo ao sistema educacional (BARBOSA; PORFÍRIO, 2009).

Ao longo de mais de 50 anos, então, o sistema SENAI/SENAC teve papel determinante na qualificação dos trabalhadores brasileiros servindo, inclusive, de referência para outros países latino-americanos, apesar de não estarem atrelados a qualquer política pública (VIEIRA; ALVES, 1995).

Ferreti (2004) ressalta que os setores envolvidos com a formação profissional, desde a década de 1980, já divisaram as mudanças envolvendo a formação profissional, de sorte que se anteciparam aos educadores vinculados aos sistemas públicos de ensino.

Barbosa e Porfírio (2009) ponderam sobre a transformação da educação brasileira com a dualização social decorrente da ocupação ou da escolarização, ou seja, o ensino que culmina com a formação em nível superior e o que tem por finalidade a formação profissional, através da conclusão do ensino médio. Os autores dizem que,

> [...] nesse sentido, perdurou uma concepção de escola baseada no acesso a um conjunto de conhecimentos progressivamente ampliados conforme avançassem os estudos; e, outra, onde ao aluno era oferecido um conjunto de informações de um ofício que o habilitava a exercer a função laborativa sem aprofundamento teórico, científico ou humanístico. Esses dois caminhos se misturavam à própria hierarquia social, de modo que segmentos médios e abastados seguiam a cultura humanística e a formação para o trabalho se destinava às famílias trabalhadoras. (BARBOSA; PORFÍRIO, 2009, p. 221).

No Brasil, como afirmam Prestes e Véras (2009), a necessidade da qualificação profissional e da educação formal constitui uma unanimidade. Os autores assinalam que

[1] Serviço Social do Comércio (SESC); Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); Serviço Social da Indústria (SESI).

qualificar massivamente os trabalhadores, utilizando métodos que valorizem a formação escolar e possibilitem a continuação do processo educativo do trabalhador, vem a ser o grande desafio, pois, desde sempre, os modelos tradicionais de capacitação profissional têm enfoque voltados tão somente à preparação do indivíduo para o mercado de trabalho.

No contexto geral, fazendo uma síntese do entendimento sobre qualificação profissional, principalmente levando em consideração que os conhecimentos que forem adquiridos serão agregados à formação escolar, em todos os seus níveis, torna-se indiscutível dizer que estes geram maior valorização pessoal ao trabalhador, com o desenvolvimento de novos subsídios e habilidades, posto que "a superação da concepção tradicional de tarefa (adestramento) requer formas mais abrangentes e organizadas de aprendizagem, em que o ato de pensar preside o ato de fazer" (ALVES; VIEIRA, 1995, p. 124).

Na próxima seção aprofunda-se essa discussão, colocando em evidência o tema da competência como assunto que trata das políticas públicas atinentes à gestão de pessoas.

4.2.2 Competência

Há um consenso entre os teóricos de que existem múltiplas formas de definir e interpretar o conceito de competência, quer seja entre campos científicos diferentes ou dentro de um único desses campos. Segundo Alarcão e Rua (2005), o termo competência deriva do latim *competens* e significa "o que vai com.., o que é adaptado a...", podendo ter seu significado adaptado à situação ou contexto ao qual esteja sendo empregado, o que sugere que a competência pode ser determinante para a tomada de decisões em cada situação concreta, pressupondo um entendimento e um juízo sobre a dita situação.

Esteves (2016) sugere que a noção de competência é utilizada pela psicologia, pela linguística, pelas ciências do trabalho, pelas ciências da educação e da formação. Desse modo, pode mudar de sentido de acordo com o contexto em que é utilizada. Sobre o conceito de competência, como posto em evidência, a autora postula que este:

> [...] ressurgiu em força no campo educacional, nos anos 90 do século passado, relacionado com a aprendizagem dos alunos, a formação dos professores e a formação profissional em geral, assumindo conteúdos e sentidos não necessariamente idênticos nessas diferentes áreas e, com isso, contribuindo para dissonâncias importantes mesmo entre os investigadores dos campos mencionados, para já não falar dos sentidos ainda mais díspares presentes nos discursos dos professores e dos formadores (ESTEVES. 2016, p. 37).

Em contraponto, Souza, Carrieri e Pinheiro (2009) situam historicamente essa nova lógica no mundo do trabalho, instaurada na década de 1980 nos Estados Unidos, e de 1990 no

Brasil, da qual emerge o conceito de competências, permeado pelos imperativos de competitividade, lucratividade e flexibilidade.

Observa-se que isto vem acontecendo realmente, visualizando-se que há uma substituição do termo “qualificação” pelo termo “competência”, fato que, segundo os autores, tem gerado polêmica em torno de debates sobre as mudanças no mercado de trabalho, que têm como reflexo a utilização de um termo em detrimento do outro (SOUZA; CARRIERI; PINHEIRO, 2009).

Jonnaert (2002, *apud* ESTEVES, 2016) defende a tese de que a noção de competência é uma evolução da noção de qualificação profissional, tendo ocorrido nas últimas décadas forte influência nas formas como os sujeitos administram seus recursos cognitivos e sociais em ação, os quais, segundo determinadas situações, definem as competências. Nessa perspectiva, Jonnaert (2002, *apud* ESTEVES, 2016) esclarece que um conjunto de recursos utilizados por um sujeito para obter sucesso em uma determinada situação pode definir uma competência.

Ao elencar critérios para descrever e avaliar programas baseados em competência Esteves (2016) cita algumas especificações de competência, dentre as quais são destaque:

> - as competências baseiam-se numa análise do papel ou papéis profissionais e/ou numa formulação teórica das responsabilidades profissionais.
> - a competências são tomadas como preditores potenciais da eficácia profissional e são sujeitas a procedimentos de validação contínua (ESTEVES. 2016, p. 40).

Tratando sobre o tema em questão, Alarcão e Rua (2005) reforçam não só a importância da figura do profissional, mas também um atributo da competência que evidencia a qualidade de seu desempenho, ao entenderem que competente é aquele que executa bem suas atribuições, sem falhas, sobretudo em sua relação com os clientes. Para os autores “o desempenho competente é a face visível da competência” (ALARCÃO; RUA, 2005, p. 375).

Por sua vez, Deluiz (2001) focaliza os Referenciais Curriculares Nacionais da Educação Profissional de Nível Técnico, dos quais extrai sua visão sobre a noção de competência, afirmando que

> [...] conceitualmente esta se aproxima de uma visão construtivista, compreendendo as competências ...enquanto ações e operações mentais, (que) articulam os conhecimentos (o "saber", as informações articuladas operatoriamente), as habilidades (psicomotoras, ou seja, o "saber fazer" elaborado cognitivamente e sócio-afetivamente) e os valores, as atitudes (o "saber ser", as predisposições para decisões e ações, construídas a partir de referenciais estéticos, políticos e éticos) constituídos de forma articulada e mobilizados em realizações profissionais com padrões de qualidade requeridos, normal ou distintivamente, das produções de uma área profissional (DELUIZ, 2001, p. 5)

Deluiz (2001) ressalta que existe uma confusão de conceitos entre competências e habilidades, pois, as competências, por definição, são operações mentais que instigam os conhecimentos, as habilidades e os valores, enquanto que as habilidades são elementos intrínsecos às competências. O autor situa a temática considerando o enfoque de competências dado pelo MEC em que "está referenciado aos atributos individuais dos trabalhadores, numa perspectiva subjetivista e cognitivista, minimizando a dimensão das competências coletivas e sociais" (DELUIZ. 2001, p. 5).

Portanto, como adverte Deluiz (2001, p. 7), é importante entender que a competência é "uma habilidade que reflete a capacidade da pessoa e descreve o que ela pode fazer, e não necessariamente o que faz, independentemente da situação ou circunstância".

De acordo com tais considerações sobre a noção de competência, Deluiz (2001) afirma que há polissemia dese termo, originário de diversas visões teóricas e matrizes epistemológicas que representam interesses, expectativas e aspirações de diferentes sujeitos coletivos que buscam a hegemonia de seus projetos políticos, através das mais diversas estratégias sociais. E enfatiza que, ante as várias concepções de competências, as escolhas em educação não são neutras, muito pelo contrário, os conceitos expressam as características e os interesses dos grupos e das forças sociais que os elaboram. Isso leva ao entendimento de que a noção de competência pode ser considerada uma construção social, que pode convergir para disputas políticas, com foco no seu significado social. A articulação desta discussão com o desenvolvimento de pessoas é examinada a seguir.

4.2.3 Desenvolvimento de pessoas

As definições dos mais diferentes autores sobre treinamento e desenvolvimento de pessoal têm coerências entre si, com relação aos seus pressupostos, pois, todas carregam no seu bojo a indicação de processo de treinamento como sendo uma "aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria da *performance* no trabalho" (GOLDSTEIN, 1991 *apud* VARGAS, 1996 p.127).

O conceito traçado por Vargas (1996) para treinamento e desenvolvimento e que, como afirma a autora não se resume ao ambiente organizacional, representa a

> [...] aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou a longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades (VARGAS. 1996, p. 127).

O início das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas situa-se nos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava conhecimentos básicos e necessários à sobrevivência e continuidade da espécie. Com o progresso provocado pelo homem, no decorrer de milhares de anos, as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas passaram a ser percebidas, compreendidas, sistematizadas e aplicadas em diversas formas e situações (VARGAS, 1996).

Vargas (1996) estabelece ainda que o reconhecimento da importância do treinamento e desenvolvimento se deu a partir da Segunda Guerra Mundial, até o final da década de 1980, quando foram despendidos esforços de pesquisas e estudos sobre o tema, o que contribuiu para a geração de uma gama de conhecimentos que têm sido relevantes nas organizações.

No entendimento de Lima e Silva (2015, p. 43)

> [...] o surgimento de novas demandas sociais e de novas formas de captação do saber tem levado as organizações a uma constante renovação do conhecimento e, mais especificamente, dos mecanismos de aprendizado.

À luz de tal enfoque, segundo os autores, à medida que novos estudos são contextualizados na prática do trabalho, os conceitos vão sendo remodelados.

É nesse sentido que, contrariamente ao setor privado, no qual a competência está fundamentada na efetividade, na competitividade e no desempenho econômico-financeiro, o setor público tem investido no desenvolvimento de seus servidores com o propósito de promover a efetividade na mobilização de recursos e na prestação de serviços que promovam o bem-estar social.

Sob essa perspectiva, Lima e Silva (2015, p. 43) afirmam que

> [...] nos últimos 20 anos, o serviço público tem replicado algumas práticas de gestão do setor privado em suas práticas gerenciais. Características exigidas do trabalhador no setor privado como proatividade, habilidade para trabalhar em equipe, capacidade de adaptação, criatividade, pensamento crítico e familiaridade com as tecnologias da informação passam a ser requeridas do servidor público, dessa vez não de acordo com um contexto mercadológico, mas, sim, no intento de preparar-se para servir melhor a sociedade.

Visto que as instituições públicas são a base da construção e do avanço social, econômico e cultural de um país, como sugerem Lima e Silva (2015), e que têm a obrigação de entregar serviços de qualidade aos seus cidadãos, é importante que o processo de construção das competências profissionais dos servidores públicos seja bem estruturado e entendido, para que se possa ter dados relevantes para o planejamento de ações de aperfeiçoamento e desenvolvimento, alinhados à realidade organizacional dos entes públicos.

Foi com esse entendimento que, em 1998, o governo de Fernando Henrique Cardoso instituiu a PNDP para os servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, posteriormente, alterada pela Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, pelo decreto nº 5.707/2006, como já mencionado anteriormente.

Neste decreto nº 5.707/2006, no seu art. 2º, inciso II, destaca-se a associação entre gestão por competência e gestão de capacitação, com um viés de desenvolvimento dos servidores, em prol da administração pública.

É interessante lembrar que o decreto nº 5.707/2006 foi revogado no governo de Jair Bolsonaro, com a emissão do decreto nº 9.991/2019, atualmente em vigor, e que incide sobre a PNDP que tem como objetivo precípuo "promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional" (BRASIL. 2019).

Assim, tem-se um quadro de referência que denota a continuidade da temática da gestão por competência, sob o pressuposto do desenvolvimento de pessoas para o bom desempenho das suas atividades dentro dos órgãos da administração pública, com alterações que deverão contribuir para um melhor desempenho dessas organizações. Existe a perspectiva de que gerem impactos positivos na prestação dos serviços públicos, de forma que os cidadãos tenham acesso a serviços de qualidade e o respeito à dignidade da pessoa humana, como prevê a Constituição Federal (LIMA; SILVA, 2015).

Com base no referencial que delimita o objeto de estudo desta dissertação, a seguir examina-se o tema da IA, junto com o recorte da mudança mais significativa, que será o processo norteador para o alcance do objetivo desta dissertação.

4.3 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

4.3.1 Aspectos introdutórios

Não há como negar que na atualidade mudanças comportamentais envolvem indivíduos e organizações e têm se desenvolvido em processos cada vez mais velozes, resultando em transformações significativas, o que requer entendimento sobre as origens de determinados acontecimentos, seus reflexos e demais consequências.

É nesse contexto que Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), criadores da IA, na década de 1980, consideram que essa abordagem e metodologia constitui uma ferramenta para se compreender o gerenciamento de mudanças, através de um conjunto de bases teóricas que possibilitam identificar o melhor de uma organização, potencializando as experiências positivas vividas por indivíduos ou grupos de pessoas que as conduzem, para o cumprimento dos propósitos organizacionais.

Cooperrider e Whitney (2006) consideram a IA como sendo revolucionária para o entendimento das mudanças organizacionais contemporâneas, embasada principalmente em uma interação social, promovida através de diálogos igualitários e abertos.

Sob esse prisma, Silva, Costa Filho e Brito (2014, p. 167) apontam a IA como "instrumento de intervenção social e promoção de mudança organizacional", e complementam: "trata-se de uma proposta metodológica que extrapola a simples busca de resolução de problemas sociais/organizacionais e se insere numa espécie de pesquisa edificante e afirmativa de investigação".

A IA, como destacam Oliveira e Broxado (2014, p. 79), "é composta por dois elementos chave: Investigar e Apreciar", que constituem a essência desta temática. A conjugação entre investigar e apreciar pressupõe estudo, questionamento e análise, em busca de se compreender que coisas valorizar e realçar nas organizações, de modo positivo (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009).

O desafio da IA está representado nos exemplos de algumas organizações que têm adotado uma abordagem positiva para realizar auditoria e avaliação (DINESEN, 2009; VAN DE WETERING, 2010). A diferença é que, ao invés de se fazer uma avaliação focalizando os problemas existentes e como resolvê-los, propõe-se algo bem diferente. Com a IA tudo começa pela identificação do que funciona bem e como os bons resultados estão sendo alcançados, ao contrário da abordagem tradicional de solução de problemas, que tende a gerar uma mentalidade negativa, gastando-se tempo revisando problemas e o que os causou (DINESEN, 2009).

Essas considerações denotam que, na IA, pode-se identificar sua integração com temas e múltiplas visões interdisciplinares, o que contribui para a descoberta de características potenciais dos participantes dos processos de transformações organizacionais (OLIVEIRA; BROXADO, 2014). Desenvolve-se um modo de investigação que gera energia para se encontrar quais são as melhores práticas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Como precursores dessa abordagem e metodologia, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) apresentam uma definição da IA que envolve seus praticantes e os procedimentos que

podem adotar para a obtenção dos dados que se busca descobrir acerca da *performance* alcançada por uma organização, e pode resultar em motivações transformacionais, pela potencialização da positividade a ser explorada no desenvolvimento das dinâmicas e interações propostas, a saber:

> A IA envolve a arte e a prática de formular perguntas que fortaleçam a capacidade do sistema de assimilar, prever e realçar o potencial positivo. A investigação é mobilizada através da criação da "pergunta positiva incondicional", que sempre envolve centenas ou milhares de pessoas. As intervenções da IA focalizam-se na velocidade da imaginação e inovação – em vez de diagnósticos negativos, críticos e espiralados geralmente usados nas organizações. Os modelos de descoberta, sonho, planejamento e futuro vinculam a energia do núcleo positivo às mudanças que jamais se pensou fossem possíveis (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS. 2009, p. 19).

A IA, segundo seus precursores, parte do princípio de que toda organização tem um núcleo positivo, ou seja, uma concentração de forças positivas capazes de promover mudanças transformadoras. É com esse entendimento que eles propõem aos pesquisadores aplicar a IA nas suas descobertas voltadas para a identificação do núcleo de uma mudança positiva. Para tanto, parte-se para a prática de diálogos e o compartilhamento de histórias sobre conquistas, pontos fortes, valores vividos, tradições, percepções sobre o espírito e a alma corporativa e outras tantas experiências e sentimentos que convergem para a geração de energia propulsora de mudanças capazes de transformar sonhos em realidade (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS. 2009).

Uma forte aliada desse processo desenvolvido pela IA vem ser os estudos propostos pela já mencionada mudança mais significativa, que também adota um estilo de avaliação participativa, focalizando o uso de histórias e narrativas que focalizem o impacto do treinamento experimentado por estudantes de diferentes níveis, servindo como complemento dos dados existentes, de modo a fornecer uma imagem mais holística e rica dos resultados da aprendizagem a partir das perspectivas dos participantes de um dado processo (CHOY; LIDSTONE, 2013). Os dados refletem questões que correspondem a fatos que se desenvolvem em ambientes socioculturais específicos, de interesse dos pesquisadores, que ficam mais próximos dos domínios da mudança que desejam estudar.

Cooperrider e Whitney (2006) são categóricos ao afirmar que os princípios e práticas adotados na IA são transformadores porque as forças coletivas são exponencialmente maiores que um simples desempenho, de sorte que se recomenda tentar chegar a melhores resultados do que se concentrar na busca e solução de problemas.

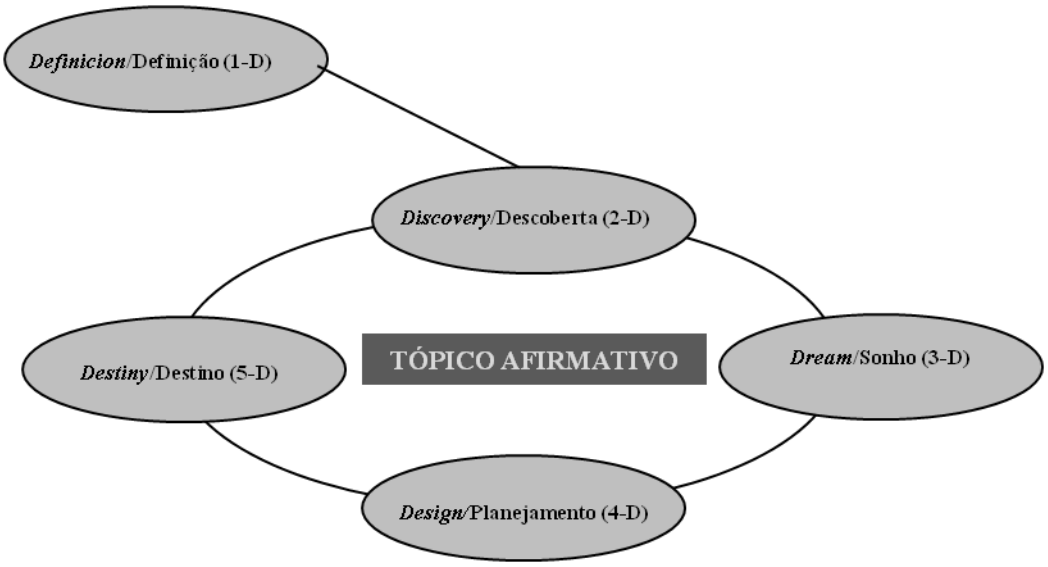
Estes teóricos, criadores desta abordagem e metodologia, concluem que a IA é uma "ciência complexa, criada para melhorar as coisas. Não podemos ignorar os problemas,

precisamos apenas abordá-los pelo outro lado" (COOPERRIDER; WHITNEI, 2006, p. 7). A materialidade desse processo pode ser melhor entendida a partir do modelo de 5-D, a seguir.

4.3.2 Modelo de 5-D: a Investigação Apreciativa em ação

A IA proposta por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) é apresentada em uma sequência que se desenvolve por meio do modelo de 5-D (Figura 1), posto em prática mediante uma atividade circular e interdependente, qual seja: 1-D *Definition*/Definição; 2-D *Discovery*/Descoberta; 3-D *Dream*/Sonho; 4-D *Design*/Planejamento; e 5-D *Destiny*/Destino).

Figura 1 Desenho do modelo de 5-D



Fonte: Adaptação de Coperrider, Whitney e Stavros (2009)

De acordo com os teóricos, este ciclo é considerado o eixo da IA, em cujo centro se situam os chamados tópicos afirmativos, os quais representam escolhas e etapas a serem percorridas pelos participantes do processo. Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) sugerem critérios para que se trabalhe com "bons" tópicos afirmativos, como se pode destacar:

- Não são apenas informativos, eles traduzem o que se entende por positivo;
- Devem ser desejáveis e estar alinhados com os objetivos que se espera alcançar ao longo do ciclo de 5-D;
- Envolvem os participantes no processo e os convidam a se sentir estimulados com a realização do ciclo de 5-D, bem como desejar aprender mais sobre a organização objeto do estudo;
- Devem apontar a direção que será adotada por todos, a cada momento do ciclo de 5-D.

Na sequência detalha-se cada D integrante do modelo apreciativo em questão.

4.3.2.1 Definition/Definição (1-D)

A abertura da IA está representada no primeiro D (*Definition*/Definição), o qual dá início ao processo. Neste momento os participantes são convidados a escolherem tópicos afirmativos que darão origem a uma agenda de trabalho. Segundo Cogo (2013, p. 109), a escolha do tópico afirmativo "é a parte mais importante de uma realização apreciativa", por direcionar toda a investigação.

O 1-D é responsável pelo estabelecimento de pactos, geração de protocolos e elaboração da análise e escopo do trabalho, em consonância com o tópico afirmativo a ser trabalhado, junto com esclarecimentos quanto aos motivos das escolhas dos participantes e a apresentação das perspectivas sobre a avaliação (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2017).

4.3.2.2 Discovery/Descoberta (2-D)

A segunda etapa do modelo de 5-D é denominada de Descoberta/*Discovery*, e está voltada para a verificação do que funciona bem em uma organização e a identificação de “o melhor do que tem sido e aquilo que é” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

O 2-D estrutura-se a partir da formulação de perguntas positivas, em que se concebe o cerne da descoberta, e realiza-se por meio da entrevista apreciativa, grupos focais e discussões grupais (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Segundo esses autores, durante as entrevistas apreciativas são revelados fatores que dão vida à sua organização, ressalta-se as descobertas, virtudes e valores pessoais ou organizacionais. Isso envolve identificar e apreciar processos que funcionam bem, sobretudo quando se refere à aplicação da IA na avaliação de um programa, em que o foco recai nos momentos de sucesso, processos eficazes e pontos fortes (RAMA; FALCO; BALMER, 2018**).**

É também quando se descobre o que as pessoas esperam e desejam em termos de melhorias para sua organização, o que contribui para o fomento da participação da fase seguinte, o sonho (3-D).

4.3.2.3 Dream/Sonho (3-D)

A fase 3 do modelo de 5-D é o sonho (*Dream*), a qual se liga às descobertas obtidas na fase anterior, que possibilita às pessoas e às organizações entenderem suas virtudes e capacidades, tornando-as aptas a trabalhar no desenvolvimento de visões positivas para um futuro promissor em uma organização.

Nesse caso, segundo Cooperrider, Whitney, Stavros (2009), os participantes são convidados a refletir sobre como contribuir para transformar a organização em uma entidade melhor e idealizar, com base nas experiências vivenciadas, como podem transformar sonhos e esperanças em realidade.

Esta é considerada a melhor ocasião para se criar uma imagem partilhada do futuro e mobilizar energias inventivas para trabalhar por sua realização, e também de criação coletiva da imagem do que se deseja alcançar no futuro, e dispensar energias positivas para empreender o projeto que tornará a imagem idealizada em realidade (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

4.3.2.4 Design/Planejamento (4-D)

A fase 4-D, ou fase *Design/*Planejamento, corresponde à etapa de criação de proposições para se chegar à organização ideal, o que envolve a criação da arquitetura social e tecnológica necessária à materialização dos sonhos. Assim como a fase anterior, a de planejamento abarca a construção coletiva de imagens positivas de futuro, transpostas para um plano de trabalho. Nesta fase as pessoas devem sentir-se capazes de participar e ampliar o que há de positivo para concretizar o sonho almejado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

É nessa fase que se pensa em transformar o sonho em objetivos concretos, junto com a elaboração de um planejamento no qual toda a equipe deve colaborar. O exercício coletivo possibilita a criação das proposições provocativas, tornando-se motivadoras para que se atinjam resultados positivos no futuro (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010).

4.3.2.5 Destiny/Destino (5-D)

Como citam Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 24), “uma vez orientada por uma imagem compartilhada do que poderia ser, os integrantes da organização encontram formas inovadoras para aproximar a organização do seu ideal”.

Para Oliveira e Broxado (2014), esta é uma etapa de relevada importância, pois requer pôr em prática atividades de mobilização dos recursos, bem como apoio político, tempo em que a concentração de energia se revela e desencadeia a mudança sonhada.

Pode-se concluir, portanto, que a IA, através de uma sequência lógica de ações, representada pelo ciclo de 5-D, pode contribuir, substancialmente, para o alcance de objetivos que visam as melhorias de algum projeto ou empreendimento, por tratar-se de uma metodologia que carrega no seu bojo a capacidade de agregar experiências vivenciadas e o estímulo ao desenvolvimento de visões positivas de futuro, através da identificação daquilo que uma política, programa ou projeto tem de melhor. Este constitui o diferencial da IA que, considerando-se tal posicionamento, muda radicalmente o foco da avaliação, posto que se concentra em examiná-los quando se encontra no auge, quando são mais positivos, ao invés de basear-se em aspectos deficitários (FYNN, 2013).

É interessante assinalar que a abordagem e metodologia da IA se apoia em bases socioconstrucionistas,[2] pressupondo-se que, em sua aplicação, além da positividade, junta a generatividade, que, no contexto da avaliação, sugere buscar novas formas de visualizar, entender e construir estruturas e instituições sociais para lhes oferecer novas opções de ação (BUSHE, 2007). Isto não quer dizer que se deixe de identificar áreas que precisam de atenção ou que precisam ser melhoradas.

Do pesquisador, espera-se capacidade crítica para reconhecer a emergência de vários interesses, saber exercitar a dinâmica interpessoal, o acesso à formulação de políticas organizacionais, o suporte da alta administração e a cultura que moldam o funcionamento de uma organização (PATTON, 2003).

4.3.3 Investigação Apreciativa como estratégia de análise e avaliação

A partir do que se desenvolveu na literatura sobre a IA, a análise e a avaliação configuram-se por meio de um processo relacional de investigação, fundamentado em afirmação e apreciação do ciclo vital de uma organização, um projeto ou um programa (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2010). Trabalha-se com etapas contínuas de reflexão e avaliação, nas quais se exploram as melhores maneiras de superar os problemas de um

[2]Essa filosofia da ciência sugere que temos uma influência considerável sobre a natureza das realidades que percebemos e experimentamos, e que, em grande parte, realmente criamos nossas realidades através de processos simbólicos e mentais coletivos (FITZGERALD; MURRELL; NEWMAN, 2001).

programa ou organização e de aproveitar os sucessos alcançados (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003).

A aplicação da IA implica realizar um processo de descoberta e valorização de um objeto ou unidade de estudo, fomentado através de um diálogo que se passa em meio à cooperação, visando à construção do futuro (ASHFORD; PATKAR, 2001). Por esta razão, identifica-se que a análise apreciativa também se constitui como uma forma participativa de avaliação, na qual se coloca um foco diferente acerca das informações coletadas, analisadas e utilizadas, em comparação com outras estratégias de pesquisa. Por sua visão holística, pode ser usada para ajudar a projetar, planejar, monitorar e avaliar qualquer tipo de desenvolvimento ou intervenção de um pequeno projeto, até o trabalho de uma grande organização (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003).

A utilização das mudanças mais significativas na esfera da avaliação apreciativa está afinada com a visão relacional e interacional da IA, bem como com a geração de uma aprendizagem transformacional, como argumentam Choy e Lidstone (2013).

Como em todo processo de avaliação que envolve pesquisas acadêmicas em instituições de ensino superior, há uma expectativa de mudanças devido a determinada intervenção educacional. Assim, com o uso da mudança mais significativa, pode-se convidar as partes interessadas a apreciar as mudanças por que passaram, possibilitando uma discussão sobre os valores que estão presentes nesse processo e a adição de maior profundidade a uma avaliação (KEINEMANS; KANNE; JONGE, 2020).

Neste particular, quem recorre ao uso da mudança mais significativa busca explorar experiências pessoais e profissionais dos participantes ligadas a um programa de intervenção específico e aplica um tipo de abordagem narrativa para coletar essas experiências e conhecer seus impactos, em determinados domínios da análise (KEINEMANS; KANNE; JONGE, 2020).

No caso da IA, Hammond (1996) defende que a análise se concentre no conhecimento dos integrantes desses entes avaliados, para que possa elaborar novos planos de ação que favoreçam as intervenções de desenvolvimento organizacional. Parece ser uma forma adequada à compreensão do planejamento estratégico, do desenho organizacional ou sua reestruturação, revelando o desempenho dos projetos avaliados (MOHR, 2001).

Entende-se que cada esforço ligado à análise apreciativa precisa ser adaptado ao contexto em que está sendo conduzido e ao curso dado à avaliação, de sorte que o envolvimento e propósito das partes interessadas contribuam para o aumento da validade dos

dados da avaliação e do uso de informações que comprovem o impacto das experiências positivas (MOHR, 2001).

A análise da IA pode revelar quais são as evidências do sucesso de um programa, e utilizá-las para replicar o sistema em diferentes grupos, desde que se considerem os preceitos da adaptação ao contexto local e as peculiaridades específicas da unidade de estudo (PRESKILL; CATSAMBAS, 2006). É importante notar que a aplicação do modelo de 5-D se ajusta às diferentes circunstâncias, pois, não existem "processos de Investigação Apreciativa que sejam idênticos. Cada um é criado para tratar de um desafio estratégico único enfrentado pela organização [...]" (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 27). Aproveita-se para dizer que o mesmo se aplica à mudança mais significativa, cujo desenho pode ser ajustado ao modelo de 5-D da IA (FEHRING et al., 2006).

A utilização adequada da IA, nesse molde, como estratégia de análise, orienta o *design* da avaliação, que deve começar procurando compreender o modelo lógico do programa, a envolver as partes interessadas nesse processo, enfocar o que nele funciona e identificar experiências exitosas relacionadas ao trabalho realizado, examinar o que contribuiu para que o sucesso acontecesse e categorizar os temas resultantes. A mesma lógica aplica-se ao estudo da mudança mais significativa (FEHRING *et al*., 2006).

Em se tratando de assuntos ligados ao explorado nesta dissertação, de autores como Preskill e Catsambas (2006) se extrai os requisitos de uso da IA, segundo os quais se pode obter dados analíticos que mostram o desempenho da atuação conjunta entre a UFRPE e o MGP/UFPE, mediante o convênio firmado entre ambas as IFES, como produto voltado ao incremento da PCQP/UFRPE, considerando quatro dimensões de análise: criação de espaços para o crescimento; contribuição para a missão institucional; desenvolvimento de pesquisa-ação apreciativa e; ação reflexiva e coletiva (PRESKILL; CATSAMBAS, 2006).

Preskill e Catsambas (2006) entendem que, diferentemente de outras abordagens de avaliação, que enfatizam a descoberta das causas do programa que não atendem aos resultados estabelecidos, a abordagem apreciativa enfoca o que funcionou na organização, porque funcionou e como funcionou. Além disso, o ente avaliado desempenha papel de protagonista importante no projeto, colaborando para a condução e interpretação dos resultados da avaliação, junto com os responsáveis pela condução dos programas.

5 METODOLOGIA

5.1 CARACTERÍSTICAS E CONCEPÇÕES DO ESTUDO

Esta seção trata dos procedimentos e estratégias adotadas para atingir o objetivo desta dissertação, qual seja: Realizar uma análise apreciativa na perspectiva de identificar a mudança mais significativa conquistada pelos servidores técnico-administrativos da UFRPE, enquanto egressos do MGP/UFPE, bem como a contribuição institucional e profissional dada à UFRPE.

Aqui também se relembra a articulação com os sujeitos pesquisados, envolvendo a coordenação acadêmica do MGP/UFPE, representantes do PCQP/UFRPE, na figura da PROGEPE, bem como servidores da UFRPE, egressos das turmas 2016 e 2018 do MGP/UFPE, de maneira que possa ser explicitada a natureza holística deste trabalho.

À luz desse delineamento, indica-se que a estratégia metodológica opera com elaboração de um estudo de caso único, intrínseco e holístico (YIN, 2005), destacando-se a realização de uma pesquisa apreciativa, na perspectiva de ressaltar a mudança mais significativa, baseada no ciclo de investigação ajustado ao modelo de 5-D, a ser posto em prática de modo colaborativo (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009).

Epistemologicamente, designa-se os sujeitos da pesquisa como coautores do conhecimento a ser produzido, mediante a adaptação para o desenho da metodologia à medida que flui a discussão e a compreensão dos dados, sugestiva de uma análise qualitativa indutiva de conteúdo. Nesse processo de análise, cada “D” do modelo apreciativo constitui um conjunto de dados dos quais emergem temas relacionados às qualidades, capacidades e outros principais ativos das organizações pesquisadas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Aqui, insere-se também a estratégia metodológica da mudança mais significativa causada por uma intervenção (MAMPUZHASSERIL, 2019). O autor considera que esse método de monitoramento e avaliação pode ser combinado com outras modalidades, dando ênfase à coleta de histórias de mudança, obtidas por meio de entrevistas individuais selecionadas pelas diferentes partes interessadas. Os dados coletados são qualitativos e versam sempre sobre percepções de mudanças, cujos domínios podem estar ligados aos temas da avaliação.

Sob esse aspecto, a presente dissertação configura-se como uma abordagem alternativa à tradicionalmente conhecida, devendo ser enfatizado seu estilo qualitativo/interpretativo, sustentado por uma filosofia construcionista social (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

Uma das características típicas desta lógica de pesquisa é a suposição de que o mundo social é criado e coconstruído por meio de diálogos, debates, narrativas e histórias que são contadas em determinados momentos de interlocução com os pesquisadores (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Como supõe Creswell (2010), estudos qualitativos contam com os pontos de vista dos participantes, através de questionamentos e análises profundas de temas.

Por seu turno, Gergen (1996) confirma que a avaliação apreciativa segue a linha interpretativa, ao reconhecer que indivíduos e grupos constroem sua realidade, considerando que se levantam reflexões baseadas em experiências vividas, como forma de aprendizado, através da descoberta das vivências positivas.

A perspectiva dialógica e apreciativa revela-se na ênfase dada ao compartilhamento de narrativas que retratam êxitos e conquistas, pois se explora aquilo que melhor representa os sujeitos e os objetos de pesquisa, os fatores e as forças que lhe dão vida, quando efetivamente são feitas exaltações de passagens bem-sucedidas vivenciadas pelos participantes (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS. 2009).

5.2 MECANISMOS DE COLETA DOS DADOS

Considerando-se que a IA é sustentada por uma abordagem relacional e conversacional, em que participantes convidados são estimulados a contar histórias, ao diálogo e à aprendizagem de todo o sistema, foi elaborado um planejamento para a coleta de dados envolvendo os principais atores do objeto de estudo, ou seja, a coordenação do MGP/UFRPE, servidores técnicos administrativos da UFRPE, egressos desse programa das turmas 15 e 16 do mestrado, e a representante da UFRPE/PROGEPE responsável pela gestão do PCQP. É importante dizer que o desenho da pesquisa foi adaptado levando em conta as condições impostas pela pandemia da COVID-19, que teve seu auge em 2020 e vem persistindo em seus impactos neste ano de 2021.[3]

[3] [3]Trata-se de uma questão mundial, causada pela COVID-19 assim como a doença foi definida (por causa do novo coronavírus). Sendo assim, as relações sociais estão passando por transformações nunca vistas, obrigando as pessoas ao isolamento social e às conversações virtuais. Como observam Werneck e Carvalho (2020), busca-se saber qual é a estratégia mais adequada para o contexto atual da epidemia, se o "isolamento vertical" ou o "isolamento horizontal". O tema preocupa tanto a sociedade civil, mas também e pesquisadores e profissionais

Assim procurou-se moldar as dinâmicas, que seriam presenciais, ao novo contexto, que requer interações remotas por meio de tecnologias próprias para situações como estas.

Com a coordenação acadêmica do MGP/UFPE os contatos ocorreram através de entrevistas, por meio de acesso às mídias eletrônicas (*E-mail*, telefone, uso de videoconferência). Utilizou-se acordos firmados entre o entrevistado e a pesquisadora de modo a se dar continuidade às interações necessárias ao trabalho e ao roteiro de perguntas que lhes foram enviadas (Apêndice A), recorrendo-se ao envio prévio de questionário. De modo semelhante, teve-se contato com a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, da PROGEPE, responsável pela gestão da PCQP na esfera da UFRPE, com o envio de perguntas através do envio prévio de questionário semiestruturado (Apêndice B) no âmbito das suas competências.

Como sugere Flick (2009), o estudo teve o apoio complementar de coleta e análise de documentos com levantamento de material digital ou digitalizado. Também foram levadas em considerações as orientações de Yin (2005) sobre a análise de documentos, como por exemplo ofícios, memorandos, planilhas, relatórios, documentos administrativos, estudos e avaliações institucionais, que contribuíram para se fazer um levantamento histórico do relacionamento entre as partes envolvidas.

Algo deve ser destacado: o exame cuidadoso da forma pela qual tanto o MGP/UFPE como a PCQP/UFRPE foram vistos pela ótica da IA, pois isto fez parte do desenho descritivo e exploratório da pesquisa, prevendo-se a apresentação de contribuições para a gestão das políticas de acompanhamento de egressos por parte das entidades interessadas, sobretudo por parte do MGP/UFPE.

Ressalta-se que o ponto central da coleta de dados foram as entrevistas semiestruturadas, posto que a concepção da IA pressupõe e estimula as interações face a face como forma de também captar respostas subjetivas para além do texto a ser produzido, que se expressa na reflexão acerca da realidade vivida pelos participantes. O próprio conhecimento está entrelaçado com o destino das pessoas e das organizações, mas, sobretudo, está incorporado nas interações e transformações humanas de seus criadores (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS. 2009). Entretanto, para a coleta e análise de dados, devido ao atual momento da vivência com a COVID-19 em que estão afastadas propostas de realização de

---

das ciências da saúde pública e do sanitarismo, enquanto não surge meios de combate efetivos. A saída reside na produção de vacinas, já que não há terapias reconhecidamente viáveis. Segundo Santos Filho *et al.* (2020), estudos em fase de pesquisa em laboratórios por todo o mundo, dependendo da demonstração de eficácia comprovada e da devida segurança da população, dependendo de autorizações e protocolos das agências reguladoras dos diferentes países interessados em sua aplicação.

eventos presenciais, foram privilegiadas as já referidas entrevistas *online*, junto com outros contatos interpessoais e coletivos, realizadas mediante a utilização de videoconferências e outros meios eletrônicos de comunicação. O fato é que os pesquisadores se depararam com a necessidade de criar novos "lugares" para as organizações humanas trabalharem em torno de seus sujeitos e objetos de estudo, de modo a alcançar um desempenho exitoso pelo engajamento apreciativo o*nline*.

Aqui, fala-se também do desenvolvimento da percepção de que os ambientes digitais têm características, gramáticas e comportamentos próprios, que não podem ser perdidos de vista, muito embora a pesquisadora seja uma *insider* nesse processo (já que é servidora da UFRPE e discente do MGP/UFPE), o que constitui um dos desafios maiores da autonetnografia (POLIVANOV, 2013).

Assim, destaca-se o desafio de recorrer a métodos virtuais síncronos, com a presença *online* e eletrônica dos envolvidos, ou assíncronos (em dias e horários diferentes), os quais constituem opções válidas e viáveis para a comunidade de pesquisadores, nas atuais circunstâncias.

O estudo, por meio do modelo de 5-D, teve como centro das atenções o grupo de servidores da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, por serem os protagonistas no processo de relatar a trajetória profissional pós-conclusão do mestrado e espelharem suas experiências concretas, de modo a revelar as características institucionais e apreciativas desejadas, conforme roteiro de trabalho,[4] pré-elaborado. Também se recorreu ao levantamento de dados focado em narrativas de mudanças mais significativas, ligadas aos eventos oriundos da atuação do MGP/UFPE, como vistos por seus egressos, em busca de mapear mudanças e entender como e porquê elas acontecem (TONKIN et al., 2021).

Na pesquisa realizada com o grupo de servidores da UFRPE, foi adotada a amostragem proposital,[5] considerando o atendimento da condição de egressos do MGP/UFPE, para o preenchimento dos requisitos destacados na pesquisa[6]em questão, em que foi delineado o que se deseja conhecer (segundo os objetivos geral e específicos traçados na dissertação) e o

[4] Nesse roteiro também será levada em conta a orientação da CAPES quanto à política de acompanhamento de egressos, segundo delineamento feito para avaliar perspectivas dos Programas *stricto sensu*, com vistas a investigar o desenvolvimento dos egressos, contemplando, desde os desafios da área na produção e aplicação do conhecimento com padrão de excelência até a obtenção de dados do destino dos egressos, por exemplo: indicadores de alunos e ex-alunos que estão atuando em IES e em órgãos públicos, entre outros aspectos (BRASIL, 2019).

[5] A amostragem proposital é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para a identificação e seleção de casos ricos em informações relacionados a um fenômeno de interesse (PATTON, 2002).

[6]Foi a informação fornecida pela Secretaria do MGP/UFPE, constando a totalidade de servidores da UFRPE que são egressos desse Programa, verificada na data de início da coleta de dados desta pesquisa.

que se propõe a encontrar na unidade de análise, observando-se a expressa concordância dos participantes.[7] Por se tratar de pesquisa feita em bases colaborativas, além do conhecimento e da experiência adquiridos pelos sujeitos da pesquisa, foi respeitada a importância da disponibilidade e da vontade de participar ou comunicar suas experiências e opiniões de maneira articulada, expressiva e reflexiva (PALINKAS et al., 2015*).*

Por seu turno, a coleta de dados com a coordenação acadêmica do MGP/UFPE e os gestores da PCQP/UFRPE foi igualmente realizada por meio de métodos virtuais ou mídias sociais, mediante roteiro de perguntas pré-elaboradas, enviadas por *e-mail*.

Conforme o que até aqui foi exposto, distinguem-se as seguintes atividades, com a aplicação dos discursos da avaliação apreciativa: a) contatos e entrevistas com os representantes das duas IFES envolvidas; b) estabelecimento de contatos com o grupo de servidores da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, para a realização de um programa de entrevistas por videoconferências, através de pequenos grupos, e respostas individuais a um questionário semiestruturado; c) análise documental que subsidiou as diferentes etapas da pesquisa, sobretudo quanto ao complemento de informações para validar determinados eventos.

Uma importante base de dados foi a consulta às dissertações defendidas pelos egressos do MGP/UFPE, participantes da pesquisa, principalmente a leitura dos títulos e resumos de cada um, disponíveis em portais da UFPE, mediante o mecanismo de busca do *Google*. Como pano de fundo, esteve presente a análise do desempenho performativo, o desenvolvimento da natureza da linguagem e do diálogo apreciativo, a reflexão e abertura a múltiplas possibilidades, a coexistência de múltiplas realidades sociais, tendo-se sempre como norteadores a ética e o poder dos conteúdos avaliativos, em todas as fases da pesquisa.

Referendando os teóricos citados, Oliveira, Pereira e Callado (2015, p. 8) afirmam que "a avaliação deve ser apreendida não como um processo individual ou isolado, mas como um processo cocriado e construído pelos avaliadores, juntos com os participantes". O que se leva a concluir que todos são importantes no processo investigativo, embora caiba ao pesquisador a responsabilidade pela condução e sucesso dos resultados por alcançar.

5.3 MECANISMO DE ANÁLISE E VALIDAÇÃO DOS DADOS

[7]Foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para todos os participantes expressarem sua concordância com os objetivos da pesquisa.

De acordo com Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a realização da análise dos dados deve ocorrer concomitantemente com o processo de coleta, obedecendo à sequência prevista no ciclo apreciativo do modelo de 5-D, da IA, ou seja, a todo o tempo os participantes podem fazer emergir temas oriundos de suas falas, os quais podem ser objeto de análise e revisão, requisitando novas obtenções de dados, posteriormente.

A análise apreciativa, portanto, pressupõe a colaboração daqueles que estão envolvidos nas diferentes etapas do modelo de 5-D, sendo que cada D constitui uma categoria temática, cujos descritores foram expostos na seção 4.3.2, suscitando a busca constante pela interpretação e integração de conhecimento com base no contexto da situação e das informações dos participantes, de acordo com suas experiências (LAVE; WENGER, 1991).

É importante fixar que a análise de conteúdo, então, ocorre segundo as etapas em que se exploram os descritores temáticos de cada D, com a apreciação de seus tópicos, desdobrando por categorias e subcategorias emergentes, incluindo àquelas consideradas óbvias e as latentes (LINCOLN; GUBA, 1985). Como se tratou de uma pesquisa qualitativa, apoiada em dados de narrativas e de observações que se vai registrando no decorrer do trabalho, assinala-se que o sucesso do trabalho dependeu da cooperação entre a pesquisadora e os participantes, de modo que os textos baseados em entrevistas e demais eventos foram mútuos, contextuais e vinculados tanto a valores como a significados (LINCOLN; GUBA, 1985).

O núcleo temático do conteúdo pode ser extraído do texto evidenciado pela literatura e em tópico(s) específico(s) referentes a uma entrevista ou guia da análise adotada, como estabelecido no modelo de 5-D, no qual podem emergir vários significados que apontem para uma descrição próxima ao objeto da observação. Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 132),

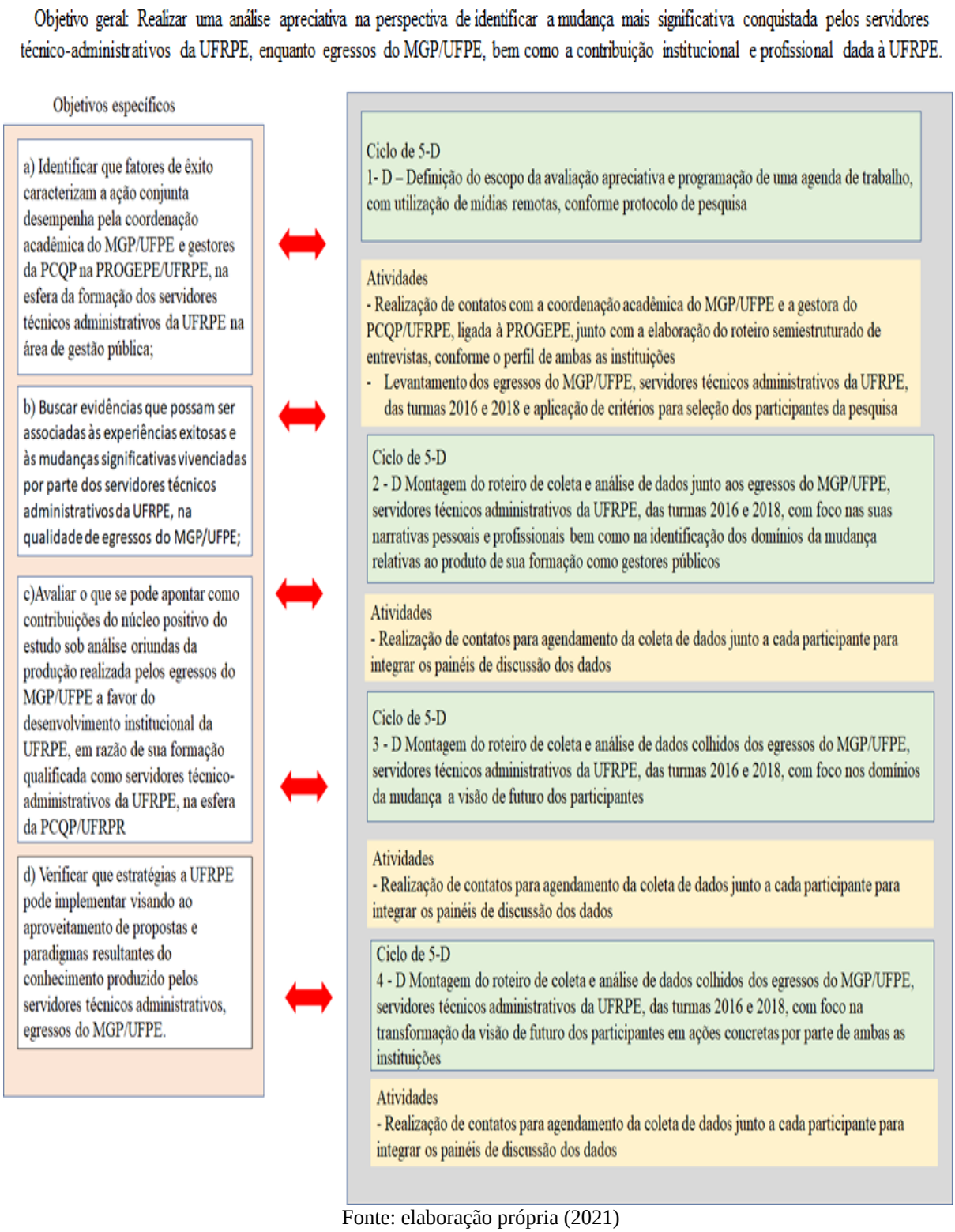
> Os dados podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de história, boletins informativos e outros recursos visuais. A busca por um método perfeito para extrair sentido dos dados não é importante. Não existe uma única forma correta de analisar os dados.

Além disso, torna-se necessário fazer uma associação metodológica com os objetivos da pesquisa, dispostos na Figura 2, no qual se aproveita para relacionar com as etapas do ciclo de 5-D, devidamente ajustados às atividades que foram desenvolvidas.

Adicionalmente ressalta-se a importância da validação de cada etapa e das interações entre elas, a qual incumbe ao pesquisador sempre considerar que ao "reformular ou resumir as informações e dados obtidos, faça uma apresentação aos participantes para que eles determinem a precisão" (MOREIRA, 2018, p. 411).

Para os autores da IA, o discurso positivo precisa ser sempre estimulado, evitando-se explorar problemas e lacunas que podem distanciar os participantes da reflexão acerca dos ensinamentos aprendidos e de experiências que devem ser vistas como consistentes e congruentes com os objetivos da pesquisa. Como afirmam Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), o discurso positivo valoriza o que é positivo, embasado em evidências que apontem, preferencialmente, para valores legitimados na organização, tanto os que constituem um resgate do melhor do passado e do presente, quanto àqueles valores que influenciam as visões de futuro.

Figura 2 Objetivos geral e específicos versus ciclo de 5-D



Fonte: elaboração própria (2021)

Sabendo-se das múltiplas dimensões que compõem a realidade de um estudo apreciativo, constitui salutar procedimento a adoção da triangulação, que consiste em

> [...] combinar dois ou mais pontos de vista, fontes de dados, abordagens teóricas ou métodos de recolha de dados numa mesma pesquisa por forma a que possamos obter

> como resultado final um retrato mais fidedigno da realidade ou uma compreensão mais completa do fenômeno a analisar (COUTINHO, 2008, p. 8).

A Figura 2 estabelece uma conexão entre a metodologia e os objetivos propostos para a pesquisa, dentro da perspectiva da IA, que se realiza através de ciclos que seguem uma sequência lógica, de natureza circular e interdependente.

5.4 COLETA, ANÁLISE E SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS

5.4.1 Roteiro e protocolo para coleta, análise e sistematização dos dados

Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), tecendo orientações sobre a organização dos dados a serem apurados com a aplicação da IA, destacam a importância que deve ser dada às informações que darão embasamento à descoberta e a compreensão do núcleo positivo daquilo que está sob apreciação. Nesse contexto, seguindo a orientação dos precursores da IA, foi elaborado um roteiro para a coleta e apuração das informações relevantes para a descoberta do núcleo positivo do estudo sob análise, bem como a constatação do êxito das ações que o conduziram.

Anteriormente à definição do roteiro de coleta de dados, foram estabelecidos critérios a serem seguidos para a definição do perfil dos participantes das dinâmicas previstas para a coleta de dados, principais atores no processo de identificação dos dados primordiais para a descoberta do objeto desta pesquisa.

Levando em consideração que o objeto de estudo é a PCQP/UFRPE, tendo como núcleo a participação dos servidores técnicos administrativos da UFRPE no MGP/UFPE, os critérios definidos pelo protocolo para realização da pesquisa (etapa 1-D), levaram em consideração fatores importantes, como: o objeto de estudo dos egressos estava inserido no contexto do PDI e PEI/UFRPE? A pesquisa foi realizada no âmbito da UFRPE? Os resultados apurados e as considerações propostas contribuirão para o desenvolvimento institucional da IFES? As respostas a esses questionamentos encontraram embasamento na leitura atenta dos resumos das 34 dissertações defendidas até outubro de 2020 (Apêndice B), conforme informação prestada pela secretaria do MGP/UFPE, resultando na seleção de 15 egressos (Apêndice D).

Para a realização da coleta e apuração das informações relevantes para a descoberta do núcleo positivo do estudo em tela, bem como a constatação do êxito das ações que o conduzem, foi elaborado o Quadro 1, a seguir apresentado:

Quadro 1 Roteiro para coleta e apuração dos dados

Método de coleta de dados	• Pesquisa documental junto à Coordenação do MGP/UFPE e ao Instituto Ipê/UFRPE para análise das condições dos convênios firmados entre as IFES para a formação profissional dos servidores técnico-administrativos da UFRPE • Pesquisa ao repositório da UFPE, a partir da informação prestada pela Coordenação do MGP/UFPE, para identificar as dissertações produzidas pelos egressos no âmbito da UFRPE • Aplicação de questionários semiestruturados através de correio eletrônico com representantes do MGP/UFPE e PROGEPE/UFRPE • Realização de reuniões virtuais com egressos do MGP/UFPE, enquanto servidores técnico-administrativos da UFRPE, para apresentação do objeto dessa pesquisa, explanação sobre as dinâmicas a serem realizadas e a forma de coleta de dados (questionários semiestruturados, enviados e respondidos eletronicamente, dinâmicas em grupo por videoconferência)
Apresentação dos dados levantados	• Descrição e análise dos dados documentais levantados • Descrição e análise das dinâmicas e atividades a serem realizadas • Sistematização das respostas oriundas das dinâmicas e atividades a serem realizadas • Análise das narrativas obtidas no material coletado • Validação de cada etapa realizada

Fonte: Adaptado de Cooperrider; Whitney; Stravos (2008)

Após a definição de critérios para ser traçado o perfil dos participantes e elaboração do protocolo e roteiro de pesquisa, teve início, de fato, as ações propostas pela pesquisadora.

5.4.2 Coleta de dados e apuração de informações relevantes para a pesquisa

A pesquisa teve início a partir da definição de protocolo articulado ao ciclo de 5-D, da IA, junto com a definição de critérios e roteiro para a coleta de dados que pudessem concluir se a participação dos servidores técnicos administrativos da UFRPE, egressos do MGP/UFPRE contribui, efetivamente, para o desenvolvimento institucional da IFES, levando em consideração os fundamentos previstos no seu PDI, bem como com o desenvolvimento

individual e profissional de cada egresso, expressos nas mudanças mais significativas por eles vivenciadas.

Na sequência, foi solicitado ao Núcleo de Relações Institucionais da UFRPE (NURI/UFRPE) e ao Instituto de Pesquisa, Empreendedorismo, Internacionalização e Relações Institucionais – Instituto IPÊ, cópias dos documentos que formalizaram os convênios firmados entre a UFRPE e o MGP/UFPE para realização de uma análise documental, na perspectiva de identificar os objetivos propostos e apurar os êxitos alcançados.

Considerando que o NURI/UFRPE e o Instituto IPÊ poderiam encontrar dificuldade em atender à solicitação acima citada, ante o cenário de pandemia e, consequentemente, o trabalho de forma remota, a referida documentação foi solicitada também à secretaria do MGP/UFPE.

Foi solicitado ainda à secretaria do MGP/UFPE uma relação dos servidores técnicos administrativos da UFRPE, alunos das turmas 15 (2016) e 16 (2018), a fim de se identificar a quantidade de produções científicas já defendidas e, através de pesquisa realizada no repositório da UFPE, aquelas que se enquadravam no perfil pré-estabelecido para comporem os dados que deram embasamento ao resultado desta pesquisa, no tocante às dissertações defendidas no âmbito da UFRPE e cujos conteúdos têm potencial para contribuir com o desenvolvimento institucional da IFES, caso sejam implementados. A identificação dessas produções acadêmicas teve um papel crucial, visto ser o direcionamento para a seleção dos egressos convidados a participar das dinâmicas elaboradas para a coletas dos dados da pesquisa em questão.

Assim, foram programadas as dinâmicas e reuniões, todas em formato virtual, por meio digital ou por correio eletrônico e redes sociais, como por exemplo o acesso ao repositório da UFPE, a troca de *e-mails* para a formação de grupos de *WhatsApp* e a realização das videoconferências.

A primeira informação prestada pela coordenação do MGP/UFPE, e que representou uma ferramenta fundamental para a realização da pesquisa, foi a relação dos participantes das turmas 15 e 16 (Apêndice A), constando os nomes, situação do participante (egresso ou em andamento) bem como os contatos individuais de cada um.

A partir dessa informação foi realizado um levantamento no repositório da UFPE para identificar os temas e os resumos de todas as dissertações defendidas até aquela data pelos servidores técnicos administrativos da UFRPE (Apêndice B), participantes das turmas 15 e 16 do MGP/UFPE no intuito de selecionar aquelas que se enquadravam nos critérios pré-

estabelecidos para a pesquisa e convidar seus autores a participarem das dinâmicas propostas para apuração dos dados pertinentes à proposta desde trabalho.

A pesquisa apontou 27 dissertações que atendiam aos critérios pré-definidos, sendo 17 egressos da turma 15 (ano 2016) e 10 egressos da turma 16 (ano 2018). Considerando que realizar dinâmicas no formato virtual com 27 participantes poderia ser um processo complicado para conciliar datas, horários, acesso à internet, entre outras possibilidades, foi definido um número de 15 participantes como sendo ideal para participar das dinâmicas em questão. Os critérios que fundamentaram esse número de participantes estão melhor detalhados na próxima seção.

Ante tal definição foram enviados *e-mails* aos egressos selecionados, convidando-os a participar da pesquisa em questão. No convite constava também um Termo de Consentimento para cada egresso devolver, devidamente assinado (Apêndice G).

De posse da confirmação dos egressos em participar e colaborar com a realização desta pesquisa foi elaborado um material para se fazer uma apresentação aos participantes sobre a pesquisa, a metodologia adotada e as dinâmicas previstas, além de um questionário semiestruturado para ser respondido por cada egresso para entrega posterior das respostas (Apêndice H).

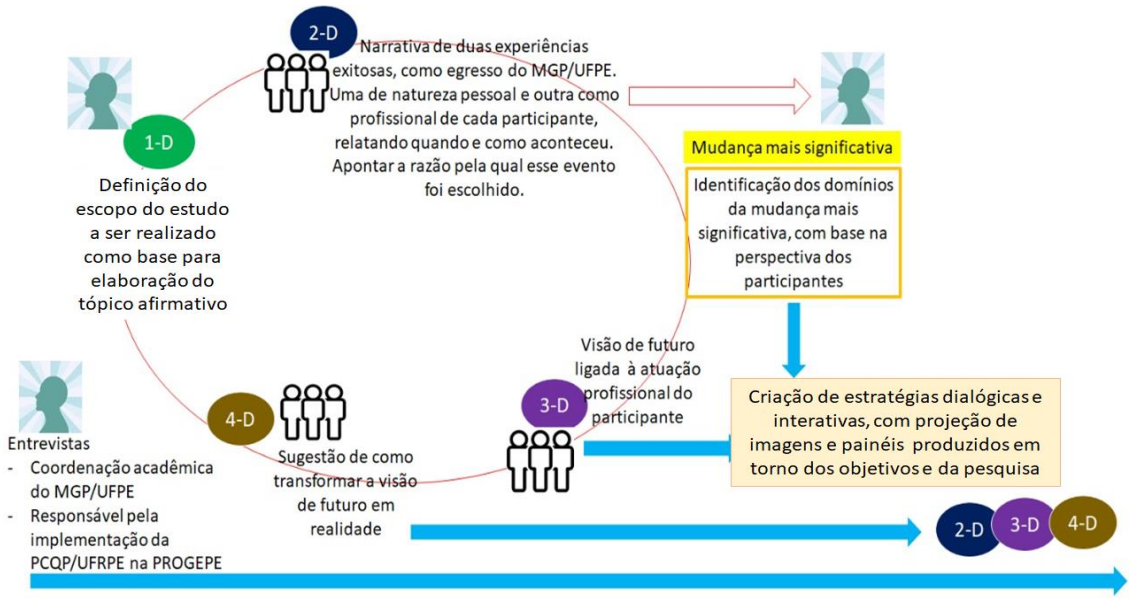
Para a realização das dinâmicas previstas pela IA foram programadas cinco videoconferências, com a participação de três egressos em cada evento. A proposta de formar cinco grupos, compostos por três egressos cada, visou viabilizar a participação de todos os convidados, conforme a disponibilidade de tempo de cada um, além de facilitar a apresentação do conteúdo exposto para esclarecimentos sobre a pesquisa, de modo virtual, bem como minimizar os eventuais problemas que poderiam ocorrer com o uso da tecnologia, em especial pela transmissão via *internet.*

Concomitante à essas ações o coordenador do MGP/UFPE e a diretora do DDP/PROGEPE foram consultados, via *WhatsApp*, sobre a possibilidade de participar também da pesquisa, através de respostas a um questionário semiestruturado. Ante a confirmação de ambos, foram encaminhados, via *e-mail*, os referidos questionários (Apêndices E e F), com perguntas específicas para cada um, visto a diferença de posição em relação ao programa e, evidentemente, a visão que cada um acerca do tema questionado.

Os eventos ocorreram no período de 22 a 24 de fevereiro de 2021, sendo registrada a ausência de uma pessoa, totalizando a participação de 14 egressos, que podem ser constatadas pelos registros fotográficos feitos em cada videoconferência (Apêndice J).

O fundamento básico das reuniões virtuais, seguindo as dinâmicas previstas na IA, esteve concentrado na apresentação do tema a ser discutido, bem como na coleta de narrativas para trazer à tona o núcleo positivo do objeto de estudo, no caso em tela a PCQP/UFRPE e a ação promovida pela DDP/PROGEPE para a participação dos servidores técnicos administrativos da UFRPE, egressos do MGP/UFPE. Nesse contexto, em virtude do formato utilizado para a realização das dinâmicas, o material produzido para apresentar o objeto de pesquisa foi formatado conforme exposto na Figura 3.

Figura 3 Aplicação do Modelo de 5-D



Fonte: elaboração própria (2021)

Como citado anteriormente, compondo o material de apresentação do objeto de pesquisa (Apêndice H), fundamentos e lógica da IA, junto com o da mudança mais significativa, inclusive com embasamento teórico, foi apresentado ainda o questionário elaborado para ser respondido pelos egressos, em substituição às dinâmicas prevista pelo IA, na qual os participantes são provocados a fazerem narrativas que vão sendo submetidas a análises concomitantes aos eventos, na perspectiva de ressaltar o melhor que pode ser destacado no objeto de pesquisa. O questionário citado foi elaborado contando com o teor constante no Quadro 2.

Quadro 2 Conteúdo do questionário distribuído aos participantes da pesquisa

Tendo como referência a qualificação profissional acadêmica no MGP/UFPE, responda os questionamentos a seguir:
1.1) 2 – D: Do ponto de vista pessoal, qual a mudança mais significativa você pode indicar? 1.2) 2 – D: Do ponto de vista profissional, qual a mudança pode ser destacada no seu setor de trabalho, no seu relacionamento com a UFRPE, e qual o ganho mais representativo para a universidade teve, sob a sua ótica? 2) 3 – D: Considerando a experiência mais exitosa, que visão de futuro pode ser delineada? 3) 4 – D: Que sugestão você apresenta à UFRPE para tornar real sua visão de futuro?

Fonte: Elaboração própria (2021)

De posse dos dados obtidos através das pesquisas documentais e dos dados coletados com as dinâmicas propostas, bem como das respostas aos questionários semiestruturados, aplicados à diretora da DDP/PROGEPE, ao coordenador do MGP/UFPE e aos egressos do MGP, foi elaborado um plano de análise das respostas apresentadas pelos participantes, principalmente nos moldes propostos por Bardin (1977).

Aqui cabe registrar que a programação das dinâmicas foi realizada com base na relação de egressos fornecida pela secretaria do MGP/UFPE, em outubro de 2020. Posteriormente, houve a atualização dos dados que embasam esta pesquisa, obtendo-se que todos os integrantes das turmas 15 e 16 defenderam suas dissertações. Nesse contexto, é importante registrar que essas dissertações tiveram seus temas e objetivo geral (Apêndice C) cuidadosamente examinados, de modo a evidenciar sua relevância e pertinência ao foco institucional delimitado nesta pesquisa. Isso permitiu fazer inferências sobre as perspectivas de que tais dissertações também constituem boas ferramentas de mudanças significativas, tanto para os egressos, a nível pessoal e profissional, como para o desenvolvimento institucional da UFRPE.

5.4.3 Estratégia de análise e sistematização dos dados coletados

Ao rol da etapa de coleta, apuração e sistematização dos dados relacionada ao ciclo apreciativo, incorporou-se também a estratégia da análise de conteúdo, a qual, como esclarecem Carlomagno e Rocha (2016, p. 175) "[...] se destina a classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo, reduzindo suas características a elementos-chave, de modo com que sejam comparáveis a uma série de outros elementos".

Sobre a análise de conteúdo, Bardin (1977, p.1 4) afirma que “por detrás do discurso aparente geralmente simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desvendar”. É nesse contexto que a análise descritiva e interpretativa dos dados levantados no processo de aplicação do ciclo de 5-D possibilitou recorrer a instrumentos abertos a constante aperfeiçoamento, sobretudo quando se lida com discursos e narrativas com características bem distintas.

A aplicação da análise de conteúdo deve-se ao fato de que, como afirma Campos (2004, p. 611)

> Talvez a fase de analisar os dados, na execução de uma pesquisa científica, seja um dos momentos mais nevrálgicos e a escolha do método ou da técnica para a sua realização necessite do pesquisador muita atenção e cuidado. Essa escolha realmente tem que ser adequada e proporcionar a exploração dos dados em toda a sua riqueza e possibilidades. No universo das pesquisas qualitativas, a escolha de método e técnicas para a análise de dados, deve obrigatoriamente proporcionar um olhar multifacetado sobre a totalidade dos dados recolhidos no período de coleta (corpus), tal fato se deve, invariavelmente, à pluralidade de significados atribuídos ao produtor de tais dados, ou seja, seu caráter polissêmico numa abordagem naturalística.

Ainda, segundo Campos (2004), a razão de ser da análise de conteúdo é a produção de inferências sobre o texto objeto de estudo, o que confere relevância teórica ao método, visto que, a informação puramente descritiva, sem uma análise comparativa, é pouco expressiva.

Já Bardin (1977) indica que, em havendo análise de conteúdo, mitiga-se a incerteza acerca de uma leitura atenta ao significado da mensagem e de seus mecanismos. O autor completa que a “análise de conteúdo visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, etc., por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares” (BARDIN, 1977, p. 44).

Sobre essas considerações, Campos (2004) sugere que a análise de conteúdo é recomendada para a pesquisa qualitativa, a exemplo deste estudo em que se fez a aplicação da IA como metodologia adotada para o alcance do objetivo proposto.

O material produzido pelos participantes da pesquisa foi alinhado com a análise de conteúdo e às inferências a que se chegou, levando em consideração a citação de Campos (2004, p. 613)

> [...] produzir inferência, em análise de conteúdo significa, não somente produzir suposições subliminares acerca de determinada mensagem, mas em embasá-las com pressupostos teóricos de diversas concepções de mundo e com as situações concretas de seus produtores ou receptores. Situação concreta que é visualizada segundo o contexto histórico e social de sua produção e recepção.

Nesse sentido, Souza, McNamee e Santos (2010, p. 598) argumentam que "...ancorada no discurso construcionista social, a Investigação Apreciativa é apresentada como uma alternativa de avaliação promotora de mudanças em diversos cenários". Assim, vê-se a propriedade que tem no contexto deste estudo, como instrumento de avaliação e pesquisa, permitindo valorizar os aspectos positivos e generativos aqui explorados.

O processo de sistematização do material e dados coletados levou em conta a documentação que deu origem à formação da turma 15 do MGP/UFPE, decorrente do convênio objeto de estudo, documentação essa fornecida pelo Instituto IPÊ/UFRPE, que compreende o Processo Administrativo nº 23082.019622/2017-09 e que teve início a partir do Memorando da então Coordenação do Desenvolvimento de Pessoas/CDP, hoje DDP, às fls. 01, endereçado à então SUGEP, na perspectiva de formalizar o convênio citado. No documento, a coordenadora do DDP ressalta que a ação está contemplada nas metas estabelecidas pela UFRPE em qualificar seus servidores, consoante a lei nº 11.091/2005. Os desdobramentos deste conteúdo documental serão focalizados na seção 6, na qual se faz apresentação e a análise dos resultados da pesquisa.

O fato é que o fornecimento pela coordenação do MGP/UFPE, em outubro de 2020, da relação nominal dos egressos (Apêndice A), constando o nome e a situação dos servidores técnicos administrativos da UFRPE, participantes das turmas 15 e 16, permitiu o acesso ao repositório da UFPE, podendo-se relacionar todas as produções científicas defendidas pelos servidores em questão (Apêndice B), e identificar aquelas que atendiam aos critérios pré-estabelecidos para fazer parte das dinâmicas de captação de dados relativos aos fatores de êxito do objeto de estudo, norteando a pesquisa, segundo os parâmetros da IA e das mudanças mais significativas.

A listagem contendo a identificação dos servidores da UFRPE (Apêndice A), egressos do MGP/UFPE, constitui documentação institucional, de natureza pública e está disponível no repositório do MGP/UFPE.

Os critérios predefinidos para a seleção dos participantes da pesquisa levavam em consideração o conteúdo das produções científicas dos servidores técnicos administrativos da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, observando-se seu alinhamento aos PDI e ao PEI desta instituição, o que, em caso positivo, representariam potenciais instrumentos de contribuição para o desenvolvimento institucional da IFES.

A apuração dos temas e dos resumos das dissertações defendidas pelas turmas 15 e 16 (Apêndice B), para identificação daquelas que estariam alinhadas aos critérios pré-estabelecidos permitiu que fosse realizada uma correlação entre as dissertações defendidas

pelos egressos das turmas 15 e 16 em face dos Eixos Estratégicos definidos no PEI (Apêndice I) que, como consta no citado documento, além de referenciais do Planejamento Estratégico

> São desdobramentos naturais da missão e visão e estão relacionados aos eixos que constam no mapa estratégico, apoiados na análise de cenários. Os Objetivos Estratégicos da Universidade Federal Rural de Pernambuco foram elaborados utilizando como elementos norteadores os Eixos Estratégicos de: Sociedade, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, Ensino, Pesquisa, Extensão, Gestão, Política, Economia, Tecnologia e Social (UFRPE, 2020, p. 11).

Importante registrar que a qualificação profissional dos servidores técnicos administrativos da UFRPE, através do MGP/UFPE, já representa uma ação contemplada no Eixo Estratégico "Aprendizagem e crescimento", do PEI, Objetivo Estratégico 2:

> Estabelecer política de formação contínua dos servidores. Assim como demonstrado em sua Cadeia de Valor, o capital humano da UFRPE, conjugado em seus mais de 2000 servidores técnicos e docentes, é recurso fundamental para a consecução de Objetivos Estratégicos e prestação de serviços à sociedade. O contínuo processo de formação, capacitação, desenvolvimento e treinamento de pessoal é mais que uma necessidade, um compromisso. (UFRPE 2020, p.12).

De posse dos dados apurados e sistematizados constatou-se um total de 34 egressos, sendo 20 egressos da turma 15 e 14 egressos da turma 16. Constatou-se, ainda, que 27 egressos atendiam aos critérios preestabelecidos para participar das dinâmicas. Considerando que convidar esse número de egressos para participar das dinâmicas planejadas, nos moldes da IA, e com o atual cenário de pandemia que se estabeleceu no país decorrente da COVID-19, não seria viável, foi definido um número de 15 pessoas a serem convidadas, sendo nove da turma 15 e seis da turma 16, respeitando-se uma certa proporcionalidade entre os números turma/egresso.

Dessa forma, obedecendo aos critérios pré-definidos em que o objeto de estudo dos egressos do MGP/UFPE estava inserido no contexto do PDI e PEI/UFRPE, a pesquisa foi realizada no âmbito da UFRPE, de modo a se avaliar os resultados obtidos e sua contribuição para o desenvolvimento institucional da IFES. Deste modo, foi definida a lista de convidados a participar da pesquisa (Apêndice D).

Os eventos programados aconteceram através de videoconferências, como já citado várias vezes, seguindo a programação constante do Quadro 3, mediante a concordância dos participantes.

Quadro 3 Programação para a realização das dinâmicas com os participantes da pesquisa

Data	Horário		Participantes	Turma
22/02/2021	10:30 às 11:30	Grupo 1	Ana Paula Pereira de Lima Alencar Francy Laura Correia Gomes Maria Helena Padilha Borba Maranhão	16
22/02/2021	14:30 às 15:30	Grupo 2	Aldo Rios Soares Evelyne Alvares Ribeiro Thamara Tainá Souza Cabral de Oliveira	15
22/02/2021	16:00 às 17:00	Grupo3	Lilian da Silva Brito Rosaline Conceição Paixão Sandra Cândida da Silva Xavier	15
24/02/2021	16:00 às 17:00	Grupo 5	José Alexandre Laurentino de Lima Marcos Paulo de Assis Castro Tirze Barbalho Krolls.	16
25/02/2021	15:00 às 16:00	Grupo 4	Gabrielly Stefania Silva de Oliveira Ryla Érika Bezerra de Lima Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro (Não pode participar)	15

Fonte: Elaboração própria (2021)

Aqui, registra-se que uma das pessoas convidadas, que comporia o grupo 4, apesar de confirmar a participação no evento não se fez presente, justificando que no horário da reunião precisou se apresentar de forma presencial à UFRPE. Dessa forma, os eventos realizados, de forma virtual, contaram com a participação de 14 egressos, sendo oito da turma 15 e seis da turma 16.

Cabe destacar, ainda, que um dos participantes não respondeu ao questionário semiestruturado, principal ferramenta para apuração dos dados que deram embasamento à pesquisa, no que concerne à descoberta do núcleo positivo, ou seja, a descoberta do cerne do que se busca descobrir através da IA.

Nesse contexto, as respostas dadas pelos participantes ao questionário semiestruturado (Apêndice H) foram sistematizadas (Apêndice M) e constam no tópico que trata da apresentação de resultados. A próxima seção apresenta uma nota metodológica a respeito de estudos correlatos a esta etapa do trabalho realizado, como segue.

5.6 ESTUDOS CORRELATOS

Nesta pesquisa se focaliza um tema até agora inexplorado dentre as dissertações produzidas no âmbito do MGP/UFPE, especialmente no que se refere às diferentes orientações realizadas na esfera da linha de pesquisa da Professora Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira.[8]

Neste sentido, a escolha da IA como ferramenta para o desenvolvimento desta dissertação se prendeu, especialmente, ao fato de a orientadora da pesquisa ter vasta experiência e domínio sobre o tema, que tem como essência a positividade e a apreciação em interação entre as mais diversas visões da ciência social aplicada, intrínsecas ao MGP e que lhe são bem oportunas já que este mestrado se insere na Área Multidisciplinar de avaliação da CAPES.

Importa dizer que nesta dissertação se introduziu a temática da mudança mais significativa como inovação feita aos estudos correlatos anteriormente associados ao emprego da IA, sob diferentes aspectos. Utilizada pela primeira vez, a combinação da IA com a mudança mais significativa implica dizer que inexistem trabalhos semelhantes anteriormente realizados.

Sendo assim, no caso específico desta dissertação, a adoção da mudança mais significativa tem como diferencial a sua forma de pensamento sistemático voltada para a coleta e análise de narrativas pessoais e profissionais dos egressos do MGP/UFRPE, cuja abordagem gerou novas percepções sobre impactos não intencionais, valores e teorias de mudança ou modelos lógicos acerca dos quais há grande diversidade nos processos de implementação e consequentes resultados (SERRAT, 2009). Inclusive, também se pode mencionar seu papel na descoberta de que produtos são importantes e valiosos, sobretudo sem que estes tenham sido especificados inicialmente.

Para Serrat (2009), a metodologia incomum da técnica de mudança mais significativa e a consideração de seus pressupostos deram força à reorientação de estratégias de pesquisa avaliativa. A autora comenta que os resultados podem ser inesperados, mas há grandes chances de que as lições sejam aprendidas e as recomendações sejam postas em prática. Isso dá respaldo ao uso da metodologia da mudança mais significativa, a qual, junto com a IA, traz

[8] Conforme consulta feita ao currículo Lattes da docente, a partir de 2008, levantou-se os temas ligados à IA, obtendo-se as referências relativas a 24 dissertações de mestrado (acadêmico e profissional) e as duas teses de doutorado, somadas aos artigos, trabalhos em anais, projetos de pesquisa e de extensão, tanto no âmbito da UFPE, como da UFRPE. Nenhum deles enfoca a combinação da IA com a mudança mais significativa. Ver: CV Lattes: http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4780878P8

possibilidades de gerar novas formas de abordar problemas e, até mesmo, novas maneiras de instigar o aprimoramento de sistemas avaliativos considerados não tradicionais (MAcCOY, 2014).

É interessante notar que a conjugação de perspectivas tidas como mais adequadas ao tipo de estudo realizado nesta dissertação, ou seja, IA e mudança mais significativa, pode contribuir para aprimorar ou projetar o futuro de um programa, como acontece neste estudo de caso, sendo esperado que haja replicações nos próximos trabalhos.

Ao final, na seção de conclusões desta dissertação, tem-se a oportunidade de apontar características e resultados importantes sobre o uso da IA e da mudança mais significativa, compreendendo-se que se conseguiu reunir teoria e prática em todo o seu percurso, com protocolos que foram revistos e readequados ao longo da pesquisa, o que exprime amadurecimento e flexibilidade. Cabe mencionar o fato de se ter explorado a capacidade de construir uma visão promissora de futuro, a partir da identificação do que funciona bem, na perspectiva dos participantes, com suas experiências e mudanças significativas devidamente evidenciadas.

Deve-se registrar, ainda, observações sobre a forma cíclica que a IA desenvolve, mesclada às questões postas pela mudança mais significativa, a qual permite que novos olhares e soluções sejam vislumbradas sobre o processo avaliativo, sem as amarras impostas por indicadores e processos preestabelecidos nos modelos tradicionais metodológicos de pesquisa.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos na dissertação, conjugando a aplicação da abordagem e metodologia da IA com a análise das mudanças mais significativas, no âmbito do ciclo de 5-D. A pesquisa foi realizada com a participação efetiva dos atores inseridos no objeto de análise, os quais foram determinantes para se reconhecer o núcleo positivo do estudo e o alcance dos objetivos que foram traçados.

Como citado anteriormente, o cerne da IA consiste em identificar e ressaltar os fatores de êxito do objeto de análise, reconhecendo o seu núcleo positivo para que se possa definir uma visão de futuro. Neste contexto, é oportuno referir que o envolvimento dos participantes da pesquisa contribuiu para que isto acontecesse, tendo como evidência a parceria firmada entre a UFRPE e o MGP/UFPE. O foco concentrou-se na proposta fundamental de qualificar os servidores técnicos administrativos da UFRPE como gestores públicos, na perspectiva de promover seu crescimento pessoal e profissional, e, em contrapartida, contribuir com o desenvolvimento institucional da UFRPE, como prevê seu PDI/2013-2020.

Dessa forma, valendo-se do fundamento básico da IA, apresenta-se o resultado da pesquisa, seguindo a lógica do Ciclo de 5-D, como consta a seguir.

6.1 CICLO DE 5-D – APLICAÇÃO E RESULTADOS

6.1.1 Definição (1-D) – Início do ciclo

No ponto de partida do ciclo 1-D - *Definition*/Definição, foi feita uma solicitação formal à coordenação do MGP/UFPE de uma relação com o nome dos servidores técnicos administrativos da UFRPE, participantes do programa de mestrado em questão, nas turmas 15 e 16, com informações adicionais acerca do *status* do participante (egresso ou em processo de conclusão), contatos pessoais e temas das dissertações defendidas. Como dito, anteriormente, partiu-se do protocolo já descrito na seção 5.5.1.

A relação apresentada pela Coordenação do MGP/UFPE foi determinante para a definição de todo o processo de pesquisa no qual foi possível pesquisar no repositório da UFPE as dissertações defendidas, obtendo-se o tema e conteúdo das produções (Apêndices B e C). Com isto, fez-se uma correlação entre os temas das dissertações produzidas pelos servidores técnicos administrativos da UFRPE e o PEI da IFES (Apêndice I). Essa pesquisa

foi decisiva também para a definição dos egressos a serem convidados a participar da pesquisa (Apêndice D).

Nesse contexto, o tópico seguinte apresenta o resultado dos dados apurados, tanto quantitativos como qualitativamente, de forma objetiva e analítica.

6.1.2 Descoberta (2-D) – Descoberta do núcleo positivo e dos pontos fortes

O ciclo 2-D da IA corresponde ao cerne da abordagem, é a descoberta do núcleo positivo do que está sendo apreciado e que se apresenta quando são ressaltados os pontos fortes do objeto de análise. No caso específico desta pesquisa, procurou-se descobrir os pontos fortes do convênio que a UFRPE firmou com o MGP/UFPE para qualificar os seus servidores técnicos administrativos, como ação implementada pelo PCQP/UFRPE.

Inicialmente foi feita uma consolidação referente aos dados obtidos, começando pelos dados quantitativos como exposto a seguir.

6.1.2.1 Dados quantitativos

A primeira análise quantitativa reflete a quantidade de servidores técnicos administrativos da UFRPE que participaram do MGP/UFPE, resultando no quantitativo dos que já defenderam suas dissertações, quantas pesquisas foram realizadas no âmbito da UFRPE e que podem contribuir diretamente com o desenvolvimento institucional da IFES, bem como outros dados relevantes para a UFRPE, conforme Tabela 1.

Tabela 1 Apuração de dados sobre as Turmas 15 e 16 do MGP/UFPE – Posição em outubro/2020

DADOS SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFRPE NAS TURMAS 15 (2016) E 16 (2018) DO MGP/UFPE			
	Turma 15	**Turma 16**	**Totais**
Total de Servidores Técnicos Administrativos participantes do MGP-UFPE - Turmar 15 e 16	**20**	**30**	**50**
Total de Egressos (turmas 15 e 16)	**20**	**14**	**34**
Total de mestrandos em processo de conclusão (Elaboração da dissertação)	**0**	**16**	**16**
Total de pesquisas realizadas no âmbito da UFRPE	**17**	**12**	**29**
Pesquisas que embora não tenham ocorrido no âmbito da UFRPE, podem trazer benefícios diretos para Instituição	**1**	**0**	**1**
Demais pesquisas desenvolvidas com temas que contribuem com o crescimento pessoal e profissional dos egressos, em consonâncio com o PDI e PEI da UFRPE	**2**	**2**	**4**

Fonte: Elaboração própria (2021). Dados obtidos em outubro/2020.

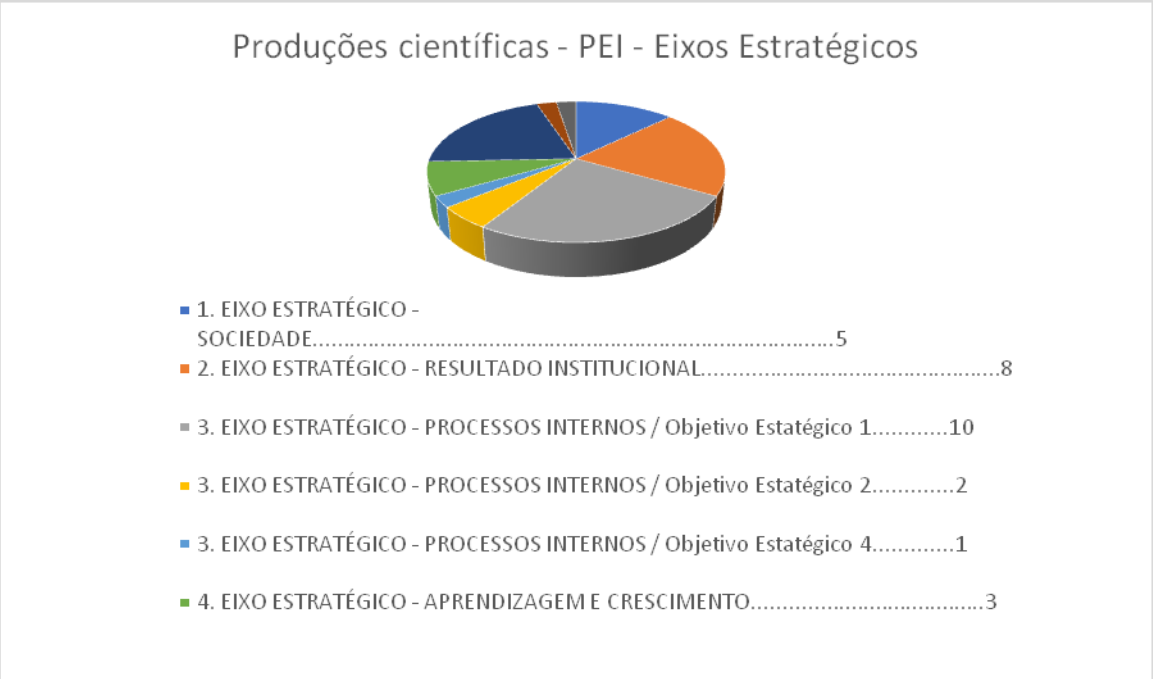
Na primeira coleta de dados, apontados na Tabela 01, obteve-se que, de um total de 50 servidores beneficiados com o convênio em tela, 34 alunos já haviam concluído suas pesquisas e defendido suas dissertações até a data da informação prestada pela coordenação do MGP/UFPE, em outubro de 2020. Havia. portanto, 16 dissertações em andamento (não concluídas).

Seguindo o levantamento feito, do total de 34 dissertações defendidas, extraiu-se que 29 tiveram temáticas ligadas à UFRPE, o que representa dizer que 85% das pesquisas realizadas apresentam resultados capazes de contribuir diretamente com o desenvolvimento institucional da entidade.

As demais pesquisas, embora não tenham sido realizadas no âmbito temático da UFRPE e nem apresentavam relação direta com as atividades da UFRPE, versaram sobre questões relevantes e atuais, que se alinham com os valores da instituição e também são passíveis de promover melhorias para a IFES e contribuir com o alcance de sua missão. Dessa forma, manteve-se a perspectiva de que a qualificação profissional desses servidores lhes permita ter um futuro melhor.

Outra constatação importante indica que todas as 34 produções científicas, independentemente de terem sido realizadas ou não no âmbito da UFRPE, remetiam aos eixos estratégicos definidos pelo PEI/UFRPE, como apontado no Gráfico 1.

Figura 4 Correlação entre as Produções Científicas e o PEI (Eixos Estratégicos)



Fonte: Elaboração própria (2021). Adaptado de UFRPE (2021)

Nova atualização dos dados foi feita, acerca das dissertações em fase de conclusão, após outubro de 2020, levando em conta que, em virtude da pandemia instalada no Brasil pela COVID-19, a partir de março/2020, o prazo final para conclusão do mestrado, que seria 31/05/2020, foi prorrogado para 31/05/2021.

Assim, dentre os 50 servidores beneficiados com o convênio, em nova rodada de coleta de dados, junto à Secretaria do MGP/UFPE, verificou-se que, das 16 dissertações pendentes de defesa, cinco foram defendidas no período de novembro/2020 a abril/2021. Mais adiante, as 11 dissertações foram concluídas com sucesso, no final de maio de 2021, com exceção de uma dissertação que ficou agendada para o dia 14 de junho de 2021.[9]

Nesse contexto, a Tabela 1 foi devidamente atualizada, dando lugar aos dados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 Apuração de dados sobre as Turmas 15 e 16 do MGP/UFPE

ATUALIZAÇÃO DOS DADOS SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFRPE NAS TURMAS 15 (2016) E 16 (2018) DO MGP/UFPE

(Dados atualizados incluindo todos as dissertações defendidas, inclusive a defendida em 14.06.2021)

	Turma 15	Turma 16	Totais
Total de Servidores Técnicos Administrativos participantes do MGP-UFPE - Turmar 15 e 16	**20**	**30**	**50**
Total de Egressos (turmas 15 e 16) (Após 14/06/2021)	**20**	**30**	**50**
Total de mestrandos em processo de conclusão (Elaboração da dissertação)	**0**	**0**	**0**
Total de pesquisas realizadas no âmbito da UFRPE	**17**	**27**	**44**
Pesquisas que embora não tenham ocorrido no âmbito da UFRPE, podem trazer benefícios diretos para Instituição	**1**	**0**	**1**
Demais pesquisas desenvolvidas com temas que contribuem com o crescimento pessoal e profissional dos egressos, em consonâncio com o PDI e PEI da UFRPE	**2**	**3**	**5**

Fonte: Elaboração própria (2021). Dados obtidos inicialmente em outubro/2020 e atualizados em maio/2021.

Após a apresentação dos dados quantitativos, buscou-se alinhar os resultados com a apresentação dos dados qualitativos, fazendo o uso da análise de conteúdo, como citado anteriormente. Aqui, adianta-se que a base de dados com a qual se trabalhou no ciclo apreciativo, diz respeito ao número consolidado de 34 dissertações registradas em outubro de 2020.

[9] A prorrogação ocorreu por motivos de ordem pessoal do professor orientador que solicitou autorização junto à coordenação do MGP/UFPE para a realização da defesa após o prazo final definido pelo MGP/UFPE.

6.1.2.2 Dados qualitativos

A apuração de resultado dos dados qualitativos tomou como referência o material decorrente da pesquisa documental realizada com foco no Processo Administrativo nº 23082.019622/2017, que formaliza o convênio entre a UFRPE e o MGP/UFPE para formação da turma 16, que teve suas atividades iniciadas em 2018. Como referido em seção anterior, o supracitado convênio foi demarcado pelo Memorando nº 061/2017, da CDP/SUGEP, datado de 05 de setembro de 2017, que deu origem ao processo em referência.

No documento verifica-se a manifestação favorável ao termo de cooperação com o MGP/UFPE, para formação de uma turma de mestrado com servidores técnicos da UFRPE, citando: "Ressaltamos que esta iniciativa faz parte das metas estabelecidas pela UFRPE em qualificar seus colaboradores, em consonância com a Lei 11.091/05..." (MEMORANDO nº 061/2017).

Nesta etapa da pesquisa, os documentos do processo foram analisados, constatando-se que foram respeitados todos os trâmites legais para a formalização do convênio, inclusive quanto à submissão ao parecer da procuradoria jurídica da UFRPE.

No documento "Termo de Execução Descentralizada", constante as fls. 13 do processo em questão, contém uma justificativa plausível para a renovação do convênio para abertura de mais uma turma 15, em que se verifica o seguinte teor:

> Criado no ano 2000 e devidamente credenciado pela CAPES, o MGP conta com cerca de 250 (duzentas e cinquenta) dissertações já defendidas, reunindo variado acervo de temáticas estudadas por egressos oriundos tanto do setor público federal, estadual e municipal, bem como da iniciativa privada (que lidam com políticas públicas), inclusive do terceiro setor. Nesses trabalhos vê-se como se articulam as linhas de pesquisa, o formato didático-pedagógico do curso e a aproximação com o campo profissional de atuação dos alunos e de suas instituições. (UFRPE, 2017 p. 13)

Na sequência, procedeu-se à análise dos dados coletados junto à diretora do DDP/PROGEPE, responsável pela PCQP/UFRPE e que envidou esforços para cumprir com o PDP/UFRPE, expresso na formalização do convênio com o MGP/UFRPE para qualificar os servidores técnicos administrativos da instituição. A análise do material foi realizada com base nas respostas dadas pela diretora (Apêndice K) ao questionário semiestruturado enviado via *e-mail* (Apêndice F), como exposto na próxima seção.

6.1.2.2.1 Visão da DDP/PROGEPE/UFRPE quanto à parceria com o MGP/UFRPE

Este tópico se refere a análise do resultado da pesquisa realizada com a servidora Renata Andrade de Lima e Sousa, Diretora de Desenvolvimento de Pessoas da PROGEPE, na qual se reconhece seu comprometimento em promover a qualificação profissional dos servidores da UFRPE, em todos os níveis e cargos, em especial na formalização da parceria com o MGP/UFPE para qualificação profissional dos técnicos administrativos.

A análise das respostas dadas pela diretora evidencia que o empenho da DDP/PROGEPE em formar parceria com o MGP/UFPE, até então, estava concentrado nos benefícios individuais adquiridos pelos servidores técnicos administrativos, seja no campo do conhecimento e da valorização pessoal e profissional com a elevação do nível de qualificação profissional, ou até mesmo pelo ganho pecuniário promovido pelo plano de cargos e carreiras do servidor público federal.

Porém, seu depoimento mostra que foi ganhando importância a qualificação profissional desses servidores para a UFRPE e para a sociedade, que poderão contar com um quadro de pessoal com maior capacidade técnica e conhecimento na área de gestão pública. Percebe-se a preocupação com o que leva esses profissionais a um maior entendimento do seu papel como gestor público e comprometimento com suas atribuições ante os paradigmas e preceitos que regem a administração pública.

Uma ponderação fundamental e coerente com a parceria instituída denota o fortalecimento institucional a ser conquistado pela UFRPE, responsável pela promoção de ensino superior nos níveis de graduação, pós-graduação (mestrados e doutorados), cuja iniciativa iria criar oportunidade para que seus servidores, de uma forma geral, tivessem acesso a esses níveis de escolaridade.

A diretora reconheceu, ainda, a contribuição a ser dada por esta dissertação, entendida como uma ferramenta de apresentação de resultados à UFRPE, como forma de transparência sobre as ações conjuntas da parceria, sobretudo quanto aos ganhos advindos com o investimento feito pela IFES. Com destaque, aparece a apuração dos fatores de êxito provenientes da qualificação profissional dos seus servidores técnicos administrativos, através do convênio firmado com o MGP/UFPE.

Essa ferramenta, construída nos moldes de uma produção científica, evidenciará os trabalhos produzidos pelos egressos das turmas 15 e 16, com temas e propostas com elevado potencial para contribuir com o desenvolvimento institucional da UFRPE, alinhados ao seu PDI e PEI.

É relevante registrar a citação da diretora ao afirmar que esta produção científica já configura importante benefício para a UFRPE, tendo sido realizada a partir dos conhecimentos adquiridos durante o processo de qualificação, no MGP/UFPE.

6.1.2.2.2 Visão da Coordenação do MGP/UFPE quanto à parceria com a UFRPE

Nesta etapa da pesquisa se contempla também o então coordenador MGP/UFPE, o Prof. Denilson Bezerra Marques, com quem foi feita a aplicação de um questionário semiestruturado (Apêndice E), com contato prévio realizado através de *WhatsApp*. O material foi enviado pelo correio eletrônico (*e-mail*), contendo um questionário semiestruturado, cujas respostas constam do Apêndice L.

A intenção foi de entender a importância que o MGP/UFPE tem na qualificação profissional dos servidores técnicos administrativos da UFRPE, com ativação estratégica na produção dos conhecimentos adquiridos pelos egressos. Por outro lado, obteve-se dados que complementam a interpretação dada pela diretora do DDP/PROGEPE no que se refere à importância da qualificação profissional realizada através de um programa acadêmico de mestrado, que é profissional e tem uma trajetória de mais de 20 anos, considerando que a primeira turma do MGP iniciou seus trabalhos no ano 2000.

Inicialmente, o questionamento buscou a visão da coordenação sobre a contribuição do MGP/UFPE para a melhoria da gestão pública e do desenvolvimento regional. Na sequência, procurou saber acerca de sua visão sobre esta dissertação, que poderá ser uma ferramenta para dar um *feedback*, tanto para a UFRPE quanto para o MGP/UFPE, sobre a parceria firmada entre ambas as IFES. O entendimento é de que este trabalho venha a ser visto como uma via de mão dupla, em que a aquisição do conhecimento acadêmico e do desenvolvimento de técnicas científicas está sendo posto em prática, dando um retorno para as duas universidades.

O coordenador postulou, de forma muito clara, que as IFES são sim importantes mecanismos para o desenvolvimento regional, podendo serem potencializados com as produções científicas, o que representa um "tipo particular de dualidade", e que a qualificação acadêmica sobre a Gestão e a Política Pública pode contribuir com melhorias frente às Parcerias Público Privadas, especialmente para as instituições que promovem ações de valorização dos seus recursos humanos, podendo aqui citar a UFRPE como exemplo.

Quanto à proposta do MGP de "Capacitar gestores para programas públicos de desenvolvimento regional e local, assim como difundir o espírito empreendedor na

Administração Pública nordestina" foi levantado como este propósito se alinhava à PCQP/UFRPE e como pode ser definida a política de acompanhamento dos egressos de forma a atender à parceria firmada entre a UFRPE e o MGP/UFPE. De pronto, o coordenador chamou a atenção para o fato de os servidores técnico-administrativos das IFES já poderem ser considerados gestores públicos. Portanto, já estão inseridos no conceito de formação proposto pelo MGP. Assim, adquiriram capacidade técnica, nos moldes da academia, para empreender melhorias no âmbito das instituições em que trabalham. Quanto ao acompanhamento dos egressos, foi esclarecedor o fato de ainda não existir um processo formal e sistêmico, com essa finalidade. Segundo o coordenador, no momento estava sendo criada uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) para fazer este trabalho em todos os programas desenvolvidos pela UFPE.

Sobre a atuação institucional conjunta da UFRPE e do MGP/UFPE como ação proposta para atender ao PDI/UFRPE, o coordenador justificou que, para a manutenção da parceria e a formação de novos mestres, o MGP/UFPE tem recebido um *feedback* positivo da parceira. Segundo foi por ele afirmado, isso pode ser observado na postura dos alunos quanto à dedicação e boa capacidade de abstração que vêm desenvolvendo, o que permite aos egressos ampliar seus conhecimentos teóricos colocando ao dispor da UFRPE um trabalho aprimorado e mais especializado, devendo ser levado em consideração sua cultura organizacional e política de gestão.

Em sua opinião, torna-se necessário haver um tempo para se entender o processo enriquecedor de aprendizado agregado à UFRPE e, levando em consideração o "*background* acumulado", há de se prever eficácia significativa no desenvolvimento institucional da UFRPE.

O coordenador argumentou, ainda, que se for considerado o número de pesquisas realizadas e as experiências adquiridas no processo de orientação, inexoravelmente haverá um retorno do investimento institucional, em espaço de tempo cada vez mais curto.

Considerando a expectativa positiva esperada sobre a parceria firmada entre ambas as IFES, foi questionado como pode ser descrita a contribuição do MGP/UFPE para que a atuação conjunta seja exitosa e se havia mais alguma coisa a acrescentar, no contexto institucional. O coordenador argumentou que, apesar de não fazer parte da rotina do MGP conhecer as intenções das instituições que buscam o MGP/UFPE, o programa está aberto a ajustes. Há um empenho incessante do programa em também aumentar a qualificação do seu corpo docente, visando a atender às exigências da CAPES. Igualmente procura-se desenvolver a cultura de ouvir os discentes. Foi ressaltada ainda a experiência de egressos do MGP em

programas de doutorado na Europa, ou até mesmo fazendo parte dos cursos EaD da UFRPE, como tutores, configurando um dos êxitos da parceria, o que responde ao questionamento em tela.

No contexto da pandemia instalada no país, e no mundo todo, em decorrência da COVID-19, buscou-se saber de que forma a coordenação do MGP tem dado suporte aos alunos das turmas em andamento. A resposta dada pelo coordenador foi que se tentou melhorar o curso das atividades que necessitam de diálogo nessas condições, razão pela qual o MGP recorreu intensamente à tecnologia da informação para atender aos alunos, através de reuniões virtuais, ressaltando a necessidade de respeitar as dificuldades trazidas pelos discentes nos mais diversos campos.

O coordenador falou ainda sobre as decisões tomadas junto ao Colegiado do MGP para conduzir as atividades acadêmicas, de forma virtual e, na tentativa de mitigar os transtornos causados pelas drásticas mudanças e consequências causadas pela pandemia houve também a prorrogação de prazos para qualificação de projetos e defesas de dissertações, reconhecendo que "momentos atípicos implicam mudanças atípicas" e cada situação está sendo apreciada isoladamente. Também foram criados e disponibilizados novos canais de comunicação para facilitar a comunicação mestrandos/MGP, além de várias outras ações tomadas que foram citadas pelo coordenador.

A coordenação do MGP/UFPE mostrou-se disponível para também colaborar com as atividades relativas à coleta de dados com os egressos das turmas 15 e 16, no que fosse necessário.

Ao finalizar a pesquisa junto ao coordenador do MGP, percebeu-se a importância de sempre haver estes momentos de aprimoramento, que incluem a oportunidade de a UFRPE dar visibilidade às produções realizadas por seus servidores, enquanto egressos do MGP/UFRPE, como material para promoção de seminários, livros, *e-books* e outros tipos de modalidades de transmissão de conhecimentos científicos.

O tópico seguinte aborda os resultados obtidos na coleta de dados realizada com os egressos das turmas 15 e 16, mediante as atividades integradas do ciclo 2-D, 3-D e 4-D, conforme protocolo já descrito na seção 5.5.1.

6.1.3 Resultado da pesquisa realizada com os egressos das turmas 15 e 16 - MGP/UFPE

O ponto chave desta pesquisa está essencialmente presente nas respostas dos egressos das turmas 15 e 16 do MGP/UFPE, servidores técnicos administrativos da UFRPE, ao

questionário semiestruturado (Apêndice G), sistematizadas conforme disposição constante dos Quadros 04, 05, 06 e 07 (ver Apêndice M). Com os egressos pode-se observar o delineamento do núcleo positivo da qualificação profissional a qual foram submetidos, obtendo-se a emergência de experiências exitosas, no nível individual e no da organização, mediante um conjunto de narrativas que foram expressas ao longo da coleta de dados.

O diálogo com os participantes, cujas dinâmicas ocorreram de forma virtual, marcou os trabalhos mantidos com os diferentes grupos de egressos, como se comprova no registro por imagens (Apêndice J). Na medida do possível, essas atividades se equiparam às rodas de conversas realizadas de forma presencial, conforme prevê a IA.

As reuniões transcorreram de acordo com os *links* emitidos pelos *Google Meet*, ferramenta de videoconferência, no mês de fevereiro de 2021, contando com a participação de 14 egressos do MGP/UFRPE, das turmas 15 e 16, respondentes do questionário (Apêndice G) que lhes foi enviado eletronicamente.

Da sistematização das respostas dadas ao questionário foram extraídos trechos dos conteúdos de cada participante para ilustrar as formas de avaliação dialógica adotada, baseada na coleta e interpretações participativas de narrativas sobre mudanças (DART; DAVIES, 2003). O estudo concentrou-se em dois planos de análise: o individual e o profissional dos egressos do MGP/UFRPE, considerando-se que o ponto focal da análise reside no diálogo que envolve a identificação das mudanças significativas e os domínios aos quais elas remetem.

Os dados sob análise foram coletados na etapa 2-D, que também representa a descoberta do núcleo positivo, através da identificação dos pontos fortes do objeto de análise, obtidos com as respostas dadas pelos egressos do MGP/UFPE.

Evidencia-se que aconteceu a descoberta do que se buscava: o núcleo positivo, recortado pela percepção dos participantes, cujas mudanças mais significativas foram apontadas por eles próprios. Sob a ótica apreciativa, afasta-se a ideia de mudança baseada no déficit e se pensa acerca da mudança positiva. Os domínios são identificados pelas partes interessadas ao expressarem oportunidades, forças, aspirações, expectativas, desejos, vontades, em suma, o núcleo positivo de cada pessoa ou organização (DERONCELE ACOSTA; TUR; MUSTELIER, 2018).

No questionário, do 2-D, questão 1.a, vê-se que foi perguntado: Do ponto de vista pessoal, qual a mudança mais significativa você pode indicar? No Quadro 4, apresenta-se as respostas que foram dadas.

Quadro 4 2-D Descoberta da mudança mais significativa – do ponto de vista pessoal

- Mudança de percepção e vivência (Participante 01)
- Aprendizado de novas teorias capazes de alicerçar e subsidiar mudanças práticas na instituição (Participante 02).
-Melhoria na autoestima pela conquista do grau almejado, dando a certeza da capacidade de concretizar projetos e que serve de estímulo para melhorar como profissional (Participante 03)
- Aquisição de conhecimentos determinantes para o desenvolvimento pessoal e de desenvoltura para romper a barreira da timidez e criar habilidades para participar de discussões públicas (Participante 04)
- Desenvolvimento de senso crítico e maior autonomia para resolver problemas (Participante 05)
-Ampliação de horizontes e crescimento pessoal com mudanças na forma de pensar e agir no ambiente social e profissional. Registra-se também os benefícios financeiros (Participante 06)
- Amadurecimento do papel de cidadã, além do expressivo desenvolvimento na formação profissional, com aquisição de conhecimentos importantes para a função de servidora pública (Participante 07)
- Satisfação e motivação com a ascensão profissional e financeira bem como ampliação de conhecimentos para melhoria na atuação profissional ante os problemas que afetam o ambiente de trabalho (Participante 08)
-Ampliação da visão sobre administração pública, sua ética e responsabilidade social, além da satisfação pela progressão na carreira e ganhos financeiros que contribuíram para uma maior valorização no ambiente de trabalho (Participante 09)
- De maneira geral, mudança de mentalidade sobre o papel da política na vida das pessoas (Participante 10)
- Mudança significativa enquanto cidadão que se insere no processo de construção e atuação dos entes funcionais (Participante 11)
- Reflexões e novas ideias (Participante 12)
- Ganho expressivo na aquisição de conhecimentos para produções científicas, de acordo com as normas da ABNT. Além da ampliação de conhecimento em áreas distintas da área profissional que ocupa, especialmente na área de gestão pública e na política brasileira (Participante 13)

Fonte: Elaboração própria (2021), dados extraídos das respostas dos egressos do MGP/UFRPE

A leitura desse material, que também foi objeto de apreciação nas dinâmicas grupais realizadas por videoconferência, com foco nas mudanças mais significativas, de natureza pessoal, situa-se no campo do fortalecimento da autoestima, com a internalização da valorização pelo grau de conhecimento alcançado, a autoconfiança para enfrentar desafios e resolver problemas, bem como a superação de conflitos pessoais e profissionais, conquistados a partir dos saberes adquiridos, ao lado do reconhecimento e valorização pela qualificação alcançada.

Nota-se que houve mudanças fundamentalmente ligadas ao pensamento crítico, ao desenvolvimento de habilidades sociais e cognitivas mais complexas em relação ao seu campo de conhecimento e ao ambiente que rodeia cada um. Neste sentido, o domínio da mudança positiva, escolhida como a mais significativa, está compreendida no que se entende como sendo fenômenos "positivos" (ZBIEROWSKI, 2011), tais como gratidão, apreço, cooperação, expansão das capacidades humanas e intelectuais, senso de maior integridade pessoal e profissional, senso de significado de sua função como servidor público, conjunto de mudanças que passam maior credibilidade ao delineamento do perfil constituinte dos egressos do MGP/UFRPE.

Sob esse aspecto, pode-se deles esperar resiliência, desenvolvimento de autoconhecimento em relação à melhoria de seus processos de trabalho, capacidade pessoal para lidar com novas estruturas e métodos de gestão, consentâneos com a produção de suas dissertações, já visualizadas como aderentes aos planos e estratégias de desenvolvimento institucional da UFRPE.

Passando ao 2-D, questão 1.b, em que se perguntou: Do ponto de vista profissional, qual a mudança pode ser destacada no seu setor de trabalho, no seu relacionamento com a UFRPE, e qual o ganho mais representativo para a universidade teve, sob a sua ótica? Obteve o extrato apresentado no Quadro 5, com as respostas que foram dadas.

Quadro 5 2-D Descoberta da mudança mais significativa – do ponto de vista profissional

- Mudança comportamental, maior capacidade técnica, melhoria na execução das atividades de rotina (participante 01)
- Proposição de mudanças no ambiente de trabalho, com respaldo técnico, quadro técnico de servidores com melhor qualificação profissional (participante 02)
- Mudança de visão quanto à valorização pessoal, maior comprometimento com a UFRPE e com o serviço público, quadro de pessoal mais qualificado e mais consciente do seu papel como servidor público (participante 03)
- Maior capacidade técnica para enfrentamento de problemas profissionais, maior habilidade e comprometimento com as atividades laborais, quadro de profissionais mais qualificado e mais motivado (participante 04)
- Melhoria na execução das atribuições de rotina, reconhecimento do valor da pesquisa realizada no MGP para a UFRPE, quadro de pessoal com mais habilidades técnicas para tomar decisões assertivas (participante 05)
- Melhoria dos serviços sob sua responsabilidade, motivação pela produção de um trabalho importante, expressivo ganho com uma produção científica que pode ser replicada para vários setores e departamento da IFES (participante 06)
- Mudança de visão sobre temas relevantes para a administração pública, potencialização de melhorias no acompanhamento e controle dos contratos de serviços terceirizados, implementação de ações, com o apoio coletivo da equipe de trabalho, para o desenvolvimento de ferramentas de gestão essenciais para uma boa administração pública (participante 07)
- Mudança comportamental e maior capacidade técnica, mais habilidade e compreensão para realizar as atividades diárias, quadro de servidores mais qualificado e capacitado tecnicamente (participante 08)
- Mais habilidade para enfrentamento de situações adversas, aquisição de uma visão sistêmica da universidade, a diversidade de temas abordados pelos mestrandos que vão além das atividades de rotina da UFRPE (participante 09)
- Maior entendimento sobre as decisões administrativas em prol da IFES, aquisição de conhecimento crítico sobre o tipo de política que contribui para a formação de um cidadão mais consciente (participante 10)
- Maior capacidade para analisar as ações pertinentes à gestão pública, propostos de melhorias no ambiente de trabalho, produção de um trabalho pioneiro para o processo de gerenciamento de concurso público baseado no *software Bizagi Process Modeler* (BPM) (participante 11)
- Maior empoderamento para debater situações pertinentes ao ambiente de trabalho, mais motivação pelo sentimento de valorização conquistado, servidor mais crítico e mais hábil para atender às exigências da sociedade (participante 12)
- Maior satisfação com a titulação e incremento pecuniário, ampliação dos seus horizontes para novas perspectivas, produção de uma importante ferramenta que espelha a saúde dos servidores da UFRPE (participante 13).

Fonte: Elaboração própria (2021), dados extraídos das respostas dos egressos do MGP/UFRPE

Com relação às mudanças de natureza profissional, as narrativas sugerem que a UFRPE poderá contar com um quadro de profissionais mais capacitados tecnicamente, mais

conscientes do seu papel como servidores públicos, mais comprometidos com a ética, a eficiência e a eficácia na entrega de serviços públicos. Estes são traços reconhecidamente encontrados em pessoas que se alinham com o comprometimento e a qualificação, frutos de capacitação e da criação de valor em suas atividades profissionais, cujo conteúdo se aproxima daquilo que Galbraith (1995) identifica como sendo o que seria desejável encontrar em um modelo organizacional de eficácia e efetividade para se obter alta *performance*.

Nas narrativas, procurou-se saber acerca dos fatores de êxito da atuação conjunta do MGP/UFPE e a UFRPE, em busca de avaliar, de modo apreciativo, a produção de conhecimento adquirido, pertinente com a perspectiva de cada egresso, ao discorrer sobre sua própria produção científica. A dinâmica virtual realizada com os participantes trouxe esse fator à tona, tipificado na esfera de um mestrado profissional, revelando a segurança que eles tiveram para fazer considerações importantes e até propor mudanças significativas no contexto do estudo que realizaram, sempre embasadas em metodologias científicas, sob a orientação de profissionais especialistas (docentes) nos temas. Com base nesse argumento, entendeu-se que os egressos estão conscientes de que suas pesquisas no âmbito da UFRPE trarão benefícios para a instituição poder enfrentar as adversidades, os desafios e a superação de estratégias de difícil implementação. Esse ponto foi interpretado como um forte sinal de empoderamento e disposição dos egressos para colaborar com o desenvolvimento institucional da UFRPE.

Com esse espírito investigativo, a próxima questão, relativa ao 3–D, ensejou a formulação da seguinte pergunta: Considerando a experiência mais exitosa, que visão de futuro pode ser delineada? No Quadro 6, apresenta-se as respostas obtidas.

Quadro 6 3-D Experiência mais exitosa versus visão de futuro, na perspectiva dos egressos

- Maior eficiência e melhorias nas atividades de um setor administrativo que atende a todos os outros setores da universidade, a partir de ajustes nos pontos identificados na produção científica realizada (participante 01)
- Mais motivação, melhoria nos relacionamentos interpessoais e saúde física e mental para os servidores da UFRPE (participante 02);
- Progressão acadêmica e maior valorização pelo grau de mestre conquistado (participante 03)
- Melhoria na comunicação entre os estudantes e a UFRPE, representada pela Pró-Reitoria de Ensino e Graduação (PREG) com a instituição de ações, estratégias e ferramentas que permitam maior diálogo entre as partes (participante 04)
- Determinação de um perfil para habilitação à função de Coordenador de Curso, com competências que atendam às expectativas aos docentes e discentes de cada curso (participante 05)
- Criação de uma padronização de procedimentos, em forma de manual, para as secretarias de cursos de graduação, com definição racional do trabalho e a definição de tarefas de competência do setores em questão (participante 06)
- Alavancagem dos índices de governança e gestão a partir da implementação da gestão de riscos sobre os contratos de serviços terceirizados, com a instituição de padrões e boas práticas estabelecidas e referendadas pelo Tribunal de Contas da União, órgão julgador das contas públicas (participante 07)
- Troca de experiências entre os vários departamentos acadêmicos da UFRPE para enfrentamento do problema de evasão escolar nos cursos de graduação (participante 08)

- Valorização por parte da UFRPE das produções científicas realizadas no processo de qualificação profissional obtido através do MGP/UFPE (participante 09)
- Implementação de medidas que possam mitigar, ou extinguir, os riscos sobre o uso dos meios digitais de comunicação não institucionalizados na Unidade Acadêmica de Educação a Distância (UAEADTec) da UFRPE (participante 10)
- Aplicação do gerenciamento de concurso pública na UFRPE, baseado no *Software Bizagi Process Modeler* (BPM) (participante 11)
- O reconhecimento e evidenciação contábil dos *heritages assets* na UFRPE como instrumento de controle patrimonial e contábil dos bens culturais, como maior valorização da gestão em nível cultural, histórico e econômico (participante 12)
- Implementação de estratégias para combater e prevenir o adoecimento ocupacional e o absenteísmo no ambiente de trabalho da UFRPE (participante 13)

Fonte: Elaboração própria (2021), dados extraídos das respostas dos egressos do MGP/UFRPE

As respostas elevam o tempo futuro, sugestivas de metas visionárias que apresentam desafios e que decorrem de uma necessidade sentida de mudança, cujos domínios apreciativos remetem a um pensamento de abundância inerente de recursos potenciais e múltiplas possibilidades a serem exploradas. Na IA essa percepção se torna latente e constitui uma força motivacional para a mudança desejada no tempo futuro (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Neste caso, essa visão de futuro, por ser resultante de imagens, narrativas e capacidades construídas ao logo da qualificação obtida no mestrado refletem as características comuns dos valores que foram adquiridos por todos, cujo Quadro 07 pode perfeitamente resumir e apontar temas-chave, ou ideias para ação, a serem debatidas em fóruns que o MGP/UFPE pode promover, por meio de egressos das turmas 15 e 16, cabendo convidar os representantes da gestão da UFRPE para melhor conhecer e inserir em sua plataforma de mudanças futuras.

A expectativa de que esse cenário possa se tornar factível está associada à próxima pergunta do 4-D: Que sugestão você apresenta à UFRPE para tornar real sua visão de futuro?

No Quadro 7, apresenta-se as respostas obtidas, em que se observa a natureza aplicada às proposições que emergiram dos dados levantados.

Quadro 7 Sugestões dos egressos sobre como viabilizar a visão de futuro a ser apresentadas à UFRPE

- Aplicação das propostas decorrentes da produção científica oriunda das dissertações dos egressos sobre os problemas identificados no setor de compras e licitações da UFRPE, como ferramenta de gestão para a normatização dos processos de compras na perspectiva de trazer mais agilidade, eficiência, economia processual e redução de carga de trabalho dos servidores do setor em destaque da UFRPE. Isso pressupõe dar mais importância à avaliação e valorização das produções científicas realizadas no âmbito do MGP/UFPE (participante 01)
- Implementação de ações para estimular a motivação dos servidores da UFRPE, nos moldes sugeridos pela dissertação produzida, sobretudo no que dizem respeito à saúde física e mental dos servidores, disponibilização de espaços de convivência, ginásticas laborais, confraternizações, entre outros. Estes também são exemplos que podem contribuir diretamente para o desenvolvimento institucional; (participante 02)
- Fortalecimento nos processos de qualificação profissional e atuação em cargos de gestão (participante 03)

Implementação de ações que ampliem o significado da assistência aos discentes com o fortalecimento à participação dos estudantes nos diversos espaços da UFRPE (participante 04)
= Definição de um perfil para o exercício da função de coordenador de curso de graduação, consoantes as expectativas de toda comunidade acadêmica (participante 05)
- Padronizar as atividades de rotina e processos da UFRPE, através de uma interação coletiva entre os setores, na perspectiva de tornar mais eficiente e satisfatório os serviços prestados à sociedade (participante 06)
- Institucionalizar a gestão de risco com o aperfeiçoamento constante do processo, estruturando a operacionalização das etapas de tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos detectados, além de qualificar e motivar os servidores envolvidos com tal gestão (participante 07)
- Melhorias no combate à evasão nos cursos de graduação através da elaboração de políticas de valorização dos cursos e dos docentes, que se vêm desestimulados ao exercer suas atividades na graduação, visto que ao desenvolver atividades de extensão e pesquisa esses docentes têm uma progressão profissional mais expressiva (participante 08)
- Criação de algum mecanismo de avaliação e valorização das pesquisas científicas produzidas no processo de formação do MGP/UFPE, que podem ser ferramentas importantes para a gestão da UFRPE através do diagnóstico de anomalias institucionais e propostas para solucionas os devidos problemas (participante 09)
- Instituição de política de controle de risco sobre o uso dos meios digitais de comunicação não institucionalizados na UAEADTec da UFRPE, extensiva aos demais setores da universidade, haja vista a relevância das informações apuradas na produção científica que foi realizada para conclusão do mestrado (participante 10)
- Institucionalização de uma estrutura de gestão dos concursos para docentes, de forma a torná-los mais eficientes e transparentes (participante 11)
- Implantação de uma gestão patrimonial para controlar e divulgar os bens (*heritages assets*) em toda a comunidade acadêmica (participante 12)
- Política de desburocratização dos procedimentos que garantem a realização de exames médicos periódicos, na perspectiva de prevenir o adoecimento no trabalho, inclusive com implementação de medidas de prevenção de acidentes no trabalho e combate às situações insalubres (participante 13)

Fonte: Elaboração própria (2021), dados extraídos das respostas dos egressos do MGP/UFRPE

A análise de conteúdo ora realizada permite dizer que se chegou à descoberta dos principais pontos fortes elencados pelos egressos, que expressam o núcleo positivo destacado, mediante proposta sistemática de ideias positivas, enriquecedoras e sustentáveis nas organizações (POWLEY et al., 2004). Deve-se dizer que elas contêm reflexividade porque são provenientes da experiência e do sentimento de conquista em produzir trabalhos que podem contribuir diretamente, e potencialmente, para o desenvolvimento institucional da UFRPE, e que suas visões de futuro são os benefícios que a instituição poderá contabilizar com a materialização de seus projetos.

Alguns trechos, inclusive, não são apenas fruto da sistematização e sim da reprodução de impressões pessoais, com as particularidades de cada participante e projeto temático realizado, em que a energia depositada no trabalho aumenta o valor que lhe foi atribuído. Essa análise, integrada com as demais fontes empíricas, cujos dados foram colhidos em um clima positivo de confiança, entusiasmo e respeito pelo que se conseguiu alcançar, retrata o positivismo que a IA destaca sobre o objeto de estudo.

Nesse contexto, fazendo uma retrospectiva, ressalta-se a aplicação triangular de diferentes fontes de dados, incluindo os dados secundários, e não somente os primários, com a

superação da limitação dos encontros presenciais, visto ter-se interagido com os participantes, mesmo que virtualmente. A análise documental, realizada antes das dinâmicas, e narrativas (*online* e por escrito) estimularam a evocação de mudanças significativas inspiradas em uma experiência (pessoal e profissional) real e consistente, com as respostas dadas às questões centrais da pesquisa. Até mesmo a orientação para que cada participante pudesse vislumbrar a melhor possibilidade de chegar ao futuro teve esse mesmo condão de ser feita menção a algo que pode funcionar e que tem valor e efetividade.

A avaliação apreciativa foi secundada pelas falas do MGP/UFRPE e da DDP/PROGEPE, aos quais junta-se o material que os egressos produziram, cujo conjunto congrega a concepção aplicável de seus trabalhos, contando com o suporte de que necessitam para ver seus planos se tornarem realidade.

6.1.4 Dificuldades e limitações enfrentadas no processo de pesquisa

Como em qualquer projeto que alguém se propõe a realizar, algumas dificuldades foram enfrentadas ao longo do processo da realização da pesquisa, especialmente no tocante à coleta de dados. De uma maneira geral, as ocorrências estão situadas no contexto da pandemia instalada pela COVID 19, especialmente pela necessidade de afastamento social. A proposta dialógica da IA teve como alternativa o uso de recursos eletrônicos e remotos, como já descrito nas seções anteriores.

A necessidade de se manter a continuidade das atividades humanas, ainda que submetidas ao afastamento social ditado pela pandemia, foi determinante para a criação de uma situação de "normalidade" inovadora. Foi nesse contexto, gerado pelo advento da COVID 19, então, que a tecnologia passou a ser a principal ferramenta de uso para a realização das mais distintas atividades exercidas na sociedade humana, além da forma mais segura de aproximar as pessoas.

Mas é importante destacar que o uso da tecnologia, apesar de todos os benefícios e facilidades que ela propicia, tem as suas complexidades e dificuldades, especialmente para as pessoas situadas nos grupos de mais idade que não têm facilidade para se adaptar à mudanças e inovações.

Foi nesse contexto que esta pesquisa foi realizada, levando a pesquisadora a se adaptar às inovações impostas pelo novo "normal" e passando a incorporar às atividades de rotinas o uso da tecnologia como uma coisa corriqueira e usual.

Ante tal cenário é possível afirmar que, apesar de tantos entraves para aprender a usar ferramentas tecnológicas até então pouco utilizadas, ou até mesmo desconhecidas, além da necessidade de fazer conexão com outras pessoas que se encontravam na mesma condição de dificuldade em utilizar tais ferramentas, foi possível realizar a pesquisa com o êxito esperado, respeitando-se o ritual de pesquisa que foi possível desenvolver (POLIVANOV, 2013).

7 CONCLUSÕES

Esta dissertação tem como objetivo geral realizar uma análise apreciativa na perspectiva de identificar a mudança mais significativa conquistada pelos servidores técnico-administrativos da UFRPE, enquanto egressos do MGP/UFPE, bem como a contribuição institucional e profissional dada à UFRPE.

Para tanto, relembra-se a atuação conjunta decorrente do convênio firmado entre ambas as IFES, como ação implementada pela DDP/PROGEPE/UFRPE, atendendo aos pressupostos do PDI da UFRPE, além de outros elementos contextualizados no estudo.

Recorreu-se aos fundamentos básicos da IA e aos da mudança mais significativa, visando a promover o diálogo contínuo e aprender sobre esse tipo de avaliação, de sorte a se compreender sobre do que e como programas e políticas de gestão podem ser melhorados.

Sendo assim, a busca pela contribuição institucional dada à PCQP/UFRPE foi realizada de forma positiva e colaborativa, com dinâmicas de interação que resultaram no conhecimento das experiências de todos os envolvidos e cujas narrativas convergiram para a descoberta do núcleo positivo do objeto sob análise, determinando o foco norteador do alcance dos objetivos da pesquisa.

Neste sentido, partiu-se das impressões colhidas segundo a perspectiva dos gestores das duas instituições envolvidas, os quais foram mobilizados quanto aos esforços para monitorar e autoavaliar sua atuação, substanciados com suporte empírico. Do ponto de vista do olhar acadêmico do MGP/UFPE, os servidores técnico-administrativos da UFRPE, além da dedicação e boa capacidade de abstração, atendem aos requisitos de entrada requeridos pela formação proporcionada pelo mestrado, indo ao encontro das atividades de ensino e pesquisa que lhes é oferecida pelos professores, sobretudo na perspectiva de terem segurança teórica e metodológica na proposição de melhorias para a IFES na qual trabalham.

A escolha dos temas das dissertações, aderentes aos Eixos Estratégicos do PEI/UFRPE, alinhados com o PDI da UFRPE, encontra coerência obtida na base de dados acerca dos estudos realizados pelos então discentes, sob a orientação dos docentes do MGP/UFPE, indicando que isto expressa uma bem-sucedida versão da parceria que esta dissertação procurou explorar. Esta observação referenda o entendimento da importância desta pesquisa também para o MGP e, evidentemente, para a UFPE, visto ser um programa de mestrado inserido no contexto da IFES, fornecendo embasamento para os convênios serem vistos como pertinentes e válidos conforme os propósitos que lhes deram origem. Ao MGP/UFPE, esta dissertação também se antecipa ao *feedback* que a CPA irá trazer quanto ao

acompanhamento de egressos, cuja avaliação ainda não é feita formalmente. Sabe-se que também deve seguir parâmetros estabelecidos pela CAPES.

Uma visão dos temas e resumos de todas as produções científicas realizadas pelos egressos das turmas 15 e 16 do MGP/UFPE, agora posta em perspectiva perante a UFRPE, expõe um desenho de dupla face. Por outro lado, esse painel vai expor as contribuições dadas pelas dissertações com conteúdo promissores de uma produção científica de boa qualidade e detentora de potencial aproveitamento em um tempo de transformação pelo qual a UFRPE está passando. Para Whitney e Trosten-Bloom (2010), no caso da IA, isso significa que o melhor da organização poderá ser usado para moldar e apoiar o futuro.

Este delineamento ajuda a apontar que o primeiro objetivo específico foi alcançado, ou seja, identificar que fatores de êxito caracterizam a ação conjunta desempenhada pela coordenação acadêmica do MGP/UFPE e pelos gestores da PCQP na PROGEPE/UFRPE, na esfera da formação dos servidores técnicos administrativos da UFRPE na área de gestão pública. A estratégia de análise tratou de se concentrar no lado positivo - no que deu certo, no que foi bem feito, naquilo que exprime os pontos fortes e que mostram como ambas as IFES se beneficiaram ao se responsabilizarem por um investimento concentrado na qualificação profissional, ou seja, educação e desenvolvimento de pessoas no serviço público, que constituem o foco da PNC. Esse binômio faz parte da descoberta do núcleo positivo.

A pesquisa joga luz sobre os resultados positivos ligados à qualificação profissional dos servidores técnicos administrativos da UFRPE, através do MGP. De certa forma esses resultados já eram conhecidos e valorizados. No entanto, com embasamento teórico e comprovação científica, através de análise documental, narrativas, produção de gráficos e outros recursos que foram utilizados, obteve-se também elementos que dão respaldo à renovação do convênio,[10] para que novos servidores sejam contemplados.

É nesse contexto que a direção da DDP/UFRPE reconhece a importância da apuração dos resultados desta dissertação, visto que não há a utilização propriamente de uma ferramenta de gestão, visando ao acompanhamento e sistematização das produções científicas realizadas após a conclusão do mestrado, por parte dos servidores da UFRPE.

Em relação à figura dos egressos do MGP/UFRPE, então, a dissertação dedicou parte substancial de seu esforço ao exame do núcleo positivo como um domínio de mudança significativa, tanto sob a ótica pessoal quanto profissional, como categorias chave do estudo

[10] No momento, o MGP/UFPE encontra-se com novo edital de seleção aberto para o curso de mestrado profissional, no qual estão sendo oferecidos 20 vagas para servidores da UFRPE, para ingresso em 2021.2, conforme publicação constante do Boletim Oficial da UFPE nº 72, de 11/05/2021.

da mudança mais significativa que emergiram da análise que toma como referência os servidores técnico-administrativos da UFRPE, enquanto egressos do MGP/UFPE.

Esse esquema conduziu a pesquisa a buscar evidências que possam ser associadas às experiências exitosas e às mudanças significativas vivenciadas por parte dos servidores técnico- administrativos da UFRPE, na qualidade de egressos do MGP/UFPE (segundo objetivo específico).

As evidências apoiam-se no impulso concedido à obtenção de dados que revelam os benefícios adquiridos pela instituição em poder contar com um quadro de profissionais mais capacitados, como afirma a diretora do DDP/PROGEPE. Em sua opinião, a qualificação para os servidores da UFRPE é bem importante, visto ser a entidade uma instituição de ensino superior e gozar de boas referências em âmbito nacional, seja a título da qualidade de ensino de graduação, pós-graduação e pesquisa ou como uma entidade pública que tem sua gestão referendada pelos órgãos públicos de controle. No entendimento da diretora, não seria justo por parte da UFRPE que os seus servidores técnico-administrativos não tivessem acesso à qualificação profissional acadêmica, em todos os seus níveis.

O reconhecimento da importância da qualificação profissional pela diretora da DDP/PROGEPE se coaduna com os valores institucionais da UFRPE que prevê no seu PEI, como Eixo Estratégico: Aprendizagem e Crescimento o Objetivo Estratégico 2:

> Estabelecer política de formação contínua dos servidores. Assim como demonstrado em sua Cadeia de Valor, o capital humano da UFRPE, conjugado em seus mais de 2000 servidores técnicos e docentes, é recurso fundamental para a consecução de Objetivos Estratégicos e prestação de serviços à sociedade. O contínuo processo de formação, capacitação, desenvolvimento e treinamento de pessoal é mais que uma necessidade, um compromisso. (UFRPE. 2020)

Neste sentido, os resultados, que também mais representam as evidências, dizem respeito à renovação do convênio que acolhem novos servidores a serem selecionados, aos quais estão sendo apresentadas as declarações dadas pelos egressos do MGP/UFRPE, mediante a abordagem que remete às mudanças mais significativas, de natureza pessoal. Nesse particular, as narrativas se voltam para o campo do fortalecimento da autoestima, com a internalização da valorização pelo grau alcançado, a autoconfiança para enfrentar desafios e resolver problemas e conflitos pessoais e profissionais, conquistada a partir dos saberes adquiridos, e o sentimento de alta positividade pela qualificação alcançada.

Com relação às mudanças de natureza profissional, as narrativas demonstraram que a UFRPE poderá contar com um quadro de profissionais mais capacitados tecnicamente, mais conscientes do seu papel como servidor público e mais comprometidos com a ética, a

eficiência e a eficácia na entrega de serviços públicos. As evidências extraídas das narrativas assinalam a consistência que remete ao próprio convênio firmado entre a UFRPE e o MGP/UFPE, combinando passado e presente.

A própria produção científica de cada egresso/servidor da IFES constitui uma evidência que leva a uma postura de maior segurança para este fazer considerações importantes e até propor mudanças significativas derivadas das pesquisas realizadas, dando margem aos pressupostas da existência de benefícios diretos para a UFRPE.

Neste ponto, chega-se ao terceiro objetivo específico, que consiste em avaliar o que se pode apontar como contribuições do núcleo positivo do estudo sob análise, oriundas da produção realizada pelos egressos do MGP/UFPE a favor do desenvolvimento institucional da UFRPE, em razão de sua formação qualificada como servidores técnicos administrativos da UFRPE, na esfera da PCQP/UFRPE.

Assim, a relevância dos trabalhos reside na escolha e focos nos eixos estratégicos para o desenvolvimento de temas que abordam tópicos que remetem a questões relativas à Sociedade, Resultado Institucional, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, Econômico, Gestão e Tecnologia. Em suma, com eles se empreendeu sensível discussão referente ao papel da universidade no contexto das políticas públicas de ensino superior, da inclusão social, da necessidade de diversificação das bases de produção do conhecimento, das ligações com o mundo do trabalho e da economia, cobrindo diferentes níveis formas de valorizar seus talentos.

O desenvolvimento institucional da UFRPE ganhou muito com a formação de alto nível dada aos seus servidores, como indivíduos capazes de atuar com eficiência e eficácia nas suas diversas funções e atividades.

Aos egressos do MGP/UFRPE foi solicitado projetar sua visão de futuro sob a ótica profissional, partindo da experiência mais exitosa, a qual aponta para a produção científica que lhes conferiu o grau de mestre e que foram realizadas no âmbito dos eixos estratégicos da UFRPE, com perspectivas de contribuir com o desenvolvimento institucional da IFES. Ao apontar suas produções científicas como experiências mais exitosas, os egressos delinearam uma visão de futuro que pode ser realizada mediante a implementação das suas propostas, gerando benefícios diretos para a UFRPE e, em determinadas pesquisas, para um universo além de suas fronteiras.

Nesse contexto de análise apreciativa e da mudança mais significativa é que se insere o quarto objetivo, qual seja, verificar que estratégias a UFRPE pode implementar visando ao

aproveitamento de propostas e paradigmas resultantes do conhecimento produzido pelos servidores técnicos administrativos, egressos do MGP/UFPE.

A resposta obtida para esse objetivo coloca as produções científicas resultantes dos trabalhos realizados pelos egressos do MGP/UFRPE em lugar de destaque, apontando para a utilização de seus estudos como material para promoção de seminários, livros, *e-books* e outros tipos de modalidades de transmissão de conhecimentos científicos.

Dos encontros realizados na dissertação, nota-se a emergência de ideias propositivas de implementação de mudanças capazes de trazer melhorias para a UFRPE que, além de cumprir suas metas de qualificação profissional de seus servidores, precisa saber lançar mão do potencial do seu quadro de funcionários, considerados tecnicamente qualificados e que estão à disposição para contribuir com a entrega de serviços de qualidade à sociedade.

Por fim, registra-se o sentimento de realização e gratidão dos egressos do MGP/UFRPE, não só por terem sido contemplados com a qualificação profissional recebida, mas também por estarem confiantes e dispostos em poder contribuir com mudanças capazes de fazer a diferença para todos que puderem contar com o poder das novas ideias que foram plantadas.

Ante todas as considerações aqui expostas, tendo como base os depoimentos dos principais protagonistas do convênio firmado entre o MGP/UFPE e a UFRPE para a qualificação profissional dos servidores técnicos administrativos desta última, bem como os depoimentos dos representantes das IFES, há de se concordar quão importante são os resultados conquistados por todos os envolvidos no processo.

De um lado, ganham os servidores técnicos administrativos da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, com a conquista do título de mestre, que vem acompanhado de um arcabouço de conhecimentos, elevação do nível de autoestima e maior empoderamento e autoconfiança para enfrentar desafios cotidianos no plano pessoal ou profissional. Por outro lado, ganha a UFRPE, que fez um elevado investimento financeiro e de confiança nesses servidores e que recebe em troca profissionais mais capacitados, mais eficientes tecnicamente, e mais imbuídos e conscientes do seu papel de representante do Estado na prestação de serviços públicos ao cidadão. Também ganha o MGP/UFPE, ao cumprir com primazia seu papel ao disponibilizar um quadro de docentes com alta qualificação técnica e capacidade para formar esses novos gestores públicos e ter seu valor reconhecido e, principalmente, ganha a sociedade que espera, e merece, serviços de qualidades prestados pelos entes públicos.

O resultado obtido com esta dissertação leva à reflexão acerca do que aconteceu nessa atuação institucional conjunta, sob avaliação, além de seus desdobramentos, considerando que já está havendo retorno às atividades regulares de trabalho.

Conta-se ainda que no universo analisado estão presentes situações prevalecentes ou pertinentes aos temas de dissertações que se coadunam com o desenvolvimento institucional da UFRPE, alinhados às perspectivas da administração desta IFES em relação à proposta de qualificação dos seus servidores técnico-administrativos, através de uma formação *stricto sensu*, como gestores públicos.

Então, nesse contexto, para que as benesses alcançadas possam ser contabilizadas, embora não seja possível mensurá-las, apresenta-se algumas sugestões, a título de contribuição dada por esta pesquisadora, para que a UFRPE possa aproveitar, e disseminar, de uma forma mais efetiva, os benefícios diretos advindos dos processos de qualificação profissional geridos no âmbito da instituição:

1. Elaborar um plano de acompanhamento das produções científicas produzidas no processo de qualificação profissional dos seus servidores, na perspectiva de identificar aquelas que servem de ferramentas para o desenvolvimento institucional da IFES;
2. Estimular a implementação de ações propostas por egressos, em seus processos de qualificação profissional, especialmente aquelas que apontam para melhorias nos seus ambientes de trabalhos, devidamente respaldados em uma pesquisa realizada nos moldes da ciência;
3. Criar eixos de pesquisas para os processos de qualificação profissional realizados através de alguma ação ou programa promovido pela Política de Capacitação e Qualificação Profissional da UFRPE, alinhados ao PDI e ao PEI, com foco em sua missão e valores institucionais;
4. Criar formas de disseminar os conhecimentos adquiridos pelos egressos, servidores da UFRPE, nos seus processos de qualificação profissional, como a promoção de seminários, *E-books*, treinamentos etc.

Todas essas considerações e sugestões constituem uma visão de futuro construída a partir do imaginário dos participantes da pesquisa, através de depoimentos, narrativas e capacidades criativas desenvolvidas ao longo da qualificação obtida no mestrado, e que refletem as características comuns de seus valores que foram afetados por importantes mudanças significativas por eles vivenciadas.

Ao finalizar, não se pode perder de vista que os lucros advindos deste programa de qualificação profissional já são reais e, mesmo que intangíveis, vão se tornando cada vez mais factíveis e de fácil constatação. Cada um deles tem se agregado aos programas técnicas ou ferramentas de gestão institucional, podendo ser ainda mais potencializados com o apoio da alta administração da UFRPE.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP,** n. 10, p. 6-50,1997.

ALARCÃO, I.; RUA, M. Interdisciplinaridade, estágios clínicos e desenvolvimento de competências. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 14, n. 3, p. 373-382, 2005.

ALVES, E. L. G.; VIEIRA, C. A. V. Qualificação profissional: uma proposta de política pública. **Texto para Discussão** – TD nº 376. Brasília, IPEA, 1995.

AQUINO, J. M. C.; TEIXEIRA, L. A. A.; ANDRADE, D. F. Imagem do servidor público: um estudo com os usuários do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista do Serviço Público,** v. 66, n. 4, p. 585-604, 2015.

ASHFORD, G.; PATKAR, S. **The Positive Path**: Using Appreciative Inquiry in Rural Indian Communities. Winnipeg: InternationalInstitute for SustainableDevelopmentand. Myrada, 2001.

BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial:** o trabalhador e o processo de integração mundial. Washington, Banco Mundial, 1995.

BARBOSA, R. N. C.; PORFÍRIO, M. I. A qualificação profissional e a Comissão Municipal de Trabalho do Rio de Janeiro. **Textos & Contextos**, v. 8, n. 2, p. 219-240, 2009.

BRASIL. **Decreto nº 9.991,** de 28 de agosto de 2019**.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2019.

_____. CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Ficha de Avaliação. Relatório de Grupo de Trabalho. Brasília: Capes, 2019.

_____**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, Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2006.

_____ **Lei nº. 10.861,** de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Brasília, Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2004.

_____**Decreto nº 3.860,** de 09 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições. Brasília, Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2001.

_____ **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: Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1998

_____ **Emenda Constitucional nº 19,** de 04 de junho de 1998**.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1998a.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, Presidência da República, 1988.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 1-28, janeiro-abril, 1996.

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

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

CARLOMAGNO, M. C.; ROCHA, L. C. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, v. 7, n. 1, p. 173-184, 2016.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CHOY, S.; LIDSTONE, J. Evaluating leadership development using the Most Significant Change technique. **Studies in Educational Evaluation**, *v.* 39, n. 4, p. 218-224, 2013.

COJOCARU, S. Appreciative Evaluation – A Form of Formative Evaluation, **Revista de CercetareşiIntervenţieSocială**, v. 20, p. 42-48, 2008

COGHLAN, A; PRESKILL, H AND CATSAMBAS, T. An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation, in H. Preskill& A. Coghlan (Eds.), **Appreciative inquiry and evaluation.** New Directions for ProgramEvaluation, 100, 5-22. San Francisco,Jossey-Bass, 2003.

COGO, P. S. F. Coaching Apreciativo: uma abordagem positiva do comportamento e do desenvolvimento humano no trabalho. **Negócios e Talentos**, v. 10, n. 1, p. 105-112, 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.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

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

COUTINHO, C. P. A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade. **Educação Unisinos,** v. 12, n. 1, p. 5-15, janeiro/abril 2008.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DART, J.; DAVIES, R. A dialogical story-based evaluation tool: The most significant change technique, **American Journal of Evaluation,** v. 24, n. 2, p. 137–155, 2003.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do Senac**, v. 27, n. 3, p. 13-25, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DE TONI, J. Profissionalização da gestão pública e metodologia participativa. In: X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de laAdministración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005. **[Anais....]**

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

DERONCELE ACOSTA, A.; TUR, R. G.; MUSTELIER, R. L. **La indagación de lo positivo. otra mirada al diagnóstico de necesidades formativas**. In: Colectivo de Autores, Ciencia e Innovación Tecnológica, v. I., n. II, (2310-2319). Havana, Editorial Académica Universitaria, 2018.

ENGSTROM, E. M.; HORTALE, V. A.; MOREIRA, C. O. F. Trajetória profissional de egressos de Curso de Mestrado Profissional em Atenção Primária à Saúde no Município de Rio de Janeiro, Brasil: estudo avaliativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 4, p. 1269-1280, 2020.

ESTEVES, M. Construção e desenvolvimento das competências profissionais dos professores. **Sísifo**, n. 8, p. 37-48/EN 33-44, 2016.

FEHRING, L. et al. Evaluation: LandLearn's most significant change. Procedings of APEN 2006 International Conference, La Trobe University, Beechworth, Victoria, Australia, 6 – 8 March 2006. **[Analls....]**

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, v. 47, *n.* 3, p. 5-33. 2014.

FERRETTI, C. J. Considerações sobre a apropriação das noções de qualificação profissional pelos estudos a respeito das relações entre trabalho e educação. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 401-422, 2004.

FITZGERALD, S. P.; MURRELL, K. L.; NEWMAN, H. L. Appreciative inquiry – the new frontier. In J. Waclawski& A. H. Church (Eds.), **Organization development:** Data driven methods for change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, Artmed, 2009.

FYNN, A. Using appreciative inquiry (AI) to evaluate an education support NGO in Soweto. **Pins**, n. 44, p. 64-83, 2013.

GALBRAITH, J. K. **Designing Organizations** – an executive briefing on Strategy, Structure and Process. San Francisco, Jossey Bass, 1995.

GERGEN, K. J. **Realidades y relaciones:** aproximaciones a laconstrucción social. Barcelona, Paidós, 1996.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNETTE & Hough, **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, Consulting Psych., 2a. edição, 1991.

HAMMOND, S. **The thin book of appreciative inquiry**. Plano, TX: Thin Books, 1996.

INTRAC. **Most Significant Change**. Oxford: INTRAC, 2017.

KEINEMANS, S.; KANNE, M.; JONGE, E. In Search of a Research Strategy: Evaluation of an Ethics Program for Social Professionals Using Elements of the Most Significant Change Approach. **Forum: Social Qualitative Research**, v. 21, n. 1, January 2020.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning:** Legitimate Peripheral Participation. Cambridge Cambridge University Press, 1991.

LENNIE, J. **The Most Significant Change technique**. A manual for M&E staff and others at Equal Access. Tunis: African. Development Bank, 2011

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie,** v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015.

LIMA, S. M. M. Tecnologia versus qualificação: impactos no setor de saúde. **RAE-eletrônica,** v. 2, n. 2, p. 1-18, 2003.

LINCOLN, Y.; GUBA, E. **Naturalisticinquiry**. New York, Sage, 1991. 416 p

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência:** o futuro do pensamento na era da informática. São Paulo, Editora 34, 2001.

_____. **Cibercultura**. São Paulo, Editora 34, 1999.

MAcCOY, D. J. Appreciative Inquiry and Evaluation – Getting to What Works. **Canadian Journal of Program Evaluation/La Revue canadienned'évaluation de programme**, v. 29, n. 2, p. 104–127, fall/automne, 2014.

MAMPUZHASSERIL, M. Most Significant Change (MSC) in Evaluation: The experience from the application. **Evaluation Matters,** p. 50-57, Second Quarter 2019.

MOHR, B. J. Appreciative Inquiry: Igniting Transformative Action. **The Sytems Thinker**, v. 12, n. 1, p. 1-4, February, 2001.

MOHR, B. J.; SMITH, E.; WATKINS, J. M. Appreciative inquiry and learning assessment: An embedded evaluation process in a transnational pharmaceutical company. **OD Practitioner**, v. 32, n. 1, p. 36-52, 2000.

MOREIRA, H. Critérios e estratégias para garantir o rigor na pesquisa qualitativa. **R. Bras. Ens. Ci. Tecnol**., v. 11, n. 1, p. 405-424, jan./abr. 2018.

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

NEWCOMER, K. E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 2, p. 5-18, 1999.

OLIVEIRA, R. R.; AMORIM, T. N. G. F. *Design* da Avaliação Apreciativa das Estratégias Transformacionais em uma Universidade Pública. In: XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária CIGU, 2017, Mar del Plata. v. 1, p. 1-14, 2017. [**Anais...]**

OLIVEIRA, R. R.; BROXADO, F. S.N. Visão apreciativa da atuação do Comitê Gestor da orla em Itamaracá, Pernambuco: contribuição ao estudo de uma política de descentralização na gestão pública brasileira. **RMP-Revista dos Mestrados Profissionais,** v. 3, n. 1, p. 68-95, jan./jun. 2014.

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

OLIVEIRA, R. R.; PEREIRA, F. P. A.; CALLADO, A. A. C. Ensaio Teórico: Avaliação Apreciativa e sua Aplicação no Campo da Auditoria nas Organizações. In: 6º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 2015. [**Anais...]**

OLIVEIRA, R. R.; SENA, G. N.; MANDÚ, M. J. S. Elaboração de um protocolo apreciativo do estudo da área de gestão de pessoas em uma universidade pública. In XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, Loja – Equador, 22, 23 e 24 de outubro de 2018. [**Anais...]**

PALINKAS, J. et al. Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. **Adm Policy Ment Health,** v. 42, n. 5, p. 533-544, 2015.

PATTON, M. Q. Inquiry into Appreciative Evaluation. **New Directions for Evaluation**, p. 83-98, Winter 2003.

_____ **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks: SagePublications, 2002.

POLIVANOV, B. Etnografia Virtual, Netnografia ou Apenas Etnografia? Implicações dos Termos em Pesquisas Qualitativas na Internet. In: XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Manaus, AM – 4 a 7/9/2013. [**Anais...]**

POWLEY, E. H. et al. Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the Appreciative Inquiry Summit. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 3, p. 67-80, 2004.

PRESKILL, H. S.; CATSAMBAS, T. T.**Focusing the Evaluation Using Appreciative Inquiry.** Thousands Oaks: SagePublications, 2006.

PRESTES, E.; VÉRAS, R. Educação, qualificação, trabalho e políticas públicas: campos em disputas. **Revista Lusófona de Educação**, n. 14, p. 45-59, 2009.

RAMA, J. A.; FALCO, C.; BALMER, D. F. Using Appreciative Inquiry to Inform Program Evaluation in Graduate Medical Education. **Journal of Graduate Medical Education,** v.10, n. 5, p. 587-590, Oct. 2018.

RIBEIRO, L. M. P.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C. As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. In: XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. [**Anais...]**

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

SANTOS FILHO, A. *et al.* **Vacinas Covid-19**. Brasília, Subsecretaria de Saúde Gerência de Informações Estratégicas em Saúde CONECTA-SUS, 2020.

SCRIVEN, M. **The Logic of Evaluation**. Invernes: Edgepress, 1982. 176p.

SENA. G. N. **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 (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP). Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2019.

SERRAT, O. The Most Significant Change Technique. **Knowledge Solutions**, *v.* 25, p. 1-4. January, 2009.

SILVA, I. C.; COSTA FILHO, C. G.; BRITO, M. J. Investigação Apreciativa e Pesquisa-ação: Relação Dialógica, Complementaridade ou Oposição? **GESTÃO.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, p. 163-172, 2014.

SOUZA, M. M. P. et al. Da qualificação à competência profissional: uma discussão das mudanças sobre as relações de trabalho no contexto brasileiro. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 10, n. 2, p. 97-115, 2009.

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

THIBODEAU, J. Appreciative Accreditation: A Mixed Methods Explanatory Study of Appreciative Inquiry Based Institutional Effectiveness Results in Higher Education. **Educational Administration**: Theses, Dissertations, and Student Research. 53, 2011.

TOMASI, A. P. N. Qualificação ou competência? **Educação&Tecnologia**, v. 7, n. 1, p. 51-60, jan./jun. 2002

TONKIN, K. et al. How beneficiaries see complex health interventions: a practice review of the Most Significant Change in ten countries. Archives of Public Health, v. 79, n. 18, p. 1-8, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Manual de Normalização de Trabalhos Acadêmicos.** Recife, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. UFRPE. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas- PDP - 2020.** Recife, UFRPE 2020.

_____, **Planejamento Estratégico Institucional.** Recife, UFRPE 2020

_____, **Plano de Integridade da UFRPE.** Recife, UFRPE 2019.

_____. Plano de Desenvolvimento Institucional UFRPE 2013-2020. Versão Revista e Atualizada, Recife: UFRPE, 2018a.

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

_____, Processo Administrativo nº 23082.019622/2017-09. Recife: UFRPE

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 1, n. 2, p. 126-136, abr./jun., 1996.

WHITNEY, D.; TROSTEN-BLOOM, A. **The Power of Appreciative Inquiry**: A Pratical Guide to Positive Change. San Francisco: Berrett-KoehierPublishers, 2010.

WILDER, L.; WALPOLE, M. Measuring social impacts in conservation: experience of using the Most Significant Change method. **Fauna & Flora International**, v. 42, n. 4, p. 529–538, 2008.

ZBIEROWSKI, P**.** The positive potential of high-performance organization. **Journal of Positive Management**, v. 2, n. 1, p. 94-108, 2011.

YIN, R. **Estudo de Caso***:* planejamento e métodos. Porto Alegre: Bokman, 2005.

APÊNDICE A - RELAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVO DA UFRPE, EGRESSOS DO MGP/UFPE - TURMAS 15 E 16

Informação fornecida pela coordenação do MGP/UFPE em outubro de 2020**.**

Servidores Técnicos Administrativos da UFRPE – Egressos do MGP/UFPE		
Turma 15 – Ano 2016		
Nº	**NOME**	**STATUS**
1	Aldo Rios Soares	Concluinte
2	Deraldo Silva Costa	Concluinte
3	Edson Cordeiro do Nascimento	Concluinte
4	Evelyne Alvares Ribeiro	Concluinte
5	Gabrielly Stefania Silva de Oliveira	Concluinte
6	Geyza Leyde Camello Lustosa	Concluinte
7	Julius Christie de Araujo Brandão	Concluinte
8	Karla Giselli de Oliveira Bezerra	Concluinte
9	Laís Carla Venâncio Rodrigues	Concluinte
10	Lilian da Silva Brito	Concluinte
11	Nadja Macêdo de Araújo	Concluinte
12	Rafaela Simões Egito	Concluinte
13	Rosaline Conceição Paixão	Concluinte
14	Ryla Érika Bezerra de Lima	Concluinte
15	Sandra Cândida da Silva Xavier	Concluinte
16	Sandra Helena da Conceição Campos	Concluinte
17	Thamara Tainá Souza Cabral de Oliveira	Concluinte
18	Thiago Florentino da Silva Lima	Concluinte
19	Wagner Marques Cordeiro	Concluinte
20	Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro	Concluinte
Turma 16 – Ano 2016		
1	Alessandra Ferreira de Souza Aguiar	Concluinte
2	Ana Cláudia Gomes Marreiro Lustosa	Concluinte
3	Ana Paula Pereira de Lima Alencar	Concluinte
4	Antonio de Souza Cavalcante	Concluinte
5	Bernardo Rafael De Souza Nunes	Concluinte
6	Carolina Mesquita	Concluinte
7	Charlene Cristiane de Arruda	Concluinte
8	Diego Guedes Rodrigues dos Santos	Concluinte
9	Elisangela Mendes de Mesquita	Concluinte
10	Emilson José Santos de Siqueira	Concluinte
11	Flavia Almeida Costa Gewehr	Concluinte

12	Francy Laura Correia Gomes	Concluinte
13	Joyce Maria de Melo	Concluinte
14	José Alexandre Laurentino de Lima	Concluinte
15	Juliana Marçal da Silva	Concluinte
16	Ladice Cristina Bezerra de Almeida Costa	Concluinte
17	Lígia Gonçalves De Lima	Concluinte
18	Lucelena Alves de Oliveira	Concluinte
19	Luciana Pessoa Guedes Lira	Concluinte
20	Marcos Paulo de Assis Castro	Concluinte
21	Maria Dirce Gomes de Lima	Concluinte
22	Maria Helena Padilha Borba Maranhão	Concluinte
23	Maria Tereza da Câmara Lima Araújo de Souza	Concluinte
24	Max Demian Gomes Barbosa	Concluinte
25	Priscila Alves Braga	Concluinte
26	Rafael Alves Marino	Concluinte
27	Rafael Cipriano de Souza	Concluinte
28	Rafaela Ferreira Pessôa Lustosa	Concluinte
29	Rosaura Maris Barbosa Mesquita Neiva	Concluinte
30	Tirze Barbalho Krolls	Concluinte

APÊNDICE B - TEMAS E RESUMOS DAS DISSERTAÇÕES DEFENDIDAS PELOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVO DA UFRPE, EGRESSOS DO MGP/UFPE - TURMAS 15 E 16 - POSIÇÃO EM OUTUBRO/2020

Informações obtidas através de pesquisa ao repositório da UFPE

RELAÇÃO DAS DISSERTAÇÕES DEFENDIDAS PELOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFRPE PARTICIPANTES DO MGP/UFPE – POSIÇÃO EM OUTUBRO/2020

Turma 15 (2016)

Nº	TEMA DA DISSERTAÇÃO	RESUMO	Pesquisa com foco direto na UFRPE
1	O PROCESSO DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO- O DESAFIO NA FASE DO PLANEJAMENTO DE COMPRAS	A pesquisa analisa o processo de compras da UFRPE para compreender os motivos de a universidade não planejar as suas compras e, como consequência, gerar compras fracionadas, sem um cronograma de execução factível. Mais especificamente investiga as causas dos gargalos que ocorrem durante a fase de planejamento das compras, prioriza as causas principais em relação à gravidade, tendência e urgência relativas ao impacto que as mesmas exercem sobre o problema e propõe ações para sanar as causas do problema	SIM
2	MENSURAÇÃO E EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO: UMA PROPOSTA PARA UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE PESQUISA E ENSINO SUPERIOR.	O objetivo da dissertação é elencar e analisar as formas de explicitar os bens intangíveis nos demonstrativos financeiros das IPPES, tendo em conta a importância dessa informação não apenas para a transparência desses demonstrativos, mas também para uma adequada e eficaz gestão institucional.	NÃO
3	O POTENCIAL GERENCIAL DAS INFORMAÇÕES ARMAZENADAS NO SISTEMA PERGAMUM PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE UMA BIBLIOTECA	O objeto do estudo são as informações produzidas e armazenadas no sistema informacional Pergamum utilizado pelo Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).	SIM
4	MOTIVAÇÃO NA UFRPE: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS À LUZ DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS	A pesquisa teve como objetivo sugerir à Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) ações que estimulem a motivação para o trabalho dos técnicos administrativos.	SIM
5	O DOCENTE-GESTOR E AS RELAÇÕES DE PODER NAS COORDENAÇÕES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	A pesquisa teve por foco verificar como se processam as relações de poder existentes no contexto das coordenações de graduação na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), a partir da percepção dos docentes-gestores.	SIM
6	AVALIAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DO PROGRAMA CIÊNCIA SEM FRONTEIRAS NA FORMAÇÃO DOS ESTUDANTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	O objeto do estudo foi analisar a relevância da Política Pública do Programa Ciência sem Fronteiraa, política essa criada para gerar oportunidades de mobilidade internacional para fomentar as pesquisas e melhorar a educação com a troca de experiência cultural, pessoal e científica. A análise se situa sobre a formação dos estudantes de graduação da UFRPE, considerando os contextos socioculturais e educacionais, no período de vigência de 2010 a 2015.	SIM

7	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA: ENTRE O PRESCRITO E O REAL DO TRABALHO DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DE UMA IFES	O estudo propôs investigar as causas do sofrimento do servidor público que, mesmo diante de situações precárias no ambiente laboral, se mantêm em estado de normalidade. Outros objetivos foram analisar a relação entre a organização do trabalho e a saúde mental dos servidores Técnicos Administrativos em Educação, ocupantes do cargo de assistente em administração, e investigar o processo de mobilização subjetiva diante da discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real desenvolvido por estes servidores.	SIM
8	A COMUNICAÇÃO EM REUNIÕES DELIBERATIVAS: UMA ANÁLISE SOBRE COMO CONVERSAM OS PARTICIPANTES DE UMA REUNIÃO À LUZ DO PROTOCOLO DE COMUNICAÇÃO EFICAZ EM GRUPO	O objetivo do estudo foi analisar como conversam os participantes de reuniões deliberativas numa comissão de trabalho da Universidade Federal Rural de Pernambuco, tendo em vista a eficácia e os estilos comunicacionais de seus participantes, segundo o Protocolo de Comunicação Eficaz em Grupo (Protocolo CEG), instrumento de coleta e análise de dados desenvolvido para mapear a comunicação em uso.	SIM
9	OS SENTIDOS DA DIVERSIDADE NOS PROGRAMAS EDUCACIONAIS DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO NO PRIMEIRO GOVERNO LULA (2003-2006)	O objetivo da pesquisa foi analisar os sentidos construídos sobre o tema diversidade nos programas elaborados diretamente ou em colaboração com o Ministério da Educação, que envolvem essa temática, por meio do discurso produzido por publicações oficiais escritas do governo federal, durante o primeiro mandato presidencial de Luiz Inácio Lula da Silva.	NÃO
10	PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL NA UFRPE: PERCEPÇÃO DOS DISCENTES BENEFICIÁRIOS	Este estudo busca analisar a política de assistência estudantil na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), campus Sede, a partir da percepção dos discentes beneficiários sobre as ações e estratégias desenvolvidas pela instituição, para a devida permanência no curso de graduação	SIM
11	AS RELAÇÕES DE PODER QUE SE CONFIGURAM NA EXECUÇÃO DOS PROCESSOS DE DE COMPRAS: O CASO DA UNIDADE ACADÊMICA DE GARANHUNS E OS DEMAIS AGENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	O objeto deste estudo são as relações de poder que se configuram na execução dos processos de compras de materiais de consumo e de aquisição de livros para a biblioteca entre a Unidade Acadêmica de Garanhuns (UAG) e os demais agentes da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) que fazem parte diretamente desses processos.	SIM
12	UM DIÁLOGO ENTRE QUALIFICAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	O objeto de estudo é analisar a influência da qualificação dos programas de pós-graduação Stricto Sensu oferecidos pela Universidade Federal Rural de Pernambuco aos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's), no comprometimento organizacional.	SIM
13	O PERFIL DO COORDENADOR DE CURSO: COMPETÊNCIAS PARA UM GESTOR ACADÊMICO	O estudo evidencia a função do coordenador de curso por entender sua importância para atividade fim dentro de uma instituição de ensino.	SIM
14	A DEMOCRATIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE EXPANSÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	O objeto de estudos é o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, programa destinado à ampliação do acesso e permanência no ensino superior no Brasil, visando proporcionar a democratização e a redução das desigualdades desta modalidade de ensino. Foi realizado um recorte, tendo como base a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).	SIM

15	MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA SECRETARIAS DE COORDENAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO DA PRÁTICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. 2019	O projeto tem como objetivo propor um manual de padronização para os procedimentos e etapas dos processos mais frequentes das secretarias de cursos, com base na prática diária da Secretaria de Coordenação do Curso de Graduação em Ciência da Computação, do Campus Sede, da Universidade Federal Rural de Pernambuco.	SIM
16	INVISIBILIDADE NUMA PERSPECTIVA HONNETHIANA: ANÁLISE EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL COM TRABALHADORES TERCEIRIZADOS DE UMA IFES	Pesquisa realizada sobre o fenômeno da invisibilidade no âmbito do trabalho, e secundariamente, os fenômenos do reconhecimento, e do sofrimento no trabalho, no interior de um grupo numa organização. Os sujeitos de pesquisa analisados consistiram no grupo profissional de trabalhadores terceirizados da UFRPE.	SIM
17	GESTÃO DE RISCOS EM CONTRATOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA ANÁLISE NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	O objetivo geral deste estudo foi analisar a aplicabilidade dos mecanismos de gerenciamento de riscos nos contratos da terceirização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra sob a gestão do Departamento de Logística e Serviços da UFRPE.	SIM
18	DE UMA POSSIBILIDADE DE COMPREENSÃO DO FORMALISMO A UMA CONCEITUALIDADE E NÃO-CONCEITUALIDADE DO DEVIR DAS PRÁXIS SOCIAIS E POLÍTICAS NA MODERNIDADE	A pesquisa demonstra uma possibilidade de compreensão do conceito de formalismo vinculado à Antropologia Filosófica Alemã. Para tanto, foi associado este conceito à relação formada entre a Teoria da Não Conceitualidade de Hans Blumenberg e o devir das práxis sociais e políticas na modernidade.	NÃO
19	AS INTERAÇÕES ENTRE CONTEXTO E UNIVERSIDADE: ESTUDO DA UNIDADE ACADÊMICA DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL	O objeto deste estudo é o contexto social da UAG/UFRPE, descrito com base nos seus elementos constitutivos: ambiente competitivo, *stakeholders* e fatores contextuais.	SIM
20	CONTEÚDO INFORMACIONAL GERADO NAS PESQUISAS COM OS EGRESSOS DIPLOMADOS NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	A pesquisa analisa o conteúdo informacional referente às manifestações dos egressos sobre sua formação nos cursos de graduação, na modalidade presencial, nas unidades da Universidade Federal Rural de Pernambuco, examinando a situação dos egressos em relação à empregabilidade e em relação à educação continuada, e identifica o que os egressos reconhecem como boa estrutura curricular.	SIM
Alunos egressos do MGP/UFPE - TURMAS 16 (2018)			
Nº	**TEMA DA DISSERTAÇÃO**	**RESUMO**	**Pesquisa realizada no âmbito da UFRPE**
1	A EVASÃO ESCOLAR NO ENSINO SUPERIOR PELA PERSPECTIVA DOS DISCENTES : UM ESTUDO DE CASO NO CURSO DE BACHARELADO EM AGRONOMIA (SEDE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	Essa pesquisa buscou entender a evasão escolar no ensino superior, pela perspectiva dos próprios estudantes evadidos. A pesquisa foi feita por meio de um estudo de caso no Curso de Bacharelado em Agronomia (sede) da Universidade Federal Rural de Pernambuco no qual se analisou a ocorrência do evento de 2014 a 2018.	SIM
2	O PROTAGONISMO DA UFRPE, UFPE E UNIVASF NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL POR MEIO DO INCENTIVO AO TRATAMENTO DIFERENCIADO NAS CONTRATAÇÕES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	Este estudo demonstra como uma universidade pública federal pode contribuir com o desenvolvimento regional pela aplicação efetiva do tratamento diferenciado, favorecido e preferencial às ME/EPP nas contratações públicas de bens, serviços e obras	SIM

3	O CAMPO SOCIAL DE PARTICIPAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NAS ATIVIDADES DE INTERESSE PÚBLICO: O CASO DE PERNAMBUCO	São objeto deste estudo as organizações da sociedade civil (OSCs) estabelecidas no estado de Pernambuco, registradas no Mapa das Organizações da Sociedade Civil e busca investigar a participação das OSCs na execução de ações de interesse público no estado de Pernambuco.	NÃO
4	OS FATORES DE RISCOS NA GESTÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL	O objeto deste estudo são os fatores de riscos característicos do serviço de manutenção corretiva de condicionadores de ar, executado por meio de contrato com empresa terceirizada, em uma universidade pública federal. O estudo apresenta um conjunto de proposições gerenciais relativas ao processo de manutenção corretiva de condicionadores de ar, visando evitar, ou mitigar, os fatores de riscos que provocam atraso no atendimento das solicitações do serviço.	SIM
5	A PERMANÊNCIA DOS ALUNOS COTISTAS NOS CURSOS DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIDADE ACADÊMICA DO CABO DE SANTO AGOSTINHO-PE	Este trabalho buscou analisar as condições de permanência dos estudantes contemplados com a Lei de Cotas, que constitui uma ação que, aliada ao REUNI, PROUNI, FIES, ENEM, SISU e PNAES, representou um significativo avanço no processo de democratização à educação superior, permitindo o acesso a um público historicamente excluído a essa etapa da educação.	SIM
6	OS RISCOS DO USO DOS MEIOS DIGITAIS DE COMUNICAÇÃO NÃO INSTITUCIONALIZADOS EM UMA UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	Este estudo analisa os riscos de uso dos meios digitais de comunicação não institucionalizados na Unidade Acadêmica de Educação a Distância (UAEADTec) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).	SIM
7	AS EXPERIÊNCIAS COM O ENADE NO CURSO DE LICENCIATURA EM HISTÓRIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE) CAMPUS SEDE : UMA REFLEXÃO SOBRE OS RESULTADOS	Esta dissertação versa sobre o Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (ENADE) que integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e apura resultados das avaliações do ENADE decorrentes dos relatórios de curso dos anos de 2005 a 2017, do curso de Licenciatura em História da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), campus sede (Recife) com a intenção de refletir sobre a forma como tais resultados contribuem para melhorias no curso citado.	SIM
8	CRÉDITO CONSIGNADO: PERFIL DOS SERVIDORES DA UFRPE E A PROPENSÃO AO RISCO DE ENDIVIDAMENTO	A pesquisa teve por objetivo identificar o perfil dos servidores técnico-administrativos efetivos do campus Sede da UFRPE, que são usuários do crédito consignado, bem como a propensão ao risco de endividamento que possuem.	SIM
9	A GOVERNANÇA ESTATAL E O SISTEMA MULTIPORTAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS - UM ESTUDO DE CASO NO NÚCLEO DE PRÁTICAS JURÍDICAS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO TIRADENTES – NPJ/UNIT-PE	O objetivo dessa dissertação é o de compreender como se dá o processo de governança estatal em relação ao sistema multiportas de resolução de conflitos com a implantação de atendimentos aos jurisdicionados no Núcleo de Práticas Jurídicas do Centro Universitário Tiradentes, no estado de Pernambuco.	NÃO
10	O FLUXO DE INFORMAÇÕES DO PROCESSO DE APOSENTADORIA DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL	O trabalho tem como objetivo geral propor uma matriz de governança do fluxo de informações do processo de aposentadoria dos professores de uma universidade pública federal.	SIM
11	PARTICULARIDADES E NUANCES DO PROCESSO DE CONCURSO DOCENTE NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO: UMA ANÁLISE A PARTIR DO	O objeto de estudo é o Processo de Concurso Docente da Universidade Federal Rural de Pernambuco, desenvolvido pela Comissão Permanente de Concurso Docente (CPCD), com o propósito de identificar em quais aspectos o processo de concurso de Docente necessita de melhorias?	SIM
12	ALTERNATIVAS PARA O RECONHECIMENTO E EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL DOS HERITAGES ASSETS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR : UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	A presente pesquisa propõe uma forma de tratar contabilmente os heritage assets (bens culturais com valor de ativo contábil), da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), para isso foi estudada a convergência das normas brasileiras de contabilidade às normas internacionais, características e estágios da informação contábil, as características dos heritage assets, suas formas de reconhecimento e evidenciação e a gestão patrimonial na Instituição.	SIM

13	GESTÃO DA INFORMAÇÃO APLICADA AOS PROCESSOS DE APOSENTADORIA DOS PROFESSORES DA UFRPE : UMA ANÁLISE FRENTE ÀS EMENDAS CONSTITUCIONAIS À CONSTITUIÇÃO DE 1988	O objeto deste estudo são os processos de aposentadorias dos professores do magistério superior da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) registrados no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), analisando as relações entre as aposentadorias voluntárias ocorridas na UFRPE e as mudanças de legislação previdenciárias e nas regras de aposentadoria a partir das Emendas Constitucionais à Constituição Federal de 1988, durante o período de tramitação no Congresso Nacional até a sua promulgação.	SIM
14	PERÍCIA MÉDICA COMO RECURSO INFORMACIONAL NA VIGILÂNCIA EM SAÚDE DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL E NA GESTÃO PÚBLICA	É objeto deste estudo o perfil de morbidade dos servidores da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), com propostas de ações de educação e promoção de saúde para prevenir os principais riscos no ambiente de trabalho dos servidores da UFRPE, descrevento ainda o perfil de morbidade dos servidores que buscaram a perícia médica, além de analisar os principais fatores de risco no ambiente de trabalho e sua relação com o perfil de morbidade.	SIM

APÊNDICE C - TEMAS E RESUMOS DAS DISSERTAÇÕES DEFENDIDAS PELOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFRPE, EGRESSOS DO MGP/UFPE, DA TURMA 16, NO PERÍODO DE NOVEMBRO/2020 A JUNHO/2021)

Observação: Estes dados foram apurados após a realização da pesquisa que embasa esta dissertação e foram fornecidos por cada egresso, através de meio eletrônico (*E-mail* ou *WhatsApp*).

Relação das dissertações defendidas pelos egressos do MGP/UFPE, da TURMA 16 (2018), no período de outubro/2020 a junho/2021.			
Nº	**TEMA DA DISSERTAÇÃO**	**RESUMO**	**Pesquisa realizada no âmbito da UFRPE**
1	AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO PROGRAMA CULTIVATING EMOTIONAL BALANCE (CEB®) NO EQUILÍBRIO EMOCIONAL DOS SERVIDORES DA UFRPE	Esta pesquisa buscou identificar os efeitos no desenvolvimento do equilíbrio emocional em servidores da UFRPE participantes da capacitação internacional do Programa Cultivating Emotional Balance (CEB®).	SIM
2	DESAFIOS SOBRE AQUISIÇÃO DE CAPITAL HUMANO: A NECESSIDADE DE GRADUAÇÃO OU NÃO, PARA A SOLIDIFICAÇÃO PROFISSIONAL	Analisar como a forma de aquisição de capital humano que as empresas de tecnologia têm utilizado, sem a necessidade de um diploma de graduação, permite aos indivíduos que suas formações se solidifiquem totalmente.	NÃO
3	MOTIVAÇÃO NA UFRPE: UM ESTUDO QUALITATIVO COM OS COLABORADORES, À LUZ TRÊS TEORIAS MOTIVACIONAIS	Aumentar a motivação para o trabalho entre os colaboradores não docentes do quadro da UFRPE.	SIM
4	ATENDIMENTO PSICOLÓGICO NO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL PSICOSSOCIAL DOS ESTUDANTES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AGRESTE DE PERNAMBUCO	Construção de um perfil psicossocial dos estudantes atendidos pelo psicólogo da Coordenadoria de Gestão Estudantil e Inclusão (COGESTI) da UFAPE, tendo como objetivos específicos: Estruturar, através dos registros dos atendimentos psicológicos, banco de dados com série histórica entre Março/2016 e Dezembro/2019; Caracterizar, considerando a base de dados sistematizados, um perfil psicossocial dos discentes da graduação atendidos pelo psicólogo da COGESTI/UFAPE; e Categorizar, com base nas fichas dos atendimentos e a partir de possíveis características chave, as queixas psicológicas apresentadas pelos estudantes ao longo do período de tempo definido.	SIM
5	GOVERNANÇA PÚBLICA: O QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DO TCU COMO INSTRUMENTO DE APRIMORAMENTO DA GESTAO.	O objetivo deste estudo sugere aprimoramentos à gestão universitária mediante reinterpretação estrutural do questionário de autoavaliação do TCU e reclassificação dos seus itens	SIM

6	IMPLEMENTAÇÃO DA LEI Nº 13.415/2017 - NOVO ENSINO MÉDIO - NA ESCOLA AGRÍCOLA DOM AGOSTINHO IKAS / UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DEPERNAMBUCO (UFRPE), CAMPUS SÃO LOURENÇO DA MATA/PE: LIMITES E POSSIBILIDADES	O Estudo tem por objetivo compreender a implantação da Lei Nº 13.415/2017, introduzida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) N° 9.394/1996, trazida pela Medida Provisória (MP) N° 746/2016, propondo a implementação de reforma no ensino médio brasileiro. Para essa finalidade e guiada pela questão "como as instituições escolares de ensino médio estão se organizando para implementar a lei n° 13.415/2017?", teve o Colégio Dom Agostinho Ikas (CODAI), vinculado a Universidade Federal Rural de Peranmbuco (UFRPE), como campo de estudo por ser uma unidade escolar que, historicamente, trabalha com a educação profissional e o ensino médio.	SIM
7	A INFLUÊNCIA DA INTERIORIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NAS TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS E SOCIAIS LOCAIS: UMA LEITURA DOS POSSÍVEIS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AGRESTE DE PERNAMBUCO NO DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO DO AGRESTE	Identificar a influência da Universidade Federal do Agreste de Pernambuco - UFAPE no desenvolvimento econômico e social da região do Agreste Meridional do Estado de Pernambuco	SIM
8	MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA E ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS: UM ESTUDO SOBRE OS SECRETÁRIOS DAS COORDENAÇÕES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DE UMA IFES À LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO.	Analisar a vivência e a Organização do Trabalho dos Secretários de coordenações de cursos de Graduação da UFRPE SEDE e as estratégias defensivas que os mobilizam, ou não, quando das dificuldades presentes no exercício de sua função. Essas estratégias citadas protegem os trabalhadores de possíveis adoecimentos mentais advindos do trabalho.	SIM
9	O MARKETING NA EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICA: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	Justificar a utilização do marketing em instituições públicas de pesquisa e ensino superior, fornecendo orientações gerais para seu planejamento e incorporação às práticas rotineiras de governança e gestão dessas organizações	SIM
10	A MUDANÇA MAIS SIGNIFICATIVA: ANÁLISE APRECIATIVA SOBRE A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRPE	Analisar a mudança mais significativa proporcionada pela PCQP/UFRPE aos seus servidores técnico-administrativos, enquanto egressos do MGP/UFPE, e para o desenvolvimento institucional da UFRPE, através da investigação apreciativa.	SIM
11	AVALIAÇÃO APRECIATIVA E MUDANÇA MAIS SIGNIFICATIVA: ESTUDO DO EIXO DE AÇÃO 05 (INCREMENTO DA COLETA SELETIVA INSTITUCIONAL E A DESTINAÇÃO CORRETA DE RESÍDUOS) DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	A temática estudada tem como pano de fundo a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e a Agenda 2030, as quais ganharam a adesão da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).	SIM
12	MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NO DELOGS/UFRPE	Definir as competências necessárias aos gestores de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra, visando melhorar a gestão e o cumprimento das cláusulas dos contratos terceirizados firmados pela UFRPE.	SIM
13	UMA ANÁLISE SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA POLÍTICA INSTITUCIONAL DA UFRPE PARA O PÓLO INDUSTRIAL DE GOIANA PELOS BACHARELADOS EM ENGENHARIA DA UACSA/UFRPE	Analisar como a UACSA se insere, institucionalmente, na estruturação do polo automobilístico (Jeep) de Goiana em Pernambuco.	SIM

14	AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE: UM ESTUDO A PARTIR DOS INDICADORES	A proposta deste estudo é avaliar o desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) da Região Metropolitana do Recife (RMR): Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e o Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), por meio da análise e interpretação dos indicadores contábeis de desempenho, visando evidenciar o desempenho das instituições para fins de auxílio dos processos decisórios e de planejamento, e prestação de contas à sociedade.	SIM
15	ANÁLISE DA GESTÃO DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO: ASPECTOS GERENCIAIS E ESTRATÉGICOS LIGADOS A PROCESSOS, RECURSOS E CAPACIDADES	A pesquisa teve como objetivo analisar a gestão do Restaurante Universitário (RU) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), no contexto do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), com auxílio da abordagem das capacidades dinâmicas, no período de 2014 a 2019, a partir de determinados aspectos gerenciais e estratégicos.	SIM
16	DESINFORMAÇÃO E MISINFORMATION NA INTERNET: DESAFIOS PARA A COMPETÊNCIA CRÍTICA EM INFORMAÇÃO	Esta pesquisa aborda os fenômenos da informação, misinformation, desinformação e da pós-verdade, que prosperam nas redes digitais contemporâneas. Reconhece as habilidades críticas e analíticas associadas à competência em informação como um recurso para ajudar os usuários de informação a identificar fontes confiáveis enquanto refutam as notícias falsas.	NÃO

APÊNDICE D – RELAÇÃO DOS EGRESSOS DO MGP/UFPE CONVIDADOS A PARTICIPAR DA PESQUISA QUE EMBASA ESTA DISSERTAÇÃO

Obs.: Os egressos do MGP/UFPE, das turmas 15 e 16, servidores técnicos administrativos da UFRPE, constantes desta relação, foram convidados para participar da pesquisa que embasa esta dissertação por atenderem aos critérios preestabelecidos.

Egressos do MGP/UFRPE - TURMAS 15 (2016)		
Nº	**NOME**	**TEMA DA DISSERTAÇÃO**
1	Aldo Rios Soares	O PROCESSO DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO- O DESAFIO NA FASE DO PLANEJAMENTO DE COMPRAS
2	Evelyne Alvares Ribeiro	MOTIVAÇÃO NA UFRPE: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS À LUZ DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS
3	Gabrielly Stefania Silva de Oliveira	O DOCENTE-GESTOR E AS RELAÇÕES DE PODER NAS COORDENAÇÕES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
4	Lilian da Silva Brito	PROGRAMA DE ASSISTENCIA ESTUDANTIL NA UFRPE: PERCEPÇAO DOS DISCENTES BENEFICIÁRIOS
5	Rosaline Conceição Paixão	O PERFIL DO COORDENADOR DE CURSO: COMPETÊNCIAS PARA UM GESTOR ACADÊMICO
6	Ryla Érika Bezerra de Lima	A DEMOCRATIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE EXPANSÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
7	Sandra Cândida da Silva Xavier	MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA SECRETARIAS DE COORDENAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO DA PRÁTICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. 2019
8	Thamara Tainá Souza Cabral de Oliveira	GESTÃO DE RISCOS EM CONTRATOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA ANÁLISE NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
9	Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro	CONTEÚDO INFORMACIONAL GERADO NAS PESQUISAS COM OS EGRESSOS DIPLOMADOS NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
Egressos do MGP/UFRPE - TURMAS 16 (2018)		
Nº	**NOME**	**TEMA DA DISSERTAÇÃO**
1	Ana Paula Pereira de Lima Alencar	A EVASÃO ESCOLAR NO ENSINO SUPERIOR PELA PERSPECTIVA DOS DISCENTES : UM ESTUDO DE CASO NO CURSO DE BACHARELADO EM AGRONOMIA (SEDE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
2	José Alexandre Laurentino de Lima	OS RISCOS DO USO DOS MEIOS DIGITAIS DE COMUNICAÇÃO NÃO INSTITUCIONALIZADOS EM UMA UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
3	Luciana Pessoa Guedes Lira	O FLUXO DE INFORMAÇÕES DO PROCESSO DE APOSENTADORIA DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL
4	Marcos Paulo de Assis Castro	PARTICULARIDADES E NUANCES DO PROCESSO DE CONCURSO DOCENTE NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO: UMA ANÁLISE A PARTIR DO *BPM*
5	Maria Helena Padilha Borba Maranhão	ALTERNATIVAS PARA O RECONHECIMENTO E EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL DOS HERITAGES ASSETS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR : UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
6	Tirze Barbalho Krolls.	PERÍCIA MÉDICA COMO RECURSO INFORMACIONAL NA VIGILÂNCIA EM SAÚDE DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL E NA GESTÃO PÚBLICA

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA A ENTREVISTA APRECIATIVA COM O COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (MGP/UFPE), PROF. DR. DENILSON BEZERRA MARQUES.

Pesquisa da Servidora Técnico-Administrativo da UFRPE, MARIA DIRCE GOMES DE LIMA, para fundamentar a dissertação que será apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MGP, ministrado pela Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre, intitulada: "ANÁLISE APRECIATIVA E MUDANÇA MAIS SIGNIFICATIVA: UM ESTUDO DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRPE"

A pesquisa tem como entrevistado o Professor Denilson Bezerra Marques, na qualidade de coordenador do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MGP, ministrado pela Universidade Federal de Pernambuco.

1. Considerando o que propõe o Regimento Interno do MGP/UFPE quando estabelece como uma das suas Finalidades – **"**Contribuir para a melhoria da Gestão Pública visando ao Desenvolvimento Regional, bem como à difusão do espírito empreendedor nas organizações do setor público e em parcerias público-privadas", como vê o papel exercido por este estudo para o MGP/UFPE e vice-versa? Ou seja, há uma dualidade e complementaridade neste trabalho conjunto?

2. Levando em consideração que o MGP/UFPE se propõe a "Capacitar gestores para programas públicos de desenvolvimento regional e local, assim como difundir o espírito empreendedor na Administração Pública nordestina", pergunta-se:

   a) Como este propósito se alinha à Política de Capacitação e Qualificação Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco?

   b) Como define a política de acompanhamento de egressos que atenda à estratégias de atuação conjunta da UFRPE e do MGP/UFPE?[11]

[11] Esta pergunta se baseia em dois pontos fundamentais: a) o que dizem Engstrom, Hortale e Moreira (2015), para quem se atribui aos programas de pós-graduação a realização de uma prática sistemática de acompanhamento dos egressos, para apuração dos impactos dos cursos de mestrado profissional para as instituições e a sociedade; e b) como interpreta a orientação da CAPES quanto à política de acompanhamento de egressos, segundo delineamento feito para avaliar perspectivas dos Programas *stricto sensu*, com vistas a investigar o desenvolvimento dos egressos, contemplando, desde os desafios da área na produção e aplicação do conhecimento com padrão de excelência até a obtenção de dados do destino dos egressos, por exemplo: indicadores de alunos e ex-alunos que estão atuando em IES e em órgãos públicos, entre outros aspectos (BRASIL, 2019). Referências: ENGSTROM, E. M.; HORTALE, V. A.; MOREIRA, C. O. F. Trajetória profissional de egressos de Curso de Mestrado Profissional em Atenção Primária à Saúde no Município de Rio de Janeiro, Brasil: estudo avaliativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 4, p. 1269-1280, 2020; BRASIL. CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Ficha de Avaliação**. Relatório de Grupo de Trabalho. Brasília: Capes, 2019.

3. Sabendo que a atuação institucional conjunta da UFRPE e do MGP/UFPE faz parte do Plano de Desenvolvimento da UFRPE, sob a coordenação da PROGEPE/DDP, como a coordenação do MGP/UFPE define a parceria firmada entre ambas as IFES e que justificativa dá para que essa parceria seja mantida com a formação de novos mestres?

4. Para atender ao objetivo específico que busca evidências que possam ser associadas às experiências exitosas e às mudanças significativas vivenciadas por parte dos servidores técnicos administrativos da UFRPE, na qualidade de egressos do MGP/UFPE, entende-se que será imprescindível a colaboração de todos os envolvidos nesse processo. Dessa forma, estima-se que o resultado obtido com o citado objetivo específico atende a ambas as IFES, pergunta-se: de que forma o MGP/UFPE tem contribuído para que essa atuação conjunta seja exitosa? O que mais poderia ser feito nesse contexto institucional?

5. Considerando as práticas adotadas nesse processo de avaliação apreciativa, que ocorre neste atual momento da pandemia da COVID-19, como tem sido o suporte dado aos alunos das atuais turmas em andamento?

6. Sendo a avaliação apreciativa demandante de interação e participação dos atores que integram essa parceria institucional, pergunta-se se é possível contar com a participação da coordenação MGP/UFPE em algumas das demais atividades que serão desenvolvidas com os egressos do programa (e são servidores da UFRPE)?

7. Há algo a acrescentar, como parte do processo de coleta de dados nesta etapa da pesquisa relacionada ao tema da presente dissertação?

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA A ENTREVISTA APRECIATIVA COM A DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – DDP/PROGEPE, DA UFRPE, A SERVIDORA RENATA ANDRADE DE LIMA E SOUZA.

Pesquisa da Servidora Técnico-Administrativo da UFRPE, MARIA DIRCE GOMES DE LIMA, para fundamentar a dissertação que será apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MGP, ministrado pela Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre, e que tem como título: "ANÁLISE APRECIATIVA E MUDANÇA MAIS SIGNIFICATIVA: UM ESTUDO DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRPE"

ENTREVISTADA – Renata Andrade de Lima e Souza.

1. Como você entende que esse estudo vai ser importante para a UFRPE visto que o mesmo tem como Objetivo Geral – Realizar uma análise apreciativa na perspectiva de identificar a mudança mais significativa conquistada pelos servidores técnico-administrativos da UFRPE, enquanto egressos do MGP/UFPE, bem como a contribuição institucional e profissional dada à UFRPE.

2. Considerando que este estudo também analisa a Política de Capacitação e Qualificação Profissional dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco, que critérios de avaliação dos resultados são utilizados pela PROGEPE. Esses critérios foram aplicados às duas turmas de egressos, ou seja a de 2016 e a 2018?

3. Sabendo que a atuação institucional conjunta da UFRPE e do MGP/UFPE faz parte do Plano de Desenvolvimento da UFRPE, sob a coordenação da PROGEPE/DDP, quais foram as justificativas utilizada para a celebração do(s) convênio(s) firmado por ambas as instituições?

4. Quais as expectativas da PROGEPE/DDP com a formação de técnicos administrativos em um Mestrado em Gestão Pública, comparativamente a outros tipos de capacitação?

5. Dentre os objetivos específicos da dissertação em questão, a seguir relacionados, é possível afirmar se já houve algum trabalho realizado pela PROGEPE que atenda às expectativas de cada objetivo definido e quais?

a) Identificar que fatores de êxito podem ser elencados no âmbito do MGP/UFPE em relação à qualificação dos servidores da UFRPE;

b) Verificar se a UFRPE tem promovido o aproveitamento de propostas e paradigmas resultantes do conhecimento produzido pelos servidores técnicos administrativos, egressos do

MGP/UFPE, estabelecendo conexão com aqueles que manifestam interesse em participar da gestão e contribuir com o desenvolvimento institucional dessa IFES;

c) Discutir que experiências positivas importantes vivenciadas pelos servidores da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, beneficiários da PCQP/UFRPE, podem ser destacadas por meio de resultados a serem alcançados;

d) Ressaltar as evidências de impactos positivos do desenvolvimento de pessoas, tendo em vista a capacitação dos servidores da UFRPE, através da atuação conjunta de ambas as IFES, mediante os convênios firmados com o MGP/UFPE, como ação promovida sob a gestão da PROGEPE/UFRPE, para incremento da PCQP/UFRPE. Considere as turmas 2016 e 2018.

APÊNDICE G - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA E TERMO DE CONSENTIMENTO.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE – MGP

Convite para participação em pesquisa acadêmica

Convidamos-lhe a participar, como voluntário, da coleta de dados para realização de uma pesquisa sobre a formação profissional, *stricto senso,* dos servidores ténicos administrativos da UFRPE, no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste pela UFPE (MGP/UFPE), resultante do convênio firmado entre as IFES, como ação de implementação da Política de Capacitação e Qualificação Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos da UFRPE. A pesquisa será desenvolvida sob a responsabilidade da mestranda do MGP/UFPE, Maria Dirce Gomes de Lima, servidora Técnico-Administrativa da UFRPE, e orientada pela professora Rezilda Rodrigues de Oliveira, docente do MGP/UFPE.

A pesquisa, de caráter teórico-empírico, tem como fundamento básico identificar histórias e narrativas exitosas dos servidores técnico-administrativos da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, participantes das turmas 15 e 16, sob os moldes da Investigação Apreciativa (IA), na prespectiva de realizar uma análise apreciativa na perspectiva de identificar a mudança mais significativa conquistada pelos servidores técnico-administrativos da UFRPE, enquanto egressos do MGP/UFPE, bem como a contribuição institucional e profissional dada à UFRPE.

Ressalta-se que, em nossa coleta de material de pesquisa, será assegurada a preservação da identificação dos participantes voluntários, que somente terão sua identidade mencionada com o seu devido consentimento.

Importante é ressaltar, ainda, que as atividades para a pesquisa serão realizadas de forma remota, com o uso da tecnologia, tendo em vista a suspensão das atividades acadêmicas presenciais devido à pandemia instalada pela COVID-19, desde março de 2020.

Portanto, fundamentando-se nas bases teórico-empíricas da IA, criam-se expectativas de documentar evidências dos resultados e impactos positivos para os servidores e para a UFRPE, sob a forma de "histórias significativas de mudança", na visão dos participantes do processo de capacitação, no MGP/UFPE.

Consentimento de participação:

Eu,_____ aceito participar desta pesquisa, como respondente voluntário. Estou ciente das informações contidas neste termo, assim como concordo com a metodologia adotada. Local e data:
Participante do MGP/UFPE Turma 15 ( ) Turma 16 ( )

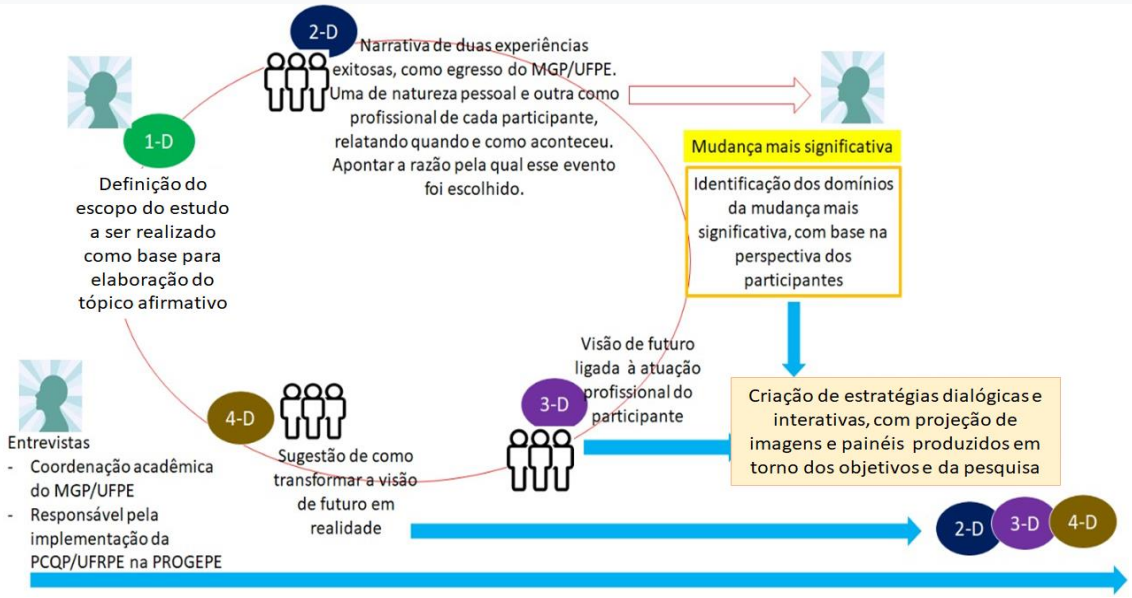
Nome e assinatura:

APÊNDICE H - ROTEIRO PARA APRESENTAÇÃO DAS REUNIÕES POR VIDEOCONFERÊNCIAS COM OS EGRESSOS CONVIDADOS A PARTICIPAR DA PESQUISA E ROTEIRO DA PESQUISA (QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE - MGP

Protocolo para realização de Entrevista Apreciativa

Egresso: Turma:



A Pesquisa – fundamento básico e conceitos metodológicos

O fundamento básico da pesquisa consiste em realizar uma análise apreciativa na perspectiva de identificar a mudança mais significativa conquistada pelos servidores técnico-administrativos da UFRPE, enquanto egressos do MGP/UFPE, bem como a contribuição institucional e profissional dada à UFRPE.

É importante contextualizar que a PCQP/UFRPE é uma política que tem embasamento num programa macro do governo federal para qualificação profissional dos servidores públicos, além de atender às diretrizes estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRPE - PDI/UFRPE, dentre as quais destaca-se, no item **9.1 Diretrizes para Gestão de Pessoas**, entre outras, "Fortalecer e ampliar os programas de incentivo à qualificação e capacitação". Ressalta-se também o constante no capítulo 9 do PDI quanto à determinação da responsabilidade da PROGEPE no planejamento e coordenação de ações que promovam o desenvolvimento e a satisfação dos servidores da UFRPE, além de "estabelecer estratégias de capacitação, motivação e gerenciamento de competências para o bom desempenho individual e coletivo no âmbito institucional".

Nesse contexto estima-se que a pesquisa em questão dará subsídios à ANÁLISE APRECIATIVA E MUDANÇA MAIS SIGNIFICATIVA: UM ESTUDO DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRPE, que será desenvolvida sob os pressupostos teóricos e princípios básicos da Investigação Apreciativa (IA), na perspectiva de constatar fatores de êxito, com narrativas e histórias que se pretende registrar com as dinâmicas propostas para os participantes voluntários, egressos do MGP/UFPE e servidores técnicos administrativos da UFRPE.

É mister salientar que a escolha dos convidados não foi feita de forma aleatória. As pessoas convidadas a participar da pesquisa se enquadram nos critérios pré-definidos para as dinâmicas propostas para a AA por serem egressos do MGP, servidores técnicos administrativos da UFRPE, mas, fundamentalmente, por produziram suas dissertações no âmbito da UFRPE com temas alinhados, de alguma forma, com o PDI e com o Plano Estratégico Institucional (PEI) da IFES, e que podem trazer benefícios direto para a instituição.

Também é importante destacar que a escolha da IA como abordagem metodológica parte do pressuposto que seus fundamentos se embasam na apuração de experiências exitosas, na perspectiva de delinear uma visão de futuro promissora pois, como sugerem Cooperrider e Whitney (2006)[12], através da IA, uma organização ganha capacidade para interpretar mudanças e projetos bem-sucedidos, contando com o conhecimento coletivo acerca dos resultados alcançados, juntando motivação, unidade de propósitos, inovação e ação inspirada.

A literatura indica que a IA tem na sua essência a troca de experiências positivas, através do diálogo e da cooperação, e representa:

> a busca colaborativa e evolutiva em conjunto pelo melhor que existe nas pessoas, nas suas organizações e no mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta do que dá 'vida' a um sistema vivo quando ele é mais eficiente, vibrante e construtivamente capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS. 2009, p. 19)[13].

Esse entendimento dos teóricos precursores da IA é facilmente referendado após a realização de alguma dinâmica programada para apurar resultados positivos de ações individuais ou coletivas, através da narração de histórias que revelam variedade de fatores contextuais. Inexoravelmente os resultados positivos apurados influenciarão nos processos participativos de mudanças, visto que cabe às pessoas entenderem suas próprias experiências e ambientes em que estão inseridas.

Com base nesses pressupostos foi feita a escolha da IA para a coleta dos dados da pesquisa, o que certamente culminará em um arcabouço de elementos resultantes das narrativas e

---

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

[13] COOPERRIDER, D. L.; SRIVASTVA, S. Investigação apreciativa na vida organizacional, 1999. In*:* COOPERRIDER, D. L., WHITNEY, D.; STAVROS, J. M**. Manual da Investigação apreciativa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

experiências exitosas do objeto de estudo, que podem ser integrados à análise de processos organizacionais ou para auxiliar no planejamento de programas, tomadas de decisão, produção e gestão estratégica da UFRPE, na perspectiva de dar continuidade ao processo de formação profissional dos seus servidores, em parceira com o MGP/UFPE.

A coleta e análise de dados da pesquisa deverá seguir o desenho do modelo de 5-D (Figura 1), que foi delineado e adaptado à pesquisa, com base em Cooperrider e Whitney (2006). Na fase 1-D - Definição, busca-se estabelecer o escopo e o foco da análise apreciativa, estabelecendo-se os critérios a serem seguidos. É nesta fase que se define o roteiro da pesquisa – quem será entrevistado e qual o conteúdo das perguntas. A fase 2-D - Descoberta, representa o campo da busca de narrativas que permitam descobrir e analisar os fatores determinantes para o alcance do êxito do objeto de análise. É nesta fase que os participantes descreverão suas experiências mais exitosas, através de narrativas e histórias. A 3-D é a fase destinada à promoção da visão de futuro dos participantes. Nesta fase os participantes são convidados a expor suas expectativas e sonhos, a partir da experiência vivenciada. No caso em tela, com a participação e conclusão do mestrado. Na fase de 4-D – Planejamento, busca-se a formulação de um plano de ação para a concretização dos sonhos, ou seja, associa-se expectativas e sonhos a planos de ação que vislumbre apoios, recursos e estratégias a serem postos em prática. A fase de 5-D - Destino, como o próprio nome sugere, é a fase da entrega dos principais produtos de realização de uma gestão. No caso específico desta pesquisa esta fase não será consumada neste processo, visto que os produtos apresentados pelos participantes são passíveis de execução apenas com a concordância da administração superior da UFRPE, a quem compete promover, efetivamente, mudanças institucionais.

A aplicação da IA como abordagem metodológica pressupõe a definição de um tópico afirmativo no processo antecedente ao ciclo das entrevistas, que pode ser caracterizado por uma frase ou um enunciado que represente a experiência apreciativa em análise. Para as pessoas que participam do processo da IA os tópicos afirmativos são relevantes, porque já se iniciam as dinâmicas com um direcionamento. No entanto, o tópico afirmativo pode ser construído no decorrer do processo da análise, a partir de um olhar retrospectivo ou com um olhar que vislumbre o futuro. Nesse sentido, ao fazer uma representação gráfica do quadro da análise apreciativa aqui proposta, conforme modelo de 5-D), optou-se pela definição do tópico afirmativo durante o processo da análise apreciativa, para que seja possível aos participantes criar o ponto de partida e o ponto de chegada que se deseja alcançar.

Roteiro da entrevista apreciativa

Tendo como referência a qualificação profissional acadêmica no MGP/UFPE, responda os questionamentos a seguir:

1.1) 2 – D: Do ponto de vista pessoal, qual a mudança mais significativa você pode indicar?

Resposta:

1.2) 2 – D: Do ponto de vista profissional, qual a mudança pode ser destacada no seu setor de trabalho, no seu relacionamento com a UFRPE, e qual o ganho mais representativo para a universidade teve, sob a sua ótica?

Resposta:

2) 3 – D: Considerando a experiência mais exitosa, que visão de futuro pode ser delineada?

Resposta:

3) 4 – D: Que sugestão você apresenta à UFRPE para tornar real sua visão de futuro?

APÊNDICE I - CORRELAÇÃO ENTRE OS EIXOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS NO PEI/UFRPE E AS DISSERTAÇÕES DEFENDIDAS PELOS EGRESSOS DO MGP/UFPE, DAS TURMAS 15 E 16, SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFRPE

Correlação entre os Eixos Estratégicos definidos no PEI/UFRPE e as dissertações defendidas pelos egressos do MGP/UFPE, das Turmas 15 e 16, servidores técnicos administrativos da UFRPE

1. EIXO ESTRATÉGICO – SOCIEDADE

Objetivo Estratégico: Estabelecer parcerias institucionais para a formação de uma sociedade crítica e participativa, através da construção e popularização de saberes científicos, tecnológicos e culturais.

Através de parcerias e cooperação com universidades e instituições científicas, culturais, sociais e tecnológicas brasileiras e internacionais e com os poderes públicos promover diálogo e interação nas mais diversas áreas do conhecimento a fim de difundir os saberes na sociedade.

Dissertações alinhadas a este Objetivo Estratégico:

Nº	TEMA	RESUMO	Turma
1	AVALIAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DO PROGRAMA CIÊNCIA SEM FRONTEIRAS NA FORMAÇÃO DOS ESTUDANTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	O objeto do estudo foi analisar a relevância da Política Pública do Programa Ciência sem Fronteiras, política essa criada para gerar oportunidades de mobilidade internacional para fomentar as pesquisas e melhorar a educação com a troca de experiência cultural, pessoal e científica. A análise se situa sobre a formação dos estudantes de graduação da UFRPE, considerando os contextos socioculturais e educacionais, no período de vigência de 2010 a 2015	15
2	A DEMOCRATIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE EXPANSÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	O objeto de estudos é o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, programa destinado à ampliação do acesso e permanência no ensino superior no Brasil, visando proporcionar a democratização e a redução das desigualdades desta modalidade de ensino. Foi realizado um recorte, tendo como base a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).	15
	AS INTERAÇÕES ENTRE CONTEXTO E	O objeto deste estudo é o contexto social da UAG/UFRPE, descrito com base nos seus	15

3	UNIVERSIDADE: ESTUDO DA UNIDADE ACADÊMICA DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL	elementos constitutivos: ambiente competitivo, *stakeholders* e fatores contextuais.	
4	AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO PROGRAMA CULTIVATING EMOTIONAL BALANCE (CEB®) NO EQUILÍBRIO EMOCIONAL DOS SERVIDORES DA UFRPE	Esta pesquisa buscou identificar os efeitos no desenvolvimento do equilíbrio emocional em servidores da UFRPE participantes da capacitação internacional do Programa *Cultivating Emotional Balance (CEB®).*	16
5	A PERMANÊNCIA DOS ALUNOS COTISTAS NOS CURSOS DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIDADE ACADÊMICA DO CABO DE SANTO AGOSTINHO-PE	Este trabalho buscou analisar as condições de permanência dos estudantes contemplados com a Lei de Cotas, que constitui uma ação que, aliada ao REUNI, PROUNI, FIES, ENEM, SISU e PNAES, representou um significativo avanço no processo de democratização à educação superior, permitindo o acesso a um público historicamente excluído a essa etapa da educação	16

2. EIXO ESTRATÉGICO - RESULTADO INSTITUCIONAL

Objetivo Estratégico: Contribuir com a transformação social sustentável a partir de políticas de melhorias das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Enquanto produtora do conhecimento, a universidade é compromissada com a transformação do ambiente que faz parte, levando sempre em consideração o desenvolvimento sustentável em suas diversas perspectivas: social, econômica, ambiental, tecnológica, política etc. Estas transformações são viabilizadas com maior intensidade pelas atividades típicas de ensino, pesquisa e extensão, a essência de atuação da UFRPE.

Dissertações alinhadas a este Objetivo Estratégico

Nº	**TEMA**	**RESUMO**	**Turma**
1	O DOCENTE-GESTOR E AS RELAÇÕES DE PODER NAS COORDENAÇÕES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	A pesquisa teve por foco verificar como se processam as relações de poder existentes no contexto das coordenações de graduação na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), a partir da percepção dos docentes-gestores.	15

2	PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL NA UFRPE: PERCEPÇÃO DOS DISCENTES BENEFICIÁRIOS	Este estudo busca analisar a política de assistência estudantil na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), campus Sede, a partir da percepção dos discentes beneficiários sobre as ações e estratégias desenvolvidas pela instituição, para a devida permanência no curso de graduação	15
3	O PERFIL DO COORDENADOR DE CURSO: COMPETÊNCIAS PARA UM GESTOR ACADÊMICO	O estudo evidencia a função do coordenador de curso por entender sua importância para atividade fim dentro de uma instituição de ensino.	15
4	MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA SECRETARIAS DE COORDENAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO DA PRÁTICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. 2019	O projeto tem como objetivo propor um manual de padronização para os procedimentos e etapas dos processos mais frequentes das secretarias de cursos, com base na prática diária da Secretaria de Coordenação do Curso de Graduação em Ciência da Computação, do Campus Sede, da Universidade Federal Rural de Pernambuco.	15
5	INVISIBILIDADE NUMA PERSPECTIVA HONNETHIANA: ANÁLISE EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL COM TRABALHADORES TERCEIRIZADOS DE UMA IFES	Pesquisa realizada sobre o fenômeno da invisibilidade no âmbito do trabalho, e secundariamente, os fenômenos do reconhecimento, e do sofrimento no trabalho, no interior de um grupo numa organização. Os sujeitos de pesquisa analisados consistiram no grupo profissional de trabalhadores terceirizados da UFRPE.	15
6	CONTEÚDO INFORMACIONAL GERADO NAS PESQUISAS COM OS EGRESSOS DIPLOMADOS NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	A pesquisa analisa o conteúdo informacional referente às manifestações dos egressos sobre sua formação nos cursos de graduação, na modalidade presencial, nas unidades da Universidade Federal Rural de Pernambuco, examinando a situação dos egressos em relação à empregabilidade e em relação à educação continuada, e identifica o que os egressos reconhecem como boa estrutura curricular.	15
	A EVASÃO ESCOLAR NO ENSINO SUPERIOR PELA PERSPECTIVA DOS DISCENTES: UM ESTUDO DE	Essa pesquisa buscou entender a evasão escolar no ensino superior, pela perspectiva dos próprios estudantes evadidos. A pesquisa foi feita por meio de um estudo de caso no Curso	16

7	CASO NO CURSO DE BACHARELADO EM AGRONOMIA (SEDE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	de Bacharelado em Agronomia (sede) da Universidade Federal Rural de Pernambuco no qual se analisou a ocorrência do evento de 2014 a 2018.	
8	AS EXPERIÊNCIAS COM O ENADE NO CURSO DE LICENCIATURA EM HISTÓRIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE) CAMPUS SEDE: UMA REFLEXÃO SOBRE OS RESULTADOS	Esta dissertação versa sobre o Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (ENADE) que integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e apura resultados das avaliações do ENADE decorrentes dos relatórios de curso dos anos de 2005 a 2017, do curso de Licenciatura em História da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), campus sede (Recife) com a intenção de refletir sobre a forma como tais resultados contribuem para melhorias no curso citado.	16

3. EIXO ESTRATÉGICO - PROCESSOS INTERNOS

Objetivo Estratégico 1: Promover a cultura de planejamento e avaliação com visão estratégica participativa na comunidade acadêmica

A UFRPE valoriza, incentiva e promove práticas e cultura de melhoria contínua em relação a planejamento, estratégia e gestão participativa. Este Objetivo Estratégico vai ao encontro da Identidade Organizacional da universidade, em especial à Visão de futuro.

Dissertações alinhadas a este Objetivo Estratégico

Nº	TEMA	RESUMO	Turma
1	O PROCESSO DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO- O DESAFIO NA FASE DO PLANEJAMENTO DE COMPRAS	A pesquisa analisa o processo de compras da UFRPE para compreender os motivos de a universidade não planejar as suas compras e, como consequência, gerar compras fracionadas, sem um cronograma de execução factível. Mais especificamente investiga as causas dos gargalos que ocorrem durante a fase de planejamento das compras, prioriza as causas principais em relação à gravidade, tendência e urgência relativas ao impacto que as mesmas exercem sobre o problema e propõe ações para sanar as causas do problema.	15
	ATENDIMENTO PSICOLÓGICO NO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL PSICOSSOCIAL DOS ESTUDANTES NA	Construção de um perfil psicossocial dos estudantes atendidos pelo psicólogo da Coordenadoria de Gestão Estudantil e Inclusão (COGESTI) da UFAPE, tendo como objetivos específicos: Estruturar, através dos registros dos atendimentos psicológicos, banco	16

2	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AGRESTE DE PERNAMBUCO	de dados com série histórica entre Março/2016 e Dezembro/2019; Caracterizar, considerando a base de dados sistematizados, um perfil psicossocial dos discentes da graduação atendidos pelo psicólogo da COGESTI/UFAPE; e Categorizar, com base nas fichas dos atendimentos e a partir de possíveis características chave, as queixas psicológicas apresentadas pelos estudantes ao longo do período de tempo definido.	
3	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA: ENTRE O PRESCRITO E O REAL DO TRABALHO DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DE UMA IFES	O estudo propôs investigar as causas do sofrimento do servidor público que, mesmo diante de situações precárias no ambiente laboral, se mantêm em estado de normalidade. Outros objetivos foram analisar a relação entre a organização do trabalho e a saúde mental dos servidores Técnicos Administrativos em Educação, ocupantes do cargo de assistente em administração, e investigar o processo de mobilização subjetiva diante da discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real desenvolvido por estes servidores.	15
4	O FLUXO DE INFORMAÇÕES DO PROCESSO DE APOSENTADORIA DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL	O trabalho tem como objetivo geral propor uma matriz de governança do fluxo de informações do processo de aposentadoria dos professores de uma universidade pública federal.	16
5	AS RELAÇÕES DE PODER QUE SE CONFIGURAM NA EXECUÇÃO DOS PROCESSOS DE COMPRAS: O CASO DA UNIDADE ACADÊMICA DE GARANHUNS E OS DEMAIS AGENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	O objeto deste estudo são as relações de poder que se configuram na execução dos processos de compras de materiais de consumo e de aquisição de livros para a biblioteca entre a Unidade Acadêmica de Garanhuns (UAG) e os demais agentes da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) que fazem parte diretamente desses processos.	16
6	O PERFIL DO COORDENADOR DE CURSO: COMPETÊNCIAS PARA UM GESTOR ACADÊMICO	O estudo evidencia a função do coordenador de curso por entender sua importância para atividade fim dentro de uma instituição de ensino.	15

7	MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA SECRETARIAS DE COORDENAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO DA PRÁTICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. 2019	O projeto tem como objetivo propor um manual de padronização para os procedimentos e etapas dos processos mais frequentes das secretarias de cursos, com base na prática diária da Secretaria de Coordenação do Curso de Graduação em Ciência da Computação, do Campus Sede, da Universidade Federal Rural de Pernambuco.	15
8	PARTICULARIDADES E NUANCES DO PROCESSO DE CONCURSO DOCENTE NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO: UMA ANÁLISE A PARTIR DO *BPM*	O objeto de estudo é o Processo de Concurso Docente da Universidade Federal Rural de Pernambuco, desenvolvido pela Comissão Permanente de Concurso Docente (CPCD), com o propósito de identificar em quais aspectos o processo de concurso de Docente necessita de melhorias?	16
9	GESTÃO DA INFORMAÇÃO APLICADA AOS PROCESSOS DE APOSENTADORIA DOS PROFESSORES DA UFRPE: UMA ANÁLISE FRENTE ÀS EMENDAS CONSTITUCIONAIS À CONSTITUIÇÃO DE 1988	O objeto deste estudo são os processos de aposentadorias dos professores do magistério superior da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) registrados no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), analisando as relações entre as aposentadorias voluntárias ocorridas na UFRPE e as mudanças de legislação previdenciárias e nas regras de aposentadoria a partir das Emendas Constitucionais à Constituição Federal de 1988, durante o período de tramitação no Congresso Nacional até a sua promulgação.	16
10	PERÍCIA MÉDICA COMO RECURSO INFORMACIONAL NA VIGILÂNCIA EM SAÚDE DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL E NA GESTÃO PÚBLICA	É objeto deste estudo o perfil de morbidade dos servidores da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), com propostas de ações de educação e promoção de saúde para prevenir os principais riscos no ambiente de trabalho dos servidores da UFRPE, descrevendo ainda o perfil de morbidade dos servidores que buscaram a perícia médica, além de analisar os principais fatores de risco no ambiente de trabalho e sua relação com o perfil de morbidade.	16
Objetivo Estratégico 2:Desenvolver a melhoria dos processos organizacionais e de comunicação.			

O aperfeiçoamento dos processos organizacionais, de gestão e de comunicação é um compromisso da UFRPE, pois entende que para o atingimento dos fins em Ensino, Pesquisa e Extensão, a instituição precisa otimizar seus processos-meio.

Dissertações alinhadas a este Objetivo Estratégico

Nº	TEMA	RESUMO	Turma
1	O POTENCIAL GERENCIAL DAS INFORMAÇÕES ARMAZENADAS NO SISTEMA PERGAMUM PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE UMA BIBLIOTECA	O objeto do estudo são as informações produzidas e armazenadas no sistema informacional *Pergamum* utilizado pelo Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).	15
2	A COMUNICAÇÃO EM REUNIÕES DELIBERATIVAS: UMA ANÁLISE SOBRE COMO CONVERSAM OS PARTICIPANTES DE UMA REUNIÃO À LUZ DO PROTOCOLO DE COMUNICAÇÃO EFICAZ EM GRUPO	O objetivo do estudo foi analisar como conversam os participantes de reuniões deliberativas numa comissão de trabalho da Universidade Federal Rural de Pernambuco, tendo em vista a eficácia e os estilos comunicacionais de seus participantes, segundo o Protocolo de Comunicação Eficaz em Grupo (Protocolo CEG), instrumento de coleta e análise de dados desenvolvido para mapear a comunicação em uso.	15

Objetivo Estratégico 4: Estabelecer política de memória institucional.

A UFRPE, instituição centenária, valoriza sua história e memória. Este Objetivo Estratégico reforça a importância de mediar a tradição institucional de anos à inovação e modernização.

Dissertações alinhadas a este Objetivo Estratégico

Nº	TEMA	RESUMO	Turma
1	ALTERNATIVAS PARA O RECONHECIMENTO E EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL DOS HERITAGES ASSETS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	A presente pesquisa propõe uma forma de tratar contabilmente os *heritage assets* (bens culturais com valor de ativo contábil), da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), para isso foi estudada a convergência das normas brasileiras de contabilidade às normas internacionais, características e estágios da informação contábil, as características dos *heritage assets*, suas formas de reconhecimento e evidenciação e a gestão patrimonial na Instituição.	16

4. EIXO ESTRATÉGICO - APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Objetivo Estratégico 2: Estabelecer política de formação contínua dos servidores.

Assim como demonstrado em sua Cadeia de Valor, o capital humano da UFRPE, conjugado em seus mais de 2000 servidores técnicos e docentes, é recurso fundamental para a consecução de Objetivos Estratégicos e prestação de serviços à sociedade. O contínuo processo de formação, capacitação, desenvolvimento e treinamento de pessoal é mais que uma necessidade, um compromisso.

Dissertações alinhadas a este Eixo Estratégico

Nº	TEMA	RESUMO	Turma
1	MENSURAÇÃO E EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO: UMA PROPOSTA PARA UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE PESQUISA E ENSINO SUPERIOR.	O objetivo da dissertação é elencar e analisar as formas de explicitar os bens intangíveis nos demonstrativos financeiros das IPPES, tendo em conta a importância dessa informação não apenas para a transparência desses demonstrativos, mas também para uma adequada e eficaz gestão institucional.	15
2	MOTIVAÇÃO NA UFRPE: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS À LUZ DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS	A pesquisa teve como objetivo sugerir à Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) ações que estimulem a motivação para o trabalho dos técnicos administrativos.	15
3	UM DIÁLOGO ENTRE QUALIFICAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	O objeto de estudo é analisar a influência da qualificação dos programas de pós-graduação Stricto Sensu oferecidos pela Universidade Federal Rural de Pernambuco aos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's), no comprometimento organizacional.	15

8. EIXO ESTRATÉGICO – GESTÃO

Objetivo Estratégico: Criar mecanismos que favoreçam a gestão estratégica na UFRPE e promover a adequada gestão de conhecimento que resulte em maior valor individual e institucional.

A criação de mecanismos para a modernização da gestão estratégica é tema de grande relevância para a UFRPE. Os processos de gestão na universidade são otimizados com novas e fundamentais questões como gestão estratégica, alinhamento estratégico, gestão participativa, planejamento estratégico, governança e gestão de riscos.

Dissertações alinhadas a este Eixo Estratégico

Nº	TEMA	RESUMO	Turma
	AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE	A proposta deste estudo é avaliar o desempenho das Instituições Federais de Ensino	15

1	ENSINO SUPERIOR DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE: UM ESTUDO A PARTIR DOS INDICADORES	Superior (IFES) da Região Metropolitana do Recife (RMR): Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e o Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), por meio da análise e interpretação dos indicadores contábeis de desempenho, visando evidenciar o desempenho das instituições para fins de auxílio dos processos decisórios e de planejamento, e prestação de contas à sociedade.	16
2	GESTÃO DE RISCOS EM CONTRATOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA ANÁLISE NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	O objetivo geral deste estudo foi analisar a aplicabilidade dos mecanismos de gerenciamento de riscos nos contratos da terceirização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra sob a gestão do Departamento de Logística e Serviços da UFRPE.	
3	OS FATORES DE RISCOS NA GESTÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL	O objeto deste estudo são os fatores de riscos característicos do serviço de manutenção corretiva de condicionadores de ar, executado por meio de contrato com empresa terceirizada, em uma universidade pública federal. O estudo apresenta um conjunto de proposições gerenciais relativas ao processo de manutenção corretiva de condicionadores de ar, visando evitar, ou mitigar, os fatores de riscos que provocam atraso no atendimento das solicitações do serviço.	16

10. EIXO ESTRATÉGICO - ECONÔMICO

Objetivo Estratégico: Potencializar o desenvolvimento econômico com bases sociais, ambientais, humanas e tecnológicas a partir da difusão de saberes e conhecimentos.

A Universidade Federal Rural de Pernambuco promove o ensino, pesquisa e extensão atenta aos anseios da sociedade com vistas a garantir o desenvolvimento sustentável do entorno e região. A formação de profissionais cidadãos, o desenvolvimento de pesquisa científica e a presença social institucional dá forma a este desenvolvimento sustentável.

Dissertações alinhadas a este Eixo Estratégico

Nº	TEMA	RESUMO	Turma
	O PROTAGONISMO DA UFRPE, UFPE E UNIVASF NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL POR MEIO DO	Este estudo demonstra como uma universidade pública federal pode contribuir com o desenvolvimento regional pela aplicação efetiva do tratamento diferenciado, favorecido e	

1	INCENTIVO AO TRATAMENTO DIFERENCIADO NAS CONTRATAÇÕES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	preferencial às ME/EPP nas contratações públicas de bens, serviços e obras	16

11. EIXO ESTRATÉGICO - TECNOLOGIA

Objetivo Estratégico: Desenvolver tecnologias que promovam, por meio da gestão participativa, o avanço do ensino, pesquisa e extensão.

Sendo um de seus Valores Organizacionais a Inovação, a UFRPE atua para o desenvolvimento de tecnologias e novos métodos e metodologias, bem como para o incremento de um ferramental que possibilite o avanço no Ensino, Pesquisa e Extensão.

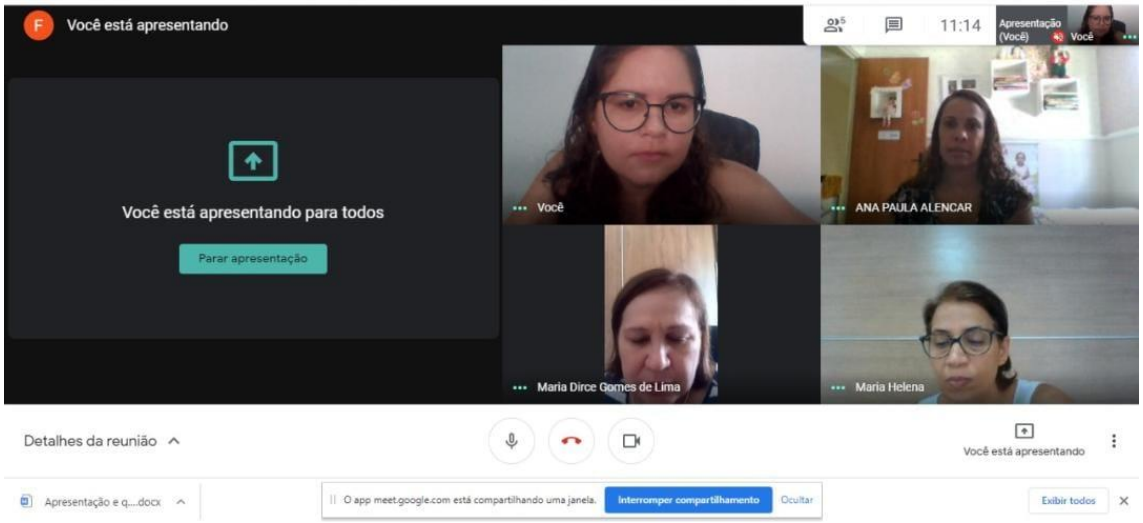
Dissertações alinhadas a este Eixo Estratégico

Nº	**TEMA**	**RESUMO**	**Turma**
1	OS RISCOS DO USO DOS MEIOS DIGITAIS DE COMUNICAÇÃO NÃO INSTITUCIONALIZADOS EM UMA UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	Este estudo analisa os riscos de uso dos meios digitais de comunicação não institucionalizados na Unidade Acadêmica de Educação a Distância (UAEADTec) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).	16

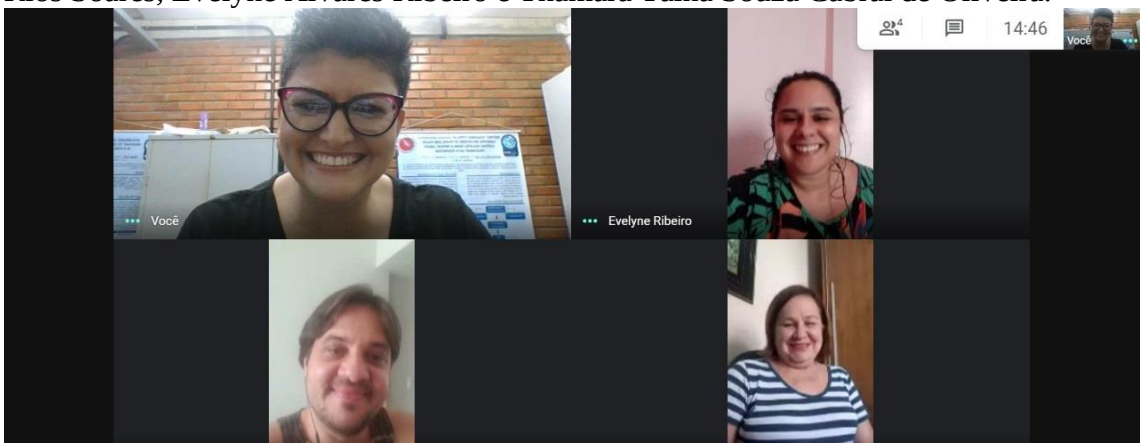
Fonte: Elaboração própria (2021)

APÊNDICE J – REGISTRO FOTOGRÁFICO DAS VIDEOCONFERÊNCIAS REALIZADAS PARA INTERAÇÃO ENTRE OS PARTICIPANTES E APURAÇÃO DE NARRATIVAS

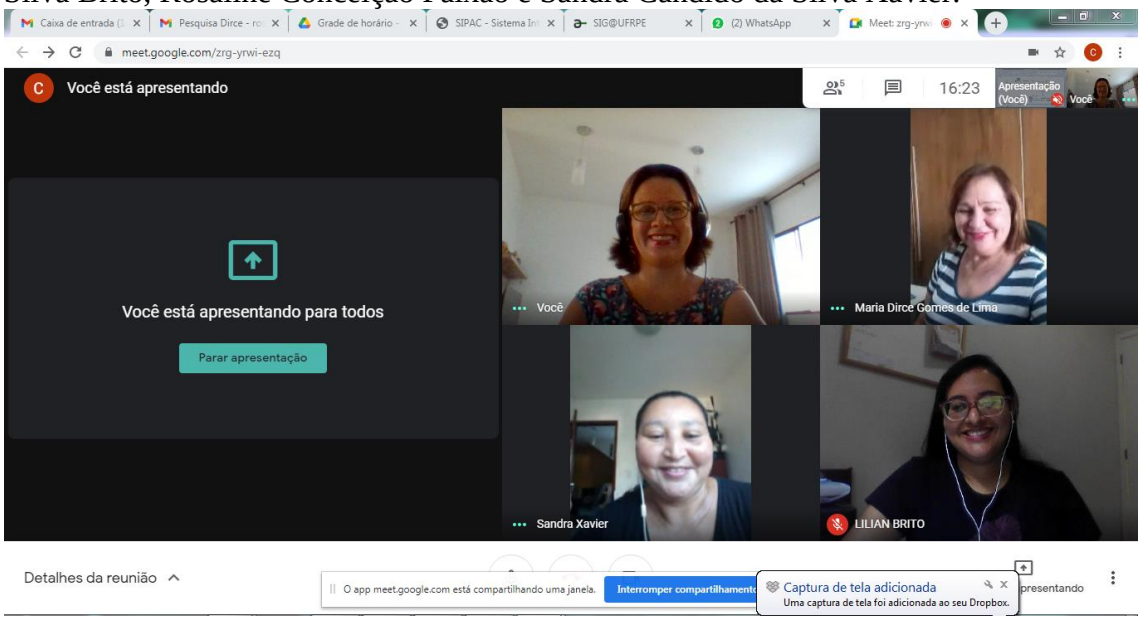
Grupo 01 - Registro fotográfico da videoconferência realizada com as participantes: Ana Paula Alencar, Francy Laura Correia Gomes dos Passos e Maria Helena Borba Padilha Maranhão.



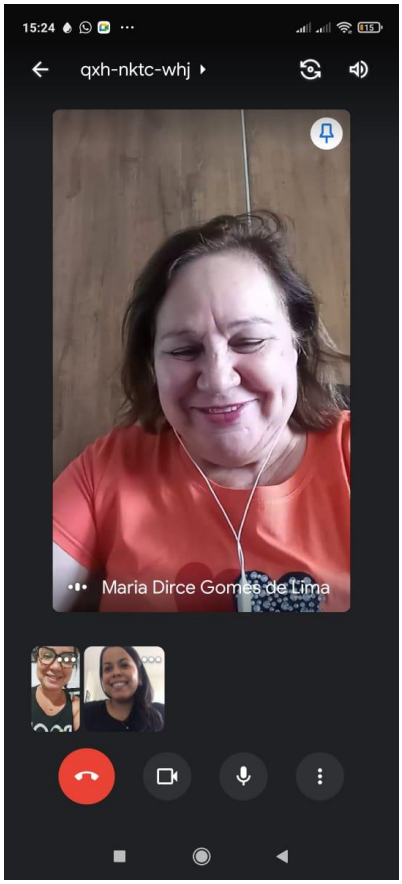
Grupo 02 - Registro fotográfico da videoconferência realizada com os participantes: Aldo Rios Soares, Evelyne Alvares Ribeiro e Thamara Tainá Souza Cabral de Oliveira.



Grupo 03 - Registro fotográfico da videoconferência realizada com as participantes: Lilian da Silva Brito, Rosaline Conceição Paixão e Sandra Cândido da Silva Xavier.

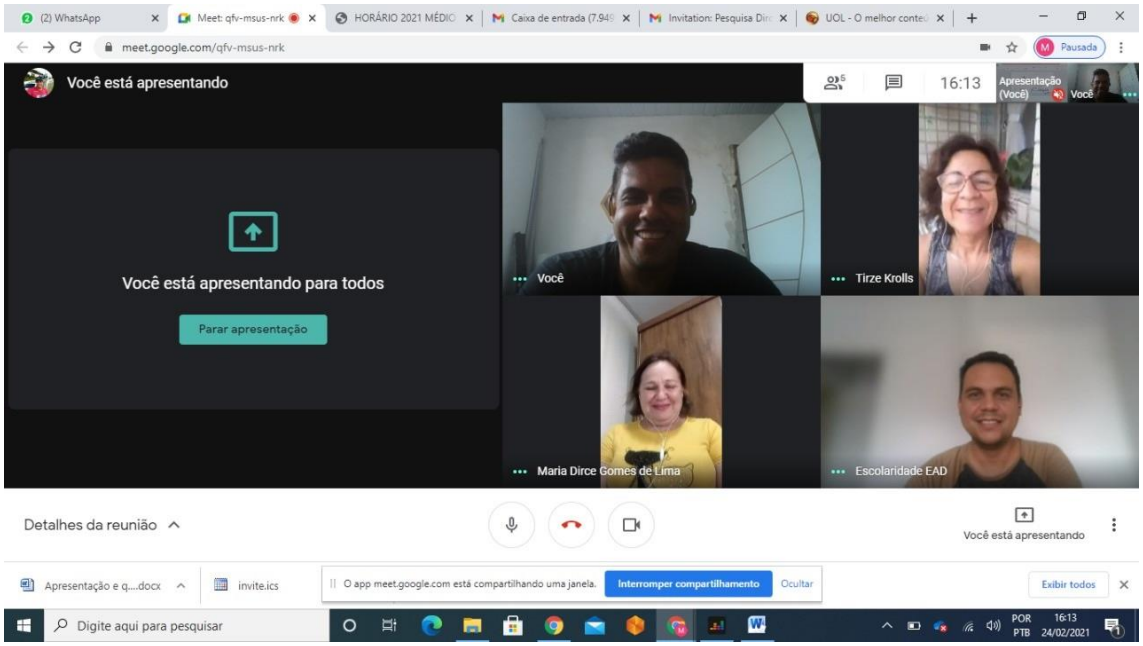


Grupo 04 - Registro fotográfico da videoconferência realizada com as participantes: Gabrielly Stefania Silva de Oliveira e Rylla Érika Bezerra de Lima.



Obs.; A convidada Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro, apesar de confirmar presença, não pode participar do evento.

Grupo 05 - Registro fotográfico da videoconferência realizada com os participantes: José Alexandre Laurentino da Silva, Marcos Paulo de Assis Castro e Tirze Barbalho Krolls.



APÊNDICE K – RESPOSTAS DA DIRETORA DO DDO/PROPGEPE/UFRPE AO QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO

Pergunta 1: Como você entende que esse estudo vai ser importante para a UFRPE visto que o mesmo tem como Objetivo Geral – Identificar a contribuição institucional dada à PCQP/UFRPE proporcionada aos seus servidores técnico-administrativos, enquanto egressos do MGP/UFPE, por meio da análise apreciativa e a da mudança mais significativa.

Resposta: A UFRPE tem investido muito, financeiramente, na qualificação profissional dos seus servidores Técnicos Administrativos, e um estudo como esse, sobre a parceria firmada com o MGP/UFPE, é muito importante, ante o investimento, que não é apenas financeiro, pois prevê várias outras questões, como o investimento de tempo dos servidores, porque o mestrado acontece no horário do expediente e isso gera uma necessidade de garantir que o servidor consiga assistir as aulas e tenha tempo disponível também para estudar. Então, um convênio como esse requer todo um estudo e planejamento por parte do DDP. Devemos considerar também que um projeto desse porte cria uma grande expectativa para a UFRPE, pelo feedback que teremos do retorno dos ganhos adquiridos pelo servidor, porque além do crescimento pessoal acadêmico temos a certeza também do crescimento profissional, além da constatação de um ganho real com o incentivo financeiro que o servidor passará a receber após a conclusão do mestrado. Para a PROGEPE, em especial para a DDP, esse estudo é importante, porque precisamos conhecer os rumos desse investimento na formação do servidor, dentro da história da própria UFRPE, inclusive para legitimar as ações realizadas e as ações que a PROGEPE/DPD ainda tem a propor. Então, um estudo como esse traz realmente a possibilidade de se poder mensurar e perceber a importância desse investimento e a importância que ações como essa agem diretamente na instituição.

Pergunta 2: Considerando que este estudo também analisa a Política de Capacitação e Qualificação Profissional dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco, que critérios de avaliação dos resultados são utilizados pela PROGEPE. Esses critérios foram aplicados às duas turmas de egressos, ou seja a de 2016 e a 2018?

Resposta: Mais uma vez ressaltamos a importância desse estudo porque até o momento não foi feito uma avaliação formal do convênio. Temos apenas o conhecimento informal, através de relatos e depoimentos de alguns egressos quanto ao crescimento pessoal, e temos ainda conhecimento de alguns trabalhos acadêmicos que tiveram como tema assuntos que podem ser aplicados no âmbito da UFRPE. Há uma constatação do ganho que os servidores têm após a conclusão do mestrado, e isso é uma questão indiscutível, pois há um ganho financeiro e um crescimento profissional e pessoal inquestionável o que, inexoravelmente, repercute na execução dos serviços prestados a toda a comunidade da instituição. É importante ressaltar que há uma percepção sobre o comportamento do servidor com a motivação sobre o resultado do seu trabalho e também a mudança no ambiente organizacional em que trabalha.

Pergunta 3: Sabendo que a atuação institucional conjunta da UFRPE e do MGP/UFPE faz parte do Plano de Desenvolvimento da UFRPE, sob a coordenação da PROGEPE/DDP, quais foram as justificativas utilizada para a celebração do(s) convênio(s) firmado por ambas as instituições?

Resposta: Na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRPE (PDI/UFRPE) foi constatado que havia um baixo índice de qualificação profissional dos servidores técnicos administrativo, o que não seria admissível para a instituição, visto tratar-se de uma instituição de ensino superior, com vários programas de pós-graduação, mestrados e doutorados, e manter no seu quadro de pessoal servidores sem acesso a continuidade dos estudos. A partir dessa constatação e entendimento passou a fazer parte das metas do plano de ação da gestão, e do PDI, aumentar a qualificação dos servidores da UFRPE, na perspectiva de trazer benefícios para a instituição com a ideia do pertencimento, da motivação, do pensamento crítico e da resolução dos problemas. O convênio com o MGP/UFPE partiu do pressuposto de que a qualificação profissional, como citam vários autores na área de gestão, obviamente, traz benefício para a instituição quando prepara uma força de pessoal engajada com suas diretrizes e que a reconhecem como seu espaço além de contribuírem para o seu crescimento, enquanto instituição.

Pergunta 4: Quais as expectativas da PROGEPE/DDP com a formação de técnicos administrativos em um Mestrado em Gestão Pública, comparativamente a outros tipos de capacitação?

Resposta: A UFRPE mantém algumas ações de capacitação através de parcerias, mas com certeza a parceria com o MGP/UFPE é bem relevante, se comparada às outras parcerias. Para firmar esse convênio foram pesquisados alguns programas de mestrado, mas houve um entendimento por parte da PROGEPE/DDP que o mestrado em gestão pública atende muito bem os anseios da comunidade, especialmente por ser adotado para capacitação sobre administração pública e para a formação de gestores. Nesse contexto estão inseridos tanto aqueles servidores que já exercem função de gestores, coordenando equipes, como servidores que serão futuros gestores. A proposta é exatamente formar pessoas que tenham a compreensão crítica e que consigam contribuir para a gestão da universidade no sentido de torná-la mais eficiente. Nesse contexto, para que fosse firmado o convênio, foi realizada uma avaliação de alguns programas de mestrado, chegando-se à conclusão que o MGP/UFPE adota umas linhas de pesquisa focadas, realmente, no bem público, o que se coaduna com as expectativas da UFRPE, tendo sido determinante para a formalização da parceria e, consequentemente, do investimento, na perspectiva de trazer retorno para a Instituição no sentido de torná-la mais competitiva, eficiente e eficaz. Para a formalização do investimento é importante também o entendimento que haja uma garantia que os servidores tenham uma formação atinente às propostas do MGP/UFPE, conhecendo novas formas de gestão e entendendo o seu papel na sociedade, e que, por ser um programa voltado especialmente para a formação profissional focando os princípios da gestão pública, que os servidores da UFRPE, após a conclusão do mestrado em questão, estarão mais imbuídos dos preceitos que regem a administração pública.

Pergunta 5: Dentre os objetivos específicos da dissertação em questão, a seguir relacionados, é possível afirmar se já houve algum trabalho realizado pela PROGEPE que atenda às expectativas de cada objetivo definido e quais? a) Identificar que fatores de êxito podem ser elencados no âmbito do MGP/UFPE em relação à qualificação dos servidores da UFRPE; b) Verificar se a UFRPE tem promovido o aproveitamento de propostas e paradigmas resultantes do conhecimento produzido pelos servidores técnicos administrativos, egressos do MGP/UFPE, estabelecendo conexão com aqueles que manifestam interesse em participar da gestão e contribuir com o desenvolvimento institucional dessa IFES; c) Discutir que experiências positivas importantes vivenciadas pelos servidores da UFRPE, egressos do MGP/UFPE, beneficiários da PCQP/UFRPE, podem ser destacadas por meio de resultados a serem alcançados; d) Ressaltar as evidências

de impactos positivos do desenvolvimento de pessoas, tendo em vista a capacitação dos servidores da UFRPE, através da atuação conjunta de ambas as IFES, mediante os convênios firmados com o MGP/UFPE, como ação promovida sob a gestão da PROGEPE/UFRPE, para incremento da PCQP/UFRPE. Considere as turmas 2016 e 2018?

Resposta: Com relação aos questionamentos desse item esclarecemos que, embora haja relatos e evidências concretas dos benefícios advindos com a formação profissional dos técnicos administrativos da UFRPE no MGP/UFPE, tanto para os servidores, quanto para a instituição, não há um trabalho realizado pela PROGEPE/DDP que tenha dados sistematizados, formalizando esses benefícios. No entanto, a proposta dessa dissertação evidenciará, de forma concreta, os benefícios que os servidores técnicos administrativos da UFRPE obtêm através do Mestrado em Gestão Pública, ministrado pela UFPE, universidade referenciada a nível nacional, e até internacional. Inclusive, a proposta apresentada para a realização deste trabalho de pesquisa e dissertação, por si só, já configura um importante registro dos benefícios que a UFRPE adquire com o investimento aplicado. A PROGEPE/DDP entende ainda que os dados apurados para a realização dessa dissertação certamente serão fundamentais e darão embasamento na elaboração de um trabalho de aprofundamento e sistematização dos resultados obtidos com o convênio em questão, que deverá ser realizado a partir de então.

APÊNDICE L – RESPOSTAS DO COORDENADOR DO MGP/UFPE AO QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO

Pergunta 1: Considerando o que propõe o Regimento Interno do MGP/UFPE quando estabelece como uma das suas Finalidades – **"Contribuir para a melhoria da Gestão Pública visando ao Desenvolvimento Regional, bem como à difusão do espírito empreendedor nas organizações do setor público e em parcerias público-privadas"**, como vê o papel exercido por este estudo para o MGP/UFPE e vice-versa? Ou seja, há uma dualidade e complementaridade neste trabalho conjunto?

Resposta: Se entendermos que as IFES são importantes mecanismos para a promoção do desenvolvimento regional e que os egressos colaborarão com estudos que possam potencializar essa promoção, entendo que há sim um tipo particular de dualidade. A qualificação com estudos acadêmicos específicos para o entendimento da Gestão e da Política Pública, podem implicar uma melhoria na condução de cenários em que PPPs, por exemplo, possam ser percebidas pelas instituições que investem em seus recursos humanos como uma forma de atuação institucional.

Pergunta 2: Levando em consideração que o MGP/UFPE se propõe a "Capacitar gestores para programas públicos de desenvolvimento regional e local, assim como difundir o espírito empreendedor na Administração Pública nordestina", pergunta-se:

a) Como este propósito se alinha à Política de Capacitação e Qualificação Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco?
b) b) Como define a política de acompanhamento de egressos que atenda à estratégias de atuação conjunta da UFRPE e do MGP/UFPE?

Respostas

a) Os servidores Técnico-Administrativos das IFES não deixam de ser gestores públicos, logo se enquadram nesse conceito de capacitação, via formação em programa de mestrado, para ter segurança teórica e metodológica para empreender melhorias na gestão públicas das IFES em que trabalham.
b) A UFPE autorizou a CPA (Comissão Própria de Avaliação) a iniciar estudos que possam abordar essa questão em nível institucional para toda UFPE, de forma que uma proposta de sistematização deverá ocorrer com todos os programas da UFPE. Essa iniciativa tem apoio da PROPG e do Gabinete do Reitor. Atualmente faço parte da CPA e em novembro deverei assumir a Vice coordenação da mesma. O acompanhamento, hoje praticado no MGP, é informal e não sistemático.

Pergunta 3: Sabendo que a atuação institucional conjunta da UFRPE e do MGP/UFPE faz parte do Plano de Desenvolvimento da UFRPE, sob a coordenação da PROGEPE/DDP, como a coordenação do MGP/UFPE define a parceria firmada entre ambas as IFES e que justificativa dá para que essa parceria seja mantida com a formação de novos mestres?

Resposta: O *feedback* que temos recebido da PROGEPE/DDP da UFRPE, é que a mesma está satisfeita com a parceria. Temos observado, que de forma geral, os alunos da UFRPE têm mostrado dedicação e boa capacidade de abstração. A parceria com as IFES, de forma geral, e com a UFRPE, de forma particular, têm proporcionado aos docentes do MGP ampliar suas visões teóricas para colaborar com o aprimoramento especializado demandado pela UFRPE. Vale destacar que a assimilação da cultura organizacional de cada IFES tem especificidades que só com estudos aprofundados se compreende suas repercussões na política e gestão institucional. Com a UFRPE esse aprendizado é verdadeiro e enriquecedor. Como demanda tempo o

entendimento desse fenômeno, em função das especificidades de cada IFES, a manutenção de parcerias como essa é salutar ao MGP, e principalmente à UFRPE, tendo em vista que já há um bom background acumulado que permite aprofundamentos e, acreditamos, melhorias significativas no aumento da eficácia organizacional da UFRPE. Se considerarmos uma curva de experiência nas orientações e pesquisas realizadas, isso implica que há uma chance real do retorno do investimento institucional ser recuperado em tempo cada vez mais curto em benefício da UFRPE.

Pergunta 4: Para atender ao objetivo específico "Identificar que fatores de êxito podem ser elencados no âmbito do MGP/UFPE em relação à qualificação dos servidores da UFRPE", entende-se que será imprescindível a colaboração da coordenação do MGP/UFPE. Dessa forma, entendendo que o resultado obtido com o citado objetivo específico atende a ambas as IFES, pergunta-se: de que forma o MGP/UFPE tem contribuído para que essa atuação conjunta seja exitosa? O que mais poderia ser feito nesse contexto institucional?

Resposta: O MGP não tem por hábito pautar as instituições que o procuram. Nesse sentido todas as novas situações podem ser objeto de discussão entre as partes. De nosso lado sempre buscamos aumentar a qualificação do corpo docente e fazer as revisões necessárias exigidas pela CAPES para o aprimoramento acadêmico do programa. Também buscamos desenvolver uma cultura acadêmica de pesquisa junto ao corpo discente. Hoje já temos alguns egressos que já concluíram doutorado e alguns estão na Europa em programas de doutoramento. Temos conhecimentos de egressos nossos que fazem parte dos cursos EAD da UFRPE. Todas essas ações implicam uma melhoria constante na forma da aula, com discussões teóricas e práticas, cada vez mais ajustadas à realidade das IFES.

Pergunta 5: Considerando as práticas adotadas nesse processo de Avaliação Apreciativa, que ocorre neste atual momento da pandemia da COVID-19, como tem sido o suporte dado aos alunos das atuais turmas em andamento?

Resposta: O MGP tem procurado escutar os alunos através de reuniões virtuais (*Meet*). E foi a partir dessas escutas que modelamos o retorno virtual das aulas, levando em consideração o respeito as dificuldades emocionais, físicas e econômicas relatados pelos discentes. Foi tomada decisão junto ao Colegiado do MGP que o ambiente virtual das salas de aula ficará, formalmente, aberto até 31 de dezembro de 2020. Isso permitirá que os alunos e os professores, em seus tempos e possibilidades, possam concluir as disciplinas. Os discentes que terminarem antes do prazo, terão agilidade da secretaria do MGP para qualificarem seus projetos. A UFPE prorrogou por 3 meses para todos os alunos de pós-graduação os prazos de seus mestrados e doutorados. A coordenação do MGP combinou com os alunos que todos os que necessitarem do limite de 6 meses para suas prorrogações, estas serão garantidas, de forma a não subtrair esforço de saúde mental dos mesmos. Foi acordado junto aos discentes que momentos atípicos implicam decisões atípicas. E que cada caso será apreciado para uma decisão ajustada ao caso. Um *zap* institucional foi providenciado e informado aos alunos para agilizar a comunicação com a secretaria. Mensagens de eventos e chamadas de revistas tem sido sistematicamente informado aos alunos. A partir de conversas com os alunos, tem sido mantido a liberdade de escolhas das orientações por parte dos discentes, que a partir de suas prioridades tem buscado junto ao corpo docente, as orientações. Todos os docentes foram orientados a colocar no site do MGP duas linhas de

pesquisas que possam ajudar os discentes no momento da procura por orientação. Quando necessário, em função da especificidade da pesquisa empreendida pelo discente, a expedição de ofícios explicando a necessidade da coleta de dados tem sido providenciada junto aos gestores do setor. Orientações para atentar às exigências do CEP-UFPE (Comitê de Ética em Pesquisa) tem sido divulgada juntos aos discentes. O uso intensivo de tecnologias remotas tem sido priorizado.
Pergunta 6: Sendo a avaliação apreciativa demandante de interação e participação dos atores que integram essa parceria institucional, pergunta-se se é possível contar com a participação da coordenação MGP/UFPE em algumas das demais atividades que serão desenvolvidas com os egressos do programa (e são servidores da UFRPE)? **Resposta:** Toda e qualquer demanda dos alunos que precisaram da presença da Coordenação do MGP, esta sempre ocorreu sem problemas. Inclusive essa é uma prática já realizada pela UFPE. É bom saber que algo semelhante possa estar na mira da UFRPE
Pergunta 7: Há algo a acrescentar, como parte do processo de coleta de dados nesta etapa da pesquisa relacionada ao tema da presente dissertação? **Resposta:** O MGP entende que seu papel como formador de recursos humanos de alta capacitação nas IFES deve ser mantido e aprimorado de forma constante. Aprofundar os estudos a partir das especificidades de cada IFES tem proporcionado estudos cada vez melhores e mais próximos das demandas de nossos parceiros. Como sugestão, assim com há na UFPE a produção de seminários, livros e e-books com artigos dos servidores que fazem parte de programas de pós-graduação, seria interessante esta prática ser estendida à UFRPE.

APÊNDICE M - SISTEMATIZAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS AO QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PELOS EGRESSOS DAS TURMAS 15 (ANO 2016) E 16 (ANO 2018), PARTICIPANTES DA PESQUISA.

Registra-se que foi atribuída uma identificação para cada participante em que "P" corresponde a "Participante" seguido de uma numeração sequencial (01 a 13), que corresponde ao número de questionários respondidos.

Nº	**Pergunta 1.a) 2 – D: Do ponto de vista pessoal, qual a mudança mais significativa você pode indicar?**
	Respostas
P01	O ganho pessoal é inestimável. Quando entrei no mestrado tinha interesse na progressão salarial, mas depois vi que poderia ganhar mais. Aprendi a realizar pesquisas com outro olhar, consegui aplicar vários ensinamentos no meu cotidiano pessoal e percebi que poderia ajudar os outros ensinando como professor e/ou amigo. Particularmente, minha família carrega o orgulho até hoje, por ser parte de um dos poucos que possuem tal título. O mestrado é algo além do diploma, é uma mudança de percepção e vivência que carregamos para o resto da vida.
P02	Pessoalmente a realização do MGP foi muito importante, pois possibilitou uma visão mais abrangente e diversificada sobre a humanidade e a gestão pública como um todo. Seja pela oportunidade de aprender e refletir sobre a sociedade de uma forma geral, através dos estudos de sua história, formação, mudanças, cultura, e/ou pelo estudo da história da Administração Pública, na qual podemos aprender sua construção, mudanças ao longo dos anos, cenários/situações que se perpetuam, importância de uma boa gestão e da necessidade constante de atualização, proporcionado por meio das disciplinas ofertadas no Mestrado. Como também, nos dá a oportunidade de perceber os vícios, pontos negativos, pontos positivos, o nosso papel quanto servidor, a contribuição para a sociedade, e as possibilidades de melhorias que podemos estudar e implementar na Instituição, que se torna muito mais enriquecedora considerando a troca de vivências e experiências dos demais colegas do curso. Sendo assim, a mudança mais significativa em relação a participação do Mestrado, ao meu ver, foi poder ter uma nova percepção do nosso trabalho, e aprender as teorias citadas de uma forma detalhada fazendo com que essa teoria possa alicerçar e subsidiar mudanças práticas na Instituição.
P03	No âmbito pessoal, a mudança mais expressiva que posso apontar com a finalização do mestrado foi a melhoria da minha autoestima, considerando o fato de ter conseguido alcançar o grau que almejava, dando seguimento à minha vida acadêmica após a graduação. Ter me tornado mestra fortaleceu o sentimento de ser capaz de sonhar e concretizar projetos em diferentes aspectos da minha vida, apesar de todas as dificuldades; sentimento este que me estimula a melhorar como pessoa e como profissional, sempre em busca de novos desafios.
P04	A época da aprovação no mestrado tinha acabado de concluir o curso de Especialização em Gestão Pública pelo IFPE, portanto, a pós-graduação *stricto sensu* na mesma linha de pesquisa, foi uma oportunidade inimaginável. Ao cursá-lo pude perceber a sua importância para o meu crescimento pessoal e profissional, pois para além do incentivo financeiro que a UFRPE ofereceu após a qualificação, também consegui adquirir conhecimentos que foram determinantes para o desenvolvimento pessoal. Pois, naturalmente sou tímida e o curso com as inúmeras discussões e

	reflexões em sala de aula, fez-me treinar, de modo mais intensificado, as minhas habilidades sociais.
P05	Acredito que o senso crítico mais apurado e uma maior autonomia para buscar ferramentas na solução de problemas.
P06	Todo conhecimento adquirido nas aulas amplia nossos horizontes e nos oferece várias oportunidades de crescimento. Mudei minha forma de pensar e agir com as pessoas no ambiente de trabalho e na sociedade. Sendo assim, além dos benefícios financeiros (com o incentivo à qualificação), ganhei conhecimento, crescimento profissional e pessoal.
P07	Do ponto de vista pessoal, a mudança mais significativa diz respeito ao meu amadurecimento como cidadã, ciente do meu papel na sociedade, ao ampliar a bagagem acadêmica na área de gestão pública na mesma instituição em que concluir os cursos anteriores, na minha área de formação. Essa relação entre a graduação em ciências contábeis, especialização em controladoria governamental e mestrado em gestão pública representou, para mim, um relevante degrau de desenvolvimento na formação profissional, colocando-me num perfil focado e atualizado de atuação como servidora pública.
P08	Sem sombras de dúvida, foi a minha ascensão profissional obtida pelo retorno financeiro positivo trazido por essa formação acadêmica e o consequente crescimento dentro da carreira. Isso foi importante para aumentar a minha satisfação com o trabalho e também para ampliar meus conhecimentos a respeito de um dos maiores problemas que afeta meu setor, melhorando assim minha atuação profissional e dando mais motivação para o trabalho.
P09	O MGP possibilitou que fosse adquirida uma visão mais ampla sobre a administração pública, sua ética e responsabilidade social. Como também, promoveu satisfação pela progressão na carreira e ganhos financeiros. Ainda foi possível perceber maior valorização profissional no ambiente de trabalho.
P10	Minha visão sobre o indivíduo enquanto cidadão político mudou completamente. Antes, pensava que minhas escolhas e minha opinião política era limitada a eleição dos nossos representantes, decisões de cunho legislativo e assim por diante. Hoje, percebo que a política vai muito além disso. Nós enquanto cidadãos precisamos entender que a política é parte essencial de uma sociedade civilizada e contemporânea. Ela vai muito além do simples voto numa urna. Até decisões consideradas mais simples do dia-a-dia podem conter pequenas decisões políticas. Ou seja, o cidadão vivencia "atos" políticos todos os dias, e não apenas no trabalho, como também no seio familiar, na roda de amigos, na escola e até mesmo em redes sociais. Sendo assim, de maneira geral, a principal mudança desencadeada pelo curso na minha vida, foi a mudança de mentalidade no que se refere ao papel da política em nossas vidas.
P11	As mudanças mais significativas no âmbito pessoal foram em descobrir que ao estudar o processo de gestão, pude aplica-lo na minha própria vida, ou seja, na capacidade de organização, tornando assim um melhor cidadão, que não olha somente com um simples telespectador diante do processo de construção da vida ou da atuação dos ententes funcionais. A nossa vida é um momento de analises e o mestrado proporcionou ter um conhecimento aprofundado sobre quem eu sou e onde posso chegar.
P12	O Mestrado foi, acima de tudo uma pausa para refletir, me permitiu sair um pouco da rotina do dia a dia, e me fez ver outros pensamentos, outras ideias e detalhes que passam na nossa frente, sem que vejamos habitualmente.

P13	Do ponto de vista pessoal houve uma ampliação muito grande nos meus conhecimentos, especialmente em metodologia científica que, após cursar o mestrado eu aprendi como realizar uma pesquisa científica com as regras exigidas pela ABNT, além de ter desenvolvido um raciocínio lógico muito importante para a produção de artigos científicos e de dissertação o que, no meu ponto de vista, representa um ganho muito grande. Ter adquirido novos conhecimento em áreas diferentes da minha área de atuação, que é a área médica, como os conhecimentos em sociologia e em gestão pública também foram muito importantes para mim, com uma ampliação significativa nos meus horizontes em relação a como funciona a política brasileira, a formação de políticas públicas e, de uma forma geral, como são tomadas as decisões governamentais.
Nº	**Pergunta 1.b) 2 – D: Do ponto de vista profissional, qual a mudança pode ser destacada no seu setor de trabalho, no seu relacionamento com a UFRPE, e qual o ganho mais representativo para a universidade teve, sob a sua ótica?**
Respostas	
P01	Profissionalmente, eu estava atuando como gestor na área de compras. Consegui fazer uma leitura melhor de minha gestão e da equipe. O olhar mudou significativamente, fazendo com que eu pudesse ter uma mudança de comportamento e de avaliação de todos. Consegui identificar quais seriam os principais "problemas" de nossas atividades e tentamos resolver alguns, logrando êxito em poucos, pois muito do que fazíamos dependia de outros agentes externos ao setor. Porém, com algum trabalho e tempo certamente iremos conseguir dirimir ou melhorar todas as nossas rotinas juntamente com os agentes externos necessários.
P02	Em relação ao ganho da UFRPE, especificamente, acredito que qualquer tipo de capacitação dos seus servidores já gera uma melhoria na prestação de serviços, seja de forma indireta pela mudança de percepção do papel do servidor perante a sociedade, ou pela capacidade de implementar mudanças técnicas nas atividades, possibilitada pela atualização de conhecimento por meio de trocas de experiências entre servidores, ou pela aptidão de identificar possíveis problemas e apresentar soluções estruturadas e embasadas para a Instituição. Diversas pesquisas decorrentes da qualificação profissional podem ser consideradas como positivas para a Instituição, pois muitas dissertações foram e são realizadas com o intuito de melhorar e/ou resolver uma situação/problema da UFRPE, seja em relação a uma rotina de trabalho, a uma atividade específica, a possibilidade de análise/avaliação de desempenho de atividades e/ou pessoas, ou sugestões de mudança/melhoria na gestão como um todo. Em relação a minha experiência profissional e o meu relacionamento com a UFRPE, o que posso destacar é que a minha dissertação, por estudar a motivação dos servidores da UFRPE, me possibilitou ter uma visão mais específica das necessidades dos servidores, bem como das suas percepções em relação ao que os motiva e influencia na execução de suas atividades.
P03	Com a realização do mestrado percebi algumas mudanças no meu setor de trabalho, a começar por uma maior valorização das minhas contribuições profissionais, em função da qualificação que adquiri no programa. Esta qualificação representa, certamente, um benefício de duplo viés, pois ganha o profissional e ganha também a universidade, por possuir um quadro de pessoal apto a devolver para a sociedade um serviço público de qualidade. Além disso, durante o processo de elaboração da minha pesquisa, pude conhecer muito melhor as relações (pessoais, de poder, de interação) existentes no meu

	local de trabalho e as motivações dos coordenadores no ato de assumirem cargos de gestão, que estão ligadas diretamente ao modo de exercício dos seus mandatos. Após a finalização do mestrado, pude compreender amplamente aspectos das coordenações dos cursos de graduação que antes não vislumbrava, e isso me tornou uma profissional mais "íntima" do meu cargo, dentro de uma relação mais estreita com o meu local de trabalho e com a própria UFRPE.
P04	Atualmente o meu setor tem funcionado apenas com 01 (uma) servidora, que sou eu. Sendo assim, tenho que desenvolver inúmeras atividades simultâneas da minha área de conhecimento, que são as atividades específicas do Serviço Social, com os serviços administrativos. Nesse contexto, as competências adquiridas durante o mestrado têm agregado mais valor no desenvolvimento de minhas atividades cotidianas, como nas resoluções dos problemas, comprometimento com o usuário do serviço e com a instituição de ensino etc. Estou sempre tentando melhorar as minhas habilidades dentro do meu espaço de trabalho.
P05	Em relação ao meu setor de trabalho, a maior mudança é em relação a sistematização dos processos e procedimentos de forma mais clara e objetiva, delineando uma metodologia clara de trabalho. Em relação ao meu relacionamento com a UFRPE, considero que deva ter uma valorização institucional maior em relação ao produto final do trabalho de pesquisa realizado no MGP. Em relação ao ganho para a universidade, penso que ter um profissional ainda mais capacitado, com uma capacidade de raciocínio mais perspicaz e uma amplitude dos problemas para uma tomada de decisão mais assertiva, com maior habilidades técnicas para prestar um serviço público de excelência.
P06	Os servidores que atuam como secretários (as) nas coordenações dos cursos de graduação da UFRPE lidam diretamente com alunos, professores, familiares e com o público em geral, relacionadas ou não ao meio acadêmico. O resultado da minha dissertação deu visibilidade a importância do trabalho desses profissionais e isso pra mim foi bastante gratificante. As dificuldades enfrentadas, quando do início do exercício da função, por não existir uma ferramenta que guiasse a execução das atribuições do setor e que auxiliasse a responder os diversos questionamentos dos discentes e docentes, foram certamente responsáveis pela inspiração de elaborar um manual. Seria um ganho relevante para o trabalho desenvolvido nas coordenações se pudéssemos implantar uma padronização eficiente das atividades.
P07	Do ponto de vista profissional, a mudança a ser destacada no meu setor de trabalho, no qual fui gestora à época do mestrado, tem relação com o aprofundamento de temas relevantes e em evidência na Administração Pública: Governança e Gestão de Riscos. Ao analisar o nível de maturidade de aplicação dos mecanismos de gestão de riscos nos contratos sob nossa gestão, despertamos na nossa equipe a necessidade de aprimorar a gestão de contratos sob a ótica da gestão de riscos. Com isso, é possível considerar a contribuição coletiva, no relacionamento com a UFRPE, para a alavancagem do Índice de Governança e Gestão (IGG), medido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), com destaque para iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações) e iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações), com ganho representativo de âmbito nacional.
P08	Na minha percepção, o maior ganho obtido pela UFRPE com esse mestrado foi um servidor mais qualificado e motivado. Como defendi o trabalho recentemente, em maio de 2020, ainda não conseguimos aplicar no setor as propostas trazidas em minha dissertação (pelo menos não no que se

	refere à atuação junto ao corpo docente ou a Próreitoria de Ensino de Graduação), mas com relação à compreensão mais ampla da problemática no curso (evasão) e minha mudança de postura no cargo para melhor enfrentamento disso, junto aos alunos, já vem sendo sentida. Estudar sobre a gestão pública, melhor compreender as questões que afetam direta e indiretamente um dos maiores problemas do curso em que atuo, foi esclarecedor. As coordenações de graduação estão imersas em problemas externos e internos à instituição de ensino que envolvem os docentes e discentes resultando em evasão para os cursos e, consequentemente, isso gera uma preocupação pessoal dos servidores que nelas atuam sobre os rumos dos cursos ao longo dos tempos. Poder estudar, compreender de forma mais aprofundada essa temática, ouvindo os alunos com os quais lido diariamente foi fundamental para sugerir estratégias mais eficazes de combate à evasão. Dessa forma, acredito que isso me tornou uma servidora mais qualificada e motivada no trabalho, além de poder contribuir com os estudos sobre o assunto iniciados pela própria universidade.
P09	A valorização profissional é um ponto importante a ser destacado, até mesmo porque adquirimos mais habilidades de identificar, trabalhar e dialogar com determinadas situações. Ainda durante o desenrolar das aulas e da pesquisa, já foi possível desenvolver um olhar mais crítico sobre o que ocorre na universidade em relação aos espaços, aos processos, à gestão, às relações e aos sujeitos da comunidade acadêmica. Acredito que o MGP ofereceu um suporte teórico-metodológico para pensar a universidade sob vários prismas, e isso se refletiu na diversidade de temas abordados nas dissertações que trouxeram à tona questões não percebidas, ou negligenciadas, ou que não encontraram espaço para serem analisados e/ou publicados. Cotidianamente a universidade produz dados, informações e vivências que não cabem em um relatório de gestão. Nesse sentido, se faz necessário processar o que está sendo criando através de uma ótica teóricometodológica para identificar problemas ou resultados, e contribuir com os diagnósticos e sugestões para a gestão, através da pesquisa realizada. O MGP convocou, motivou os técnicos a pensarem a universidade para além das atividades de rotina, levou os técnicos a se engajarem e refletirem sobre os problemas, suas causas e possíveis soluções.
P10	A principal mudança foi que ficou muito mais fácil entender como algumas decisões são tomadas pela alta administração da Universidade, assim como outras decisões menores são tomadas pelos gestores de cada setor e como todos precisam trabalhar em conjunto para que os objetivos da IFEs sejam atingidos. Entendi que muitas dessas decisões são políticas. Na verdade, percebi que elas precisam ser políticas e não apenas técnicas. A resposta dado no item anterior também poderia justificar esse entendimento, tendo em vista que boa parte das decisões que tomamos no dia-a-dia são decisões políticas e não poderia ser diferente na UFRPE. Além disso, minha visão sobre a organização geral da UFRPE foi ampliada, percebendo que a Universidade é um "organismo" essencial a sociedade pernambucana e a comunidade local. Por fim, o conhecimento legislativo, político e histórico absorvido durante o curso complementou e muito minhas capacidades enquanto servidor técnico administrativo.
P11	A mudança mais significativa no qual se torna perceptivo ao cursar o mestrado é a capacidade de fazer uma nova analise sobre a importância da gestão e das ações pertinentes à gestão pública na busca da melhoria dos processos gerenciais. Ao buscar um estudo que é totalmente ligado as ações que vinha realizando dentro da universidade, fez com que a busca por soluções torna-se mais significativa,

	portanto o trabalho teve um importância no processo de formação de servidor público, através da pesquisa, pude estreitar a minha relação com a universidade, podendo citar assim a capacidade de analisar os processos gerenciais de concurso e propor melhoria. Entendo como ganho para a universidade, o pontapé inicial no processo de gerenciamento de concurso público baseado em BPM, sendo assim pioneiro nesse processo e também abertura de um novo questionamento, será que os sistemas que atualmente estarão administrando os processos gerenciais de concurso docente são capazes de gerar informações pertinentes para uma atuação de uma gestão com a visão de melhoria da ações a partir de ferramentas de decisões.
P12	Do ponto de vista profissional, no meu setor de trabalho, posso afirmar que os conhecimentos adquiridos serviram para agregar os debates acerca de situações contábeis e patrimoniais da Instituição. Quanto ao relacionamento com a UFRPE, acredito que o sentimento de valorização do servidor com essa possibilidade de mestrado, torna os servidores mais motivados. Quanto ao ganho mais representativo para a Universidade, pode-se dizer que a Instituição ganhou uma profissional mais crítica, mais preparada para as adversidades e para as novas exigências do mercado.
P13	Houve um ganho considerável do ponto de vista profissional, com uma titulação importante no currículo, além do ganho pecuniário. A titulação agregou também novos horizontes, como a perspectiva de poder entrar na carreira de docência. Com relação à universidade, além de poder constar no seu quadro de pessoal com mais um profissional com nível de qualificação elevado é inegável o ganho vislumbrado com a realização de uma pesquisa que produz uma exposição detalhada da saúde dos seus servidores, através da análise das perícias médica realizadas no âmbito do DQV.
Nº	**Pergunta 2) 3 – D: Considerando a experiência mais exitosa, que visão de futuro pode ser delineada?**
Respostas	
P01	No meu entendimento, minha experiência mais exitosa foi a pesquisa e produção da uma dissertação sobre uma problemática referente ao planejamento do setor de compras e licitações de toda universidade. A pesquisa identificou e apontou os principais pontos que, se ajustados, poderiam apresentar melhorias significativas para o setor e, consequentemente, para a instituição.
P02	Como explicitado anteriormente, a minha pesquisa visou determinar, inclusive por grau de importância, aspectos que os servidores destacam como relevantes para realizar seus trabalhos de forma mais motivada, sugerindo ações que a instituição poderia implementar com o intuito de alcançar esse objetivo. Fazendo com que tanto os servidores trabalhassem mais motivados por meio desses estímulos, melhorando os relacionamentos interpessoais, a realização pessoal, a saúde mental e física dos servidores como a qualidade dos serviços prestados para a sociedade. Resultando em um ganho para os servidores, para a Instituição e para a sociedade
P03	Considerando panoramas para o futuro, identifico a possibilidade de dar prosseguimento à minha vida acadêmica, eventualmente cursando um doutorado, ou mesmo me colocando em melhores posições em futuras seleções que levem em consideração o grau de mestra como diferencial de pontuação.
P04	A minha pesquisa de dissertação foi realizada por meio de entrevistas com os discentes beneficiários da assistência estudantil sobre o desenvolvimento das ações e estratégias desenvolvidas pela instituição, para as suas permanências no curso de graduação. Portanto, para mim, essa foi a

	experiência mais exitosa, de conversar, refletir e identificar por meio da percepção dos principais atores da política da assistência, os pontos positivos e negativos dos Programas oferecidos na UFRPE e, consequentemente, os seus impactos em suas vidas. Portanto, diante das entrevistas percebe-se alguns relatos e narrativas sobre a necessidade do diálogo contínuo entre os profissionais da Pró-Reitoria e estudantes, uma vez que alguns reduz essa comunicação apenas durante os processos de seleção. Dessa forma, cabe uma ação de articulação e promoção de atividades que conduzam a participação dos(as) estudantes como protagonista do planejamento e avaliação das estratégias executadas na universidade, a fim de permitir um maior diálogo com os diversos profissionais.
P05	Entendo que a minha experiência mais exitosa foi a realização de um estudo que evidencia a importância da função do coordenador de curso para a atividade fim de uma instituição de ensino, e que traça um perfil para as competências requeridas ao docente para o exercício dessa função, nos cursos de graduação. O estudo foi realizado a partir da percepção de docentes, que atuam como coordenadores de graduação, e de professores que lecionam nos diversos cursos de graduação da UFRPE. Nesse contexto, imagino que a aplicação da proposta apresentada por esse estudo, se posta em prática pela UFRPE, trará benefícios consideráveis para o desenvolvimento da instituição, no que diz respeito às atribuições exercidas pela coordenação de cursos.
P06	A criação de um instrumento que padronize procedimentos nas secretarias de coordenação dos cursos de graduação é fundamental para garantir o sucesso dos cursos, uma divisão racional do trabalho e a definição das tarefas de competência daqueles que atuam no setor. Outros departamentos podem ter a mesma demanda, mas devido as urgências e fluxo de trabalho não conseguem parar para elaborar um manual das suas atividades. Um grande exemplo disso são os documentos emitidos pelos setores da universidade que não seguem a padronização correta, existente no Manual da Presidência, e cada um faz da sua maneira e de acordo com a vontade do servidor responsável.
P07	Na minha concepção, a produção de pesquisa científica, no âmbito da UFRPE, sobre gestão de riscos em contratos da terceirização de serviços é, sem dúvida, a minha experiência mais exitosa na conclusão do mestrado em Gestão Pública pelo MGP/UFPE. Esse estudo me proporcionou o conhecimento e domínio necessários para instituir, no Delogs, ações técnicas relativas à gestão de riscos nos moldes da legislação vigente, seguindo as recomendações dos órgãos de controle, ainda que em nível básico, a partir das medições do TCU. Essas ações, implementadas a partir da minha nova visão, com base nos conhecimentos adquiridos na produção da dissertação, e através da formação da equipe, por meio de várias capacitações, contribuíram substancialmente com o desenvolvimento institucional. Adotamos padrões e boas práticas estabelecidos em modelos reconhecidos e recomendados pelo órgão julgador das contas e vislumbramos a continuidade desse padrão de avanço da gestão de riscos, com abordagem sistemática, oportuna e estruturada. É nítida a possibilidade de a Rural alavancar os índices de governança e gestão para o nível avançado, e se tornar, de fato, referência em gestão, não apenas em comparação a outras IFES, mas também em relação a outros órgãos da Administração Pública, como forma de padronização da atividade-meio, otimizando a atividade-fim da instituição, com eficiência pública, em benefício da sociedade.
P08	O curso de Agronomia e o de Medicina Veterinária deram origem a Universidade Federal Rural de Pernambuco, por isso eles têm uma forte representatividade e simbologia para a história da

	universidade, então o combate à evasão dentro da instituição de forma mais efetiva, a partir da compreensão do problema vinda da parcela mais afetada que é o aluno e de um curso, é um poderoso instrumento para a gestão da UFRPE. Desse modo, vislumbro poder trocar experiências mais concretas com os outros cursos que passam pelo mesmo problema dentro do campus, além de poder auxiliar a comissão de combate à evasão que foi criada dentro da universidade para melhor enfrentamento do problema.
P09	Acredito que muitos trabalhos desenvolvidos podem contribuir para resolver ou atenuar problemas, apresentar diagnósticos ou sugerir caminhos metodológicos para algumas questões na universidade. Nesse contexto, seria interessante que a gestão acompanhasse de forma mais efetiva o que está sendo produzido e quais as contribuições para a universidade.
P10	Entendo que a experiência mais exitosa foi a pesquisa realizada que identifica e faz uma análise dos riscos de uso dos meios digitais de comunicação não institucionalizados na Unidade Acadêmica de Educação a Distância (UAEADTec) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), identificando ainda os impactos dos riscos e suas magnitudes nos processos de recuperação e uso da informação através dos meios digitais em análise. A pesquisa possibilitou uma classificação para cada risco identificado, apurado através de probabilidades ou por impactos decorrentes de eventos. A pesquisa constata que há muitos riscos envolvidos no objeto de estudo, alguns deles considerados até mesmo como extremos, indicando que medidas precisam ser tomadas para tratá-los.
P11	Acredito que se aplicado a pesquisa ou se for considerada o estudo para futura aplicação, poderemos através desse processo diminuir os problemas nos processos de concursos, com isso cada vez mais melhorando a eficiência dos processos, sendo isso um dos papeis importantes da gestão pública.
P12	Considerando que a Instituição possa incorporar o que foi estudado na minha pesquisa, pode-se afirmar que o controle patrimonial e contábil dos bens culturais poderá trazer uma melhor visibilidade da gestão em nível cultural, histórico e econômico.
P13	Podemos considerar que a experiência mais exitosa com a conclusão do MGP foi a produção da pesquisa que retrata a saúde dos servidores da UFRPE, dentro do processo de perícias médicas, no âmbito do DQV. Tendo a clareza dos pontos principais que precisam de atenção para a prevenção de doenças e a melhoria da qualidade de vida dos servidores é possível vislumbrar mudanças positivas no cenário atual, em relação ao absenteísmo, ao adoecimento no ambiente de trabalho, à falta de estímulo dos servidores e várias outras situações que geram improdutividade no trabalho. É nesse sentido que a medicina ocupacional trabalha, com a proposta de combater e prevenir o adoecimento ocupacional. Portanto, vislumbra-se a implementação de estratégias que serão determinantes para a concepção das mudanças almejadas, como as propostas sugeridas na dissertação produzida.
Nº	**Pergunta 3) 4 – D: Que sugestão você apresenta à UFRPE para tornar real sua visão de futuro?**
Respostas	
P01	A produção da dissertação tem embasamento nos resultados apurados na pesquisa realizada sobre os problemas identificados no setor de compras e licitações da Universidade e entende que os dados apurados são uma importante ferramenta a ser utilizada pela Gestão da UFRPE, para normatização dos processos de compras e com isso trazer mais eficiência e agilidade aos processos de compras e licitações de toda a universidade, gerando agilidade e economia processual, bem como menos

	sobrecarga para os servidores do setor. Também seria muito interessante termos um programa de "cobrança"/exigência de resultados para os mestrados profissionais bancados pela UFRPE. O servidor deveria produzir algum trabalho que estudasse algo dentro da própria instituição ajudando na melhoria da mesma. Ao mesmo tempo poderíamos criar grupos de avaliação internos, conforme conhecimento e atuação dos grupos, de modo a avaliar com vistas às possibilidades de execução dos trabalhos finais entregues e aprovados no mestrado.
P02	Acredito que a UFRPE precisa analisar e colocar em prática os estudos realizados pelos servidores no Mestrado, pois as dissertações trazem grandes contribuições para melhorar, estruturar, cooperar e/ou avaliar os serviços e as atividades dos servidores na instituição. Na minha pesquisa, por exemplo, apresentei um capítulo com Sugestões, derivadas a partir das análises dos questionários aplicados aos servidores, no qual detalhei ações possíveis para estimular a motivação dos servidores, apresentadas com base no método de plano de ação 5W1H7, que consiste em uma ferramenta para traçar um planejamento. A sigla faz referências às 6 perguntas (em inglês), que devem ser respondidas na elaboração do plano de ação: - What – Definido como "O que será feito?"; Why – Definido como "Por que será feito?"; Where – Definido como "Onde será feito?"; When – Definido como "Quando será feito?"; Who – Definido como "Por quem será feito?"; How – Definido como "Como será feito?". Como exemplo de algumas sugestões apresentadas na dissertação, posso citar a necessidade de melhoria na segurança dos servidores, com a implantação de monitoramento eletrônico; como também o treinamento de chefias para uma gestão mais profissional e a implantação de uma gestão participativa, na qual os servidores possam participar das decisões que os afetam, além de promoção de ações voltadas para a saúde física e mental dos servidores, com a disponibilidade de espaços para convivência, confraternizações, jogos corporativos, ginásticas laborais, dentre outros, que podem ser consultados, por meio da dissertação "MOTIVAÇÃO NA UFRPE" no capítulo supramencionado.
P03	Sugiro continuidade e fortalecimento dos programas de oferecimento de oportunidades para a realização de doutorado para servidores técnico-administrativos e uma maior abertura para atuação destes profissionais em cargos de gestão.
P04	No sentido de fortalecer a participação estudantil nos diversos espaços dentro da universidade, descontruindo, no senso comum, o significado de que a assistência estudantil se restringe apenas ao repasse econômico. Sugere-se a promoção de ações sistemáticas e contínuas, como a realização de encontro anuais, seminários, vivências e/ou fóruns de discussão e reflexão com os discentes sobre a assistência estudantil, a fim de oportunizar espaços de falas, empoderamento e emancipação, bem como maior integração com os profissionais.
P05	Estabelecer um perfil para o coordenador de cursos de graduação, em consonância com as expectativas das comunidades que utilizam os serviços desse cargos, como docentes, discentes e técnicos administrativos, devendo, para o estabelecimento desse perfil, ser realizado um estudo nos parâmetros da pesquisa realizada para a produção da minha dissertação. Gostaria de sugerir ainda à UFRPE que sejam criados grupos de trabalho ou eventos, com espaços reservados para os técnicos administrativos que pesquisaram sobre a UFRPE expor suas pesquisas, e assim dar visibilidade às suas produções, podendo, com isso, contribuir significativamente e mais especificamente com a instituição.
P06	Construir um manual, padronizando as atividades de rotina, com a contribuição coletiva das pessoas

	que trabalham nos diversos setores da universidade com a finalidade de tornar mais eficiente e satisfatório os serviços prestados à sociedade.
P07	No âmbito da qualificação técnica, sugerimos a ampliação dos programas de capacitação e qualificação dos servidores, como importante instrumento de fortalecimento da gestão da UFRPE. No que diz respeito ao objeto de estudo da dissertação, sugerimos a continuidade dos processos de gestão de riscos, sem quebras estruturantes; institucionalização da gestão de riscos por meio das seguintes medidas: envolvimento ativo das partes interessadas com a institucionalização da gestão de riscos; uso das informações produzidas por auditorias internas e externas com o intuito de aperfeiçoar a estrutura e o processo de gestão de riscos; manter servidores informados dos objetivos e prioridades da instituição e de suas unidades, assim como dos riscos enfrentados; orientar e estimular os servidores a encaminhar assuntos relacionados a risco às instâncias decisórias adequadas; aprimorar a avaliação de riscos para o alcance dos objetivos organizacionais; estruturar e operacionalizar as etapas de tratamento, monitoramento e comunicação de riscos.
P08	Minha sugestão à universidade seria tentar implementar, na instituição, algumas das propostas trazidas por minha dissertação como potenciais estratégias de combate à evasão nos cursos de graduação. Dentre elas, na minha opinião, a principal seria a elaboração de políticas de valorização da graduação, uma vez que a pesquisa identificou que uma das causas do desinteresse dos docentes pelo ensino na graduação (refletindo na baixa qualidade do ensino) é a maior ênfase dada à produção científica realizada nos cursos de pós-graduação, mesmo que esta seja apenas um dos três pilares das importantes funções desempenhadas pela universidade. Sendo as outras duas o ensino e a extensão. A criação de mecanismos como esse, poderia elevar o interesse de grande parte dos docentes pelo ensino na graduação de maneira que os professores possam ter condições de potencializar e compatibilizar seu trabalho de sala aula com suas atividades de extensão e pesquisa mais ou menos com mesmos níveis de dedicação. O estudo sinalizou que esse tipo de disparidade de desempenho no tipo de função exercida pelo docente na universidade ocorre, dentre outros motivos, porque é atribuído maior quantidade de pontos para a progressão profissional dos professores com trabalhos desenvolvidos na área de pós graduação com pesquisas. Dessa forma, muitos se desestimulam em suas atuações na área de ensino na graduação.
P09	Seria interessante que a UFRPE criasse uma comissão de acompanhamento para identificar as contribuições das dissertações produzidas, pois muitos técnicos apresentam metodologias que podem representar um ganho quali-quatitativo no trabalho. Como também podem identificar alguns diagnósticos de importância social, educacional, econômica e política para a gestão.
P10	A pesquisa aponta e classifica os riscos do objeto de estudo, avaliar e classifica os eventos de riscos identificados, levando o pesquisador a criar expectativas de que medidas sejam tomadas pela UFRPE, levando-se em consideração a classificação atribuída à cada risco identificado e que, dependendo do grau, o risco exige atenção específica da administração superior da Universidade. Na produção da dissertação algumas ações foram sugeridas na perspectiva de minimizar os impactos de determinados eventos. A dissertação apresenta ainda, sugestões para delimitar as ações que precisam ser tomadas e os respectivos responsáveis, na perspectiva de criar um grupo de atores envolvidos na mitigação dos impactos dos eventos de riscos identificados. Há também uma expectativa de essa pesquisa seja

	estendida para os demais departamentos e setores da universidade, haja vista a relevância das informações apuradas.
P11	Institucionalização de uma estrutura de gestão que acompanhe todas as etapas dos processos de concursos para docentes, com transparência, sistematização e eficiência, usando inclusive ferramentas que potencializem as ações, como os sistemas SICAA e SICA-CONCURSO, e principalmente com um gerenciamento de processos baseado no BPM. Vislumbra-se ainda que as produções científicas realizadas pelos egressos do MGP, servidores da UFRPE, sejam mais valorizadas e possam ser utilizadas como ferramentas de melhorias para os procedimentos nas suas respectivas áreas de trabalho, valorizando-se, inclusive, os servidores que acumularam mais conhecimentos e estão, portanto com uma maior e melhor qualificação profissional.
P12	Que implante uma gestão patrimonial, com a participação dos setores envolvidos (Patrimônio, Contabilidade, Memorial, Cursos de Licenciatura em Artes) para controlar os bens culturais, a fim de melhorar a gestão desses bens e divulgá-los para a comunidade acadêmica.
P13	Várias medidas podem ser implementadas para valorizar a saúde do servidor, especialmente quando iniciar as atividades presenciais pós pandemia. Mas a medida mais representativa para enfrentar os problemas constatados com a realização da pesquisa é a garantia da realização de exames médicos periódicos (em decorrência de entraves burocráticos não vêm sendo realizados com a periodicidade necessária) que contribui, indiscutivelmente para a prevenção ao adoecimento no trabalho. Ressaltando ainda a implementação de medidas de prevenção aos acidentes de trabalho, combate à situações insalubres e promoção da cultura de prevenção ao adoecimento e acidentes dentro do ambiente de trabalho.

APÊNDICE N - SÍNTESE DAS RESPOSTAS DAS RESPOSTAS DADAS PELOS EGRESSOS PARTICIPANTES DA PESQUISA, ÀS PERGUNTAS 1.A E 1.B DO QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO.

Pergunta 1.a) 2 – D: Do ponto de vista pessoal, qual a mudança mais significativa você pode indicar?

Mudança de percepção e vivência; Novos aprendizados; Melhoria na autoestima pela conquista do grau almejado; Desenvolvimento pessoal e de desenvoltura para romper a barreira da timidez e criar habilidades para participar de discussões públicas; Desenvolvimento de senso crítico e maior autonomia para resolver problemas; Ampliação de horizontes e crescimento pessoal; benefícios financeiros; Amadurecimento do papel de cidadã; Satisfação e motivação com a ascensão profissional e financeira; Ampliação da visão sobre administração pública, sua ética e responsabilidade social; Mudança de mentalidade sobre o papel da política na vida das pessoas; Ganho expressivo na aquisição de conhecimentos para produções científicas, de acordo com as normas da ABNT; ampliação de conhecimento em áreas distintas da área profissional que ocupa, especialmente na área de gestão pública e na política brasileira.

Pergunta 1.b: 2 – D: Do ponto de vista profissional, qual a mudança pode ser destacada no seu setor de trabalho, no seu relacionamento com a UFRPE, e qual o ganho mais representativo para a universidade teve, sob a sua ótica?

Mudança destacada no setor de trabalho e no relacionamento com a UFRPE

Mudança comportamental, maior capacidade técnica, melhoria na execução das atividades de rotina; Proposição de mudanças no ambiente de trabalho, com respaldo técnico, Mudança de visão quanto à valorização pessoal e maior comprometimento com a UFRPE e com o serviço público; Maior entendimento sobre as decisões administrativas em prol da IFES e aquisição de conhecimento crítico sobre o tipo de política que contribui para a formação de um cidadão mais consciente; Maior empoderamento para debater situações pertinentes ao ambiente de trabalho,

Ganho mais representativo para a universidade

Quadro técnico de servidores com melhor qualificação profissional; Reconhecimento do valor das pesquisas realizadas no MGP para a UFRPE; Motivação pela produção de um trabalho importante, expressivo ganho com uma produção científica que pode ser replicada para vários setores e departamento da IFES; Potencialização de melhorias no acompanhamento e controle dos contratos de serviços terceirizados com a implementação de ações que contou com o apoio coletivo da equipe de trabalho no desenvolvimento de ferramentas de gestão essenciais para uma boa administração pública; Produção de um trabalho pioneiro para o processo de gerenciamento de concurso público

baseado no software *Bizagi Process Modeler* (*BPM*); Servidor mais crítico e mais hábil para atender às exigências da sociedade; Produção de uma importante ferramenta que espelha a saúde dos servidores da UFRPE.