



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

ANA ANGÉLICA GOMES DE MOURA

ESTUDO APRECIATIVO DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PRÓ-
REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DE PERNAMBUCO

Recife
2024

ANA ANGÉLICA GOMES DE MOURA

ESTUDO APRECIATIVO DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PRÓ-
REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DE PERNAMBUCO

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

Área de concentração: Gestão Pública
para o Desenvolvimento Regional

Orientadora: Profa. Dra. Rezilda
Rodrigues Oliveira

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Maria Betânia de Santana da Silva CRB4-1747

M929e Moura, Ana Angélica Gomes de
Estudo apreciativo do processo de institucionalização da pró-reitoria de gestão de pessoas da Universidade Federal Rural de Pernambuco / Ana Angélica Gomes de Moura. - 2024.
83 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2024.
Inclui referências e apêndices.

1. Serviço público – Administração de pessoal. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Universidades e faculdades públicas – Gestão estratégica. 5. Psicologia Positiva – Metodologia. I. Oliveira, Rezilda Rodrigues (Orientadora). II. Título.

658.406 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2024 – 039)

ANA ANGÉLICA GOMES DE MOURA

ESTUDO APRECIATIVO DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PRÓ-
REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DE PERNAMBUCO

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

Aprovada em: 26/03/2024

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira
Orientadora

Profa. Dra. Taciana de Barros Jeronimo – Examinadora Interna

Profa. Dra. Ionete Cavalcanti de Moraes- Examinadora Externa
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Aos meus pais, com amor e carinho, Adelvina
Agostinho de Moura e Antônio Gomes de Moura.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, pois até aqui me ajudou sendo fonte de minha inspiração, alegria e vida. A Ele toda honra glória e louvor.

Ao meu esposo, Ivo, meus filhos Evaristo e Jéssyca, e minha irmã Alda Alice, pelo apoio fundamental para que eu chegasse ao final desse ciclo. O meu amor e gratidão.

Um agradecimento especial à Professora Rezilda, que não só compartilhou seus ensinamentos durante o curso, mas também me auxiliou a enfrentar o desafiador processo de elaborar esta dissertação. Desafiador, de fato, já que nós, profissionais administrativos, não temos muita experiência com trabalhos acadêmicos. Sendo assim, sua orientação foi fundamental para o meu êxito.

À turma 2018.2 do Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal de Pernambuco (MGP/UFPE), gostaria de agradecer por compartilharem os conhecimentos, preocupações, ansiedades, felicidades e desafios enfrentados durante todo o curso.

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

À Equipe da PROGEPE, pelos estímulos e apoio neste empreendimento e ainda por participar diretamente do projeto.

“O novo ambiente de negócios dita duas regras: primeiro tudo acontece mais rápido; segundo, tudo que pode ser feito, será feito, se não por você, por outra pessoa em algum lugar.”
Andrew Grove, ex-presidente da Intel.

RESUMO

O objetivo desta dissertação consiste em analisar o processo de institucionalização alcançado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROGEPE/UFRPE) como um órgão da área de Gestão de Pessoas, na ótica apreciativa. Neste sentido, o referencial discutiu temas ligados à Gestão de Pessoas e seus reflexos no setor público, a teoria institucional com foco nos estágios da institucionalização nas organizações e os principais conceitos e aplicações da Investigação Apreciativa (IA). Metodologicamente, esta é uma pesquisa aplicada, descritivo-exploratória e explicativa, com abordagem qualitativa e interpretativa, em que se recorreu à pesquisa documental e entrevistas, constituindo-se um estudo de caso que abrangeu o período compreendido entre 2018 e 2023. Sete membros do corpo gestor da PROGEPE participaram da pesquisa: titular da Pró-Reitoria e diretores dos três departamentos que a integram: Departamento de Administração de Pessoas (DAP), Departamento de Qualidade de Vida (DQV) e Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP). O foco na transformação organizacional foi evidenciado por meio do modelo de 5-D: 1-D – Definição/*Definition*, 2-D Descoberta/*Discovery*, 3-D –Sonho/*Dream*, 4-D Planejamento/*Design* e 5-D – Destino/*Destiny*, tendo sido recortados o 1-D, 2-D e 3-D como elementos da IA, aplicados aos estágios de institucionalização, conforme suas categorias e subcategorias, ou seja, habitualização, objetificação e sedimentação, tendo como pano de fundo a área de Gestão de Pessoas. A coleta de dados compreendeu a preparação de um roteiro de perguntas semiestruturado, com o envio por meio eletrônico, solicitação de resposta digitalizada e validação após sua devolução pelos participantes. Os resultados identificaram que, no estágio de habitualização, a Pró-Reitoria criada em 2018 encontrou uma ambiência receptiva à inovação e à mudança, apoiada pela formalização de um arranjo estrutural que deixou de ser burocrático para ser gerencial e estratégico, permitindo que a área de Gestão de Pessoas ocupasse espaço e pudesse se inserir na principal esfera de poder da UFRPE, ou seja, em seus conselhos superiores. O empoderamento, o “senso de pertencimento” e a linguagem discursiva de acolhimento dos servidores da PROGEPE/UFRPE começaram a ser notados e a permitir que a objetificação se assumisse como um movimento em direção a um estatuto mais permanente da estrutura. Traços de um dado tipo de teorização da área de Gestão de Pessoas da UFRPE vieram a se consolidar por meio de resultados demonstráveis associados a essa estrutura, reconhecida pelo seu papel como agente de implementação de políticas de gestão e capacitação de pessoas, adoção de programas de gestão e desenvolvimento de um sítio eletrônico voltado para o público interno e externo, entre outros aspectos. Nesse processo de sedimentação, a agenda concentra-se no acolhimento dos servidores, em sua qualidade de vida no trabalho e nos seus afazeres regulares. Para os próximos anos, notou-se que haverá um movimento de avaliação e revisão dessa estrutura para responder aos novos comportamentos e demandas institucionais, a fim de alcançar as metas do planejamento estratégico da PROGEPE/UFRPE. Também se obteve sucesso na articulação da teoria institucional com a apreciativa como estratégia adotada no estudo, provendo evidências de que a legitimidade de uma instituição pode ser examinada mediante o uso de recursos intrinsecamente discursivos, positivos e afirmativos, aplicados à trajetória de transformação da estrutura de gestão da área de Gestão de Pessoas da UFRPE. Conclui-se que se alcançou o propósito de analisar como se deu a transformação organizacional estudada e os caminhos percorridos pela trajetória de institucionalização da PROGEPE/UFRPE, cujos estudos deverão ter continuidade em um futuro próximo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; processo de institucionalização, Investigação Apreciativa; gestão estratégica em universidades federais.

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to analyse the process of institutionalization achieved by the Pro-Rectorate of People Management at the Federal Rural University of Pernambuco (PROGEPE/UFRPE) as a People Management body has taken place, from an appreciative perspective. In this sense, the framework discussed themes linked to People Management and its reflexes in the public sector, institutional theory with a focus on the stages of institutionalization in organizations and the main concepts and applications of Appreciative Inquiry (AI). Methodologically, this is an applied, descriptive-exploratory and explanatory research, with a qualitative and interpretative approach, in which documentary research and interviews were used, constituting a case study covering the period between 2018 and 2023. Seven members of PROGEPE's management body took part in the research: the head of the Pro-Rectorate and the directors of the three departments that make it up: the People Administration Department (DAP), the Quality of Life Department (DQV) and the People Development Department (DDP). The focus on organizational transformation was evidenced through the 5-D model: 1-D - Definition/Definition, 2-D Discovery/Discovery, 3-D - Dream/Dream, 4-D - Planning/Design and 5-D - Destination/Destiny, with 1-D, 2-D and 3-D having been cut out as elements of AI, applied to the stages of institutionalization, according to their categories and subcategories, i.e. habituation, objectification and sedimentation, against the backdrop of the People Management area. Data collection included preparing a semi-structured questionnaire, sending it electronically, requesting a digitalized response and validating it after it was returned by the participants. The results identified that, in the habituation stage, the Pro-Rectorate created in 2018 found an environment receptive to innovation and change, supported by the formalization of a structural arrangement that was no longer bureaucratic but managerial and strategic, allowing the People Management area to occupy space and insert itself in the main sphere of power of UFRPE, that is, in its higher councils. The empowerment, the "sense of belonging" and the discursive language of welcoming PROGEPE/UFRPE civil servants began to be noticed and to allow objectification to become a movement towards a more permanent status of the structure. Traces of a certain type of theorizing in the area of People Management at UFRPE have come to be consolidated through demonstrable results associated with this structure, which is recognized for its role as an agent for implementing people management and training policies, adopting management programs and developing an electronic site aimed at the internal and external public, among other aspects. In this process of sedimentation, the agenda focuses on welcoming civil servants, their quality of life at work and their regular tasks. For the coming years, it was noted that there will be a movement to evaluate and revise this structure to respond to new behaviors and institutional demands, in order to achieve the goals of PROGEPE/UFRPE's strategic planning. It was also successful in articulating institutional theory with appreciative inquiry as a strategy adopted in the study, providing evidence that the legitimacy of an institution can be examined through the use of intrinsically discursive, positive and affirmative resources, applied to the transformation trajectory of the management structure of UFRPE's People Management area. The conclusion is that the purpose of analyzing how the organizational transformation studied took place and the paths taken by PROGEPE/UFRPE's institutionalization trajectory was achieved, and that these studies should be continued in the near future.

Keywords: People Management; institutionalization process, Appreciative Inquiry; strategic management in federal universities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Linha do tempo, desafios dos últimos cinco anos vivenciados pela Gestão de Pessoas da UFRPE.	20
Figura 2	Componentes do processo de institucionalização	29
Figura 3	Desenho do Modelo de 5-D	33
Figura 4	Eixos centrais das categorias e subcategorias estudadas	45
Figura 5	Esquema articulado do mapa temático da análise- Habitualização (a)	53
Figura 6	Esquema articulado do mapa temático da análise- Habitualização(b)	55
Figura 7	Esquema articulado do mapa temático da análise – Objetificação (a)	57
Figura 8	Esquema articulado do mapa temático da análise – Objetificação (b)	59
Figura 9	Esquema articulado do mapa temático da análise – Sedimentação (a)	62
Figura 10	Esquema articulado do mapa temático da análise- Sedimentação (b)	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Princípios da Investigação Apreciativa	32
Quadro 2	Visão Geral das etapas do Modelo de 5-D da IA	35
Quadro 3	Documentos consultados ao longo da pesquisa	41
Quadro 4	Quantitativo de servidores técnicos por unidade da Gestão de Pessoas da UFRPE	42
Quadro 5	Objetivos da pesquisa <i>versus</i> articulação teórico-empírica	43
Quadro 6	Quadro metodológico do estudo	47
Quadro 7	Coleta de dados e outros procedimentos da IA na abordagem organizacional	48
Quadro 8	Trechos selecionados - habitualização (a)	53
Quadro 9	Trechos selecionados: aspectos positivos e pontos fortes da habitualização (b)	55
Quadro 10	Trechos selecionados: aspectos positivos e pontos fortes da Objetificação (a)	58
Quadro 11	Trechos selecionados: aspectos positivos e pontos fortes da Objetificação (b)	60
Quadro 12	Pontos fortes referentes aos impactos positivos que projetam sonhos e expectativas com potencial para consolidar a área de Gestão de Pessoas nos próximos cinco anos	62
Quadro 13	Aspectos positivos do arranjo estrutural da PROGEPE que devem ser consolidados nos próximos cinco anos	64
Quadro 14	Fechamento das narrativas dos participantes da pesquisa	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CONSU	Conselho Universitário
DASP	Departamento Administrativo de Serviço Público
IA	Investigação Apreciativa
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos.
SUGEP	Superintendência de Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA	13
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo Geral	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
1.4 JUSTIFICATIVA	21
2. REVISÃO TEÓRICA	24
2.1. GESTÃO DE PESSOAS E SEUS REFLEXOS NO SETOR PÚBLICO	24
2.2. TEORIA INSTITUCIONAL E OS ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	26
2.3 PRINCIPAIS CONCEITOS E APLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA	31
3. METODOLOGIA	37
3.1. CONFIGURAÇÃO DO ESTUDO APRECIATIVO E INSTITUCIONAL	38
3.2. ARTICULAÇÃO DO MODELO DE 5-D NO CONTEXTO DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PROGEPE/UFRPE: ASSOCIAÇÃO COM A COLETA DE DADOS	41
3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	45
3.4. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS: UMA VISÃO INTEGRADA	47
4. RESULTADOS	51
4.1. HABITUALIZAÇÃO - DESCOBERTAS DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PROGEPE/UFRPE (2-D)	51
4.2 OBJETIFICAÇÃO - DESCOBERTAS DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PROGEPE/UFRPE (2-D)	56
4.3 SEDIMENTAÇÃO – SONHO NA ESFERA DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PROGEPE/UFRPE (3-D)	61
5. CONCLUSÕES	66
REFERÊNCIAS	71
ANEXO A – ORGANOGRAMA DO PROGEPE/UFRPE	80
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	81
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA APRECIATIVA COM OS GESTORES DA PROGEPE/UFRPE	82

1. INTRODUÇÃO

Nesta seção se apresenta o tema da pesquisa, o problema estudado, os objetivos (geral e específico), além da justificativa adotada. Temporalmente, o marco estabelecido compreende o período que vai de 2018 a 2023, partindo-se da criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), bem como de sua trajetória nesses cinco anos. É importante enfatizar o estudo anterior de Sena (2019), que abordou os antecedentes da PROGEPE e traçou momentos importantes que culminaram em sua criação.

A temática tanto é institucional como apreciativa, como se expõe ao longo desta introdução, em que se convida o leitor a compreender as circunstâncias que cercam o processo de institucionalização e os instrumentais da positividade e generativa abordados no estudo da PROGEPE/UFRPE aqui apresentado.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Nos últimos anos a gestão estratégica de pessoas vem ocupando lugar na agenda das organizações, deixando de ser meramente uma área operacional e passando a ser uma área dinâmica e incorporada à missão, aos objetivos e as ações estratégicas da organização. A gestão de pessoas vem prosperando, levando em consideração a qualificação, a motivação e a equiparação de sua força de trabalho com as necessidades da organização, tendo ainda como preocupação incorporar valor à organização (Oliveira; Oliveira, 2011).

No setor público, as transformações na gestão de pessoas não só dizem respeito apenas ao papel estratégico que lhe é atribuído do ponto de vista da estrutura de suas organizações, mas também aos resultados das reformas gerencialistas realizadas na esfera do Estado nas últimas décadas (Longo, 2007). Práticas de caráter gerencialista nas instituições públicas de ensino superior são igualmente referenciadas por Montenegro *et. al.*(2021), com destaque para as inovações nos modelos de gestão. Sob esse aspecto, Sampaio e Laniado (2009) relacionam a renovação dos modelos de administração universitária, de acordo com a evolução que vem se observando no conceito de gestão de pessoas e o seu uso estratégico no setor privado e no setor público, que constitui o foco de interesse desta dissertação.

Um caso concreto é o da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), mais especificamente, fala-se da PROGEPE que, a partir de 2018, substituiu à Superintendência de Gestão de Pessoas (SUGEP), denotando a ascensão do espaço reservado à função estratégica da gestão de pessoas, seja como área de conhecimento seja como uma estrutura institucional integrante do Conselho Universitário (CONSU) e também na Câmara de Pessoal da UFRPE. Como mencionado, esse processo de transformação organizacional foi objeto da dissertação

defendida por Sena (2019), realizada junto ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em rede Nacional (PROFIAP/UFRPE).

O contexto do estudo de Sena (2019) sinaliza para uma estratégia transformacional na área de Gestão de Pessoas adotada pela UFRPE para se adaptar às rápidas mudanças ambientais e institucionais, em virtude da adoção de métodos de gerenciamento que atendessem aos novos tempos vividos por esta Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

Ressalta-se que Sena (2019) enfocou a ótica apreciativa aplicada à área de Gestão de Pessoas, frente aos desafios da mudança que isto implicou para a UFRPE, sem, contudo, recorrer à teoria institucional, a exemplo do que se fez nesta dissertação. A teoria institucional amplia a visão sobre fenômenos complexos desta natureza e consegue explicar a “dinâmica sobre o papel da gestão de pessoas em um contexto de mudança, revelando *insights* sobre os processos subjacentes que moldam essa gestão e os fatores contextuais que estão por trás das suas decisões” (Moura; Souza, 2016, p. 584).

Com efeito, a gestão de pessoas da UFRPE teve sua importância evidenciada nos últimos anos, quando em 2007, aconteceu a primeira mudança do Departamento de Pessoal para a Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP), propiciando a transformação que veio a acontecer. Assim, além de executar rotinas burocráticas e legais suas ações foram voltadas para a valorização e o desenvolvimento humano e profissional, promovendo qualidade de vida no trabalho para os servidores.

Dessa forma, Oliveira, Sena e Mandú (2018) apontaram que a Gestão de Pessoas da UFRPE foi resultado de um processo que está ligado ao antigo Departamento de Pessoal, extinto em 2007, dando lugar à criação da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP).

A SUGEP foi criada com o

objetivo de responder às expectativas e anseios da comunidade acadêmica, sua atribuição estava voltada ao controle e ao desenvolvimento de ações de recursos humanos norteadas para o fortalecimento profissional e a melhoria da qualidade de vida dos servidores, assim como a elaboração de planos, programas e projetos de mensuração organizacional, ampliação de competências voltadas para o trabalho, suporte psicossocial, saúde ocupacional, controle remuneratório e movimentação de pessoas (UFRPE, 2017, p.2).

Desse modo, diante de um processo de expansão contínuo e crescente, a Instituição vem apresentando aumento na quantidade e na complexidade dos processos de trabalho e, diante dessa realidade, põe-se a necessidade de reestruturação de alguns setores. Consequentemente, em 2013, através do processo de transição pelo qual a SUGEP passou e o qual a submeteu a redefinir suas seções em divisões e coordenações, concluindo que o sistema até então existente era “pouco eficiente diante dos grandes desafios ocorridos e vividos diariamente e dos que estão

por vir na área de Gestão de Pessoas da UFRPE” (UFRPE, 2018b, p. 9).

Por ser uma área que vem conquistando cada vez mais importância estratégica na instituição sua reestruturação, permitiu que a gestão de pessoas pudesse estar preparada para um novo desafio que decorreu através da mudança do órgão gerenciador de Superintendência para Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, isto permitiu que a gestão de pessoas fosse reconhecida como uma área estratégica de planejamento e de gestão administrativa, contribuindo para a formulação e implementação da Política de Gestão de Pessoas. Assim, no espaço da SUGEP diretorias e chefias foram organizadas com o objetivo de proporcionar uma estratégia norteada para o desenho ideal de uma unidade de gestão de pessoas.

A dinâmica em favor do progresso da área de Gestão de Pessoas para um nível mais elevado estimulou procedimentos burocráticos que envolveram a SUGEP, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) e a Reitoria, dando origem à proposta do regimento interno para uma nova Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), contendo um organograma e uma estrutura de funções gratificadas e cargos de direção. Deste modo, da reorganização da SUGEP idealizou-se a PROGEPE, a qual foi aprovada pelo CONSU, em março de 2018, através da Resolução nº 013/2018 (UFRPE, 2018c). A Portaria nº 390/2018/GR, publicada no Diário Oficial da União em 03/04/2018, refere-se à reorganização organizacional, bem como o organograma da PROGEPE (ver Anexo A). Deste modo, o interregno que cerca a criação da PROGEPE em 2018, até os dias atuais, constitui o foco desta dissertação em que se pretende combinar a abordagem apreciativa e a abordagem institucional, conforme delimitação constante do referencial adotado.

A abordagem apreciativa, por sua vez, tem o potencial para compreender processos de inovação e mudança tanto organizacional como institucional, conhecer os pontos fortes de uma organização, mobilizar seus colaboradores para analisar o passado, o presente e o futuro desejado e planejar o que vai ser feito. Histórias e narrativas positivas podem ser usadas como uma plataforma para se apreender e analisar os processos transformacionais (Padhy; Panda, 2015).

Já a abordagem institucional, da mesma forma, também traz boas contribuições para os estudos voltados para a compreensão das organizações (Greenwood *et. al.*, 2008) e fornece elementos para se avaliar o processo de institucionalização e seu estágio histórico-organizacional alcançado ao longo do tempo (Tolbert; Zucker, 1999). Pode-se estudar a criação e a reprodução de grupos, estrutura organizacional e diferentes práticas de gestão, entre outros aspectos centrais, como produto de um dado processo de institucionalização, que são geralmente precedidos pela introdução de uma inovação. Conforme as autoras, os estágios da institucionalização começam pela habitualização, seguida pela objetificação e sedimentação.

Desta forma, para dar início à habitualização, que é definida como sendo a principal maneira de fazer as coisas e os significados que lhes serão atribuídos, e que por pressuposto, é necessário que tenha havido um processo de inovação que deve ser constituído por mudanças tecnológicas, legislação e forças do mercado, sociais ou institucionais, que suscitam a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas específicos (Tolbert; Zucker, 1999). No caso da PROGEPE/UFRPE, as unidades que a formam, desenvolvem atividades estratégicas e burocráticas e sua criação tomou como ponto de partida a perspectiva de atender aos novos anseios e necessidades da comunidade acadêmica, com a competência de elaborar e implementar planos, programas e projetos de redimensionamento organizacional, avaliação de desempenho, desenvolvimento de competências para o trabalho, apoio psicossocial, saúde ocupacional, controle remuneratório e movimentação de pessoas (UFRPE, 2018). Tal justificativa explica bem o sentido atribuído por Tolbert e Zucker (1999) à necessidade de se construir arranjos estruturais nas organizações, bem como o interesse em saber acerca de sua evolução e desenho de sua trajetória.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

A partir do estudo realizado por Sena (2019), autor que levantou o intervalo temporal que corresponde à trajetória delineada por dois Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI's) da UFRPE, associados aos períodos 2006-2012 e 2013-2020, no qual inúmeras mudanças ocorreram na Gestão de Pessoas desta IFES.

A questão central enfocou os processos de transformação organizacional evidenciados na área de Gestão de Pessoas, sob a ótica da Investigação Apreciativa (IA), tendo se observado evidências ligadas às estratégias e mecanismos encontrados na trajetória histórico-institucional da PROGEPE, desde que era um Departamento de Pessoal até alcançar o *status* de nível estratégico como uma Pró-Reitoria da UFRPE (Sena, 2019).

Neste sentido, verifica-se existir uma base de conhecimento apreciativo e organizacional que, inclusive, fornece subsídios referentes ao passado, presente e futuro vivenciados pela área de Gestão de Pessoas no âmbito da UFRPE (Sena, 2019).

A problematização, então, respeita o que foi realizado por Sena (2019), em especial a perspectiva da IA que traz para a compreensão do passado, do presente e do próprio futuro de uma organização. Um fato novo, entretanto, deu-se em 2020, com a pandemia da COVID-19, cujo objetivo foi o de manter o distanciamento social e preservar a vida dos servidores, além do momento para retornar às atividades de forma presencial.

Em uma era pandémica e o que a ela se seguiu posteriormente, Cooperrider e Fry (2020)

introduziram algo impensável, ao considerarem que a superação dos problemas surgidos neste momento envolveu o papel exercido pela resiliência como algo existencialmente crucial, ao lado de uma percepção decorrente de uma nova realidade alterada. Pelo que se depreende foram inúmeros os impactos sobre uma força de trabalho exausta e traumatizada, tal como enfatizado por Armstrong, Holmes e Henning (2020). Esse desafio foi posto perante a PROGEPE, outras Pró-Reitorias e a própria Reitoria da UFRPE, que se dedicaram a proporcionar um retorno seguro a todos que fazem parte da comunidade acadêmica da instituição.

Em 2023, de forma inovadora o PGD foi adotado na UFRPE, proporcionando aos servidores desenvolverem suas atividades laborais de suas casas através do teletrabalho, tendo como medidor de produção o POLARE,¹ que através de seus relatórios permite que a chefia imediata possa analisar a produtividade de suas equipes. Como se sabe, atualmente, o intuito da adesão ao PGD é oferecer aos servidores uma melhor qualidade de vida, tarefa esta a cargo da PROGEPE/UFRPE.

Em que pese à ótica apreciativa e institucional do estudo, entende-se que há muito a se levantar acerca da política e dos procedimentos adotados, conhecer suas crenças e normas socialmente construídas ao longo da transformação organizacional que vem acontecendo sob a influência de uma pesquisa nascida de um paradigma que incorpora o *ethos* de uma pedagogia pandêmica baseada em uma IA diferente (Armstrong; Holmes; Henning, 2020). Assim, este panorama se associa à proposta de se focalizar o processo de institucionalização alcançado pela PROGEPE/UFRPE, desde que se originou e vem se consolidando.

À luz desse contexto, discute-se a inter-relação da teoria e prática apreciativas com a teoria institucional, em que ambas têm em comum uma forte base crítica e reflexiva apoiada no construcionismo social, que inclui fundamentos fenomenológicos e etnometodológicos, envolvendo áreas de pesquisa sociopsicológicas que muito podem contribuir para se abordar mecanismos-chave da institucionalização (Zucker; Schilke, 2019; Berger; Luckmann, 2003). Com o emprego da teoria institucional se torna possível entender os processos que analisam a transformação tanto sob a perspectiva do que acontece no nível do campo organizacional, mas também no olhar sobre o nível individual e grupal, como se debate na literatura contemporânea.

A combinação apreciativa e institucional parte de processos cognitivos como um dos caminhos para se dar explicações fundamentais para a institucionalização, juntando tanto a variável da psicologia positiva quanto a da vertente sociológica (Zucker; Schilke, 2019).

Por exemplo, no caso da PROGEPE/UFRPE, a incorporação da visão estratégica que passou a ser atribuída à área de Gestão de Pessoas nesta IFES representa um fator de

¹O Polare é um Sistema eletrônico do Programa de Gestão e Desempenho. O Polare tem como principal objetivo proporcionar o acompanhamento detalhado das entregas e resultados das unidades, bem como do desempenho dos servidores. Disponível em: <https://ajuda.ufrpe.br/article/o-que-e-o-polare> Acesso em: 15 mar. 2024.

legitimação agregado à nova estrutura formal, tanto interna como externamente. Neste particular, à luz da literatura sobre legitimação, uma das questões a ser objeto da pesquisa consiste na descoberta e valorização dos pontos fortes desta mudança, ainda não explorados. De um lado, é bem sabido que, cada vez mais, as pessoas têm assumido papel estratégico e relevante nas organizações, pelo fato de constituírem fonte de competência organizacional essencial (Demo; Fogaça; Costa, 2018).

Por outro lado, o novo posicionamento hierárquico ao qual a área de Gestão de Pessoas foi alçada na UFRPE, certamente deve ter permitido acesso a poder e recursos, como sugere Rossoni (2006), para quem a legitimidade significa poder social derivado de julgamento por parte de uma comunidade epistêmica, do aumento da propriedade sobre uma dada esfera institucional e o acesso aos recursos necessários à sua sobrevivência. Para o autor, legitimidade é um conceito central do institucionalismo organizacional, visto que há muito mais do que garantias de recursos técnicos e informação do ambiente.

Ao que se considera como legitimidade, isto também envolve aceitação e credibilidade, na medida em que se estudam os processos contínuos e interpretativos de enquadramento dos atores em um dado contexto, revelados por meio da construção de sentido entre os atores (Phillips; Lawrence; Hardy, 2004).

Depreende-se que, em havendo legitimidade, supõe-se existir um determinado grau de suporte cultural e o fornecimento de explicações para a existência, funcionamento e jurisdição de uma estrutura (Meyer; Scott, 1983).

É neste ponto que reside mais um questionamento acerca da visão construída pelos atores engajados no processo de inovação institucional gerado pela PROGEPE/UFRPE, em seu primeiro momento, para então consubstanciar a habitualização. Isto exigiu um sistema de valores apropriado em contrapartida à capacidade de mobilização de recursos, apoiado por crenças culturais-cognitivas, por sua vez apoiadas por pressupostos normativos tomados como certos. Geralmente, é preciso que haja um acordo estabelecido quanto à continuidade de uma inovação e aos arranjos estruturais que serão requeridos para tanto (Tolbert; Zucker, 1999).

Diante deste argumento, considera-se o surgimento da PROGEPE/UFRPE como uma inovação institucional sob a forma de um arranjo estrutural (antes inexistente) e que carece da delimitação de forças favoráveis aos interesses coletivos que o sustentaram com seus valores e intenções emergentes e possibilitaram vir a tornar um caso concreto em termos operacionais. Há o entendimento de que crenças, ações e comportamentos podem ser, progressivamente, consolidados em normas, rotinas, estruturas, procedimentos e técnicas para lhe dar sustentação, como pressupõem Meyer e Rowan (1977).

A teoria institucional procura explicar a estrutura e o funcionamento das organizações

como uma realidade socialmente construída, amparada por regras, procedimentos, crenças e valores predominantes em determinado contexto (Tolbert; Zucker, 1999). Deste modo, a existência de um ambiente propício e sustentável faz parte da legitimidade de que gozam os agentes para levar a inovação adiante e gerar impactos relativos à sua atuação.

Deste modo, o surgimento da PROGEPE/UFRPE pode ser avaliado em função da pressão da ambiência externa quanto à ascensão de formas organizacionais que evoluíram e se tornaram eficazes para superar a estagnação de políticas públicas e práticas de gestão de pessoas vigentes no serviço público por um longo período no país (Oliveira; Sena; Mandú, 2018).

Isto pode ser explicitado, ainda, considerando o que dizem Camões e Souza (2016), ao observarem a mudança no tradicional viés racional-legal dos processos de gestão de pessoas para outro de natureza estratégica, em que um dos marcos importantes residem na formulação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), como uma inovação no campo organizacional do setor público do país,² promotora de uma ação estruturada do governo federal na área de gestão de pessoas iniciada em 2006 e atualizada em 2019 (Brasil, 2019; 2006).

O próprio Plano de Carreira do Técnico Administrativos em Educação (PCCTAE) levou a gestão de pessoas a desempenhar um papel novo e mais estratégico, trazendo maior complexidade e desviando o foco dos subsistemas tradicionais (Oliveira; Sena; Mandú, 2018). Era preciso criar condições objetivas para dar conta da capacitação e qualificação dos técnico-administrativos das IFES do país (Brasil, 2005).

É neste contexto que se situa a questão da transformação organizacional da PROGEPE/UFRPE que envolveu os seus gestores nas mudanças registradas no período 2018-2023 nesta IFES, por força do surgimento de políticas públicas de gestão de pessoas em nível federal e que se impuseram na esfera local, observando a convergência entre elas e a necessidade de criação de uma pró-reitoria, entre outros fatores que exerceram pressão para a tomada de decisão estratégica da UFRPE.

Por outro lado, através da IA e da abordagem institucional, pode-se propor algumas questões norteadoras a serem levantadas sob a ótica dos participantes da pesquisa, tais como: o que torna bem-sucedido o processo de institucionalização que vem ocorrendo desde a criação da PROGEPE/UFRPE nos últimos cinco anos? Mais precisamente, como se podem delinear os pontos fortes da mudança implementada pela PROGEPE/UFRPE, abrangendo sua atuação institucional na área de Gestão de Pessoas diante dos desafios enfrentados no período que vai de 2018 a 2023?

² Para Carvalho e Sousa (2023, p. 58), “O processo de mudança e inovação no campo organizacional abrange a defesa de interesses dos envolvidos e fatores que impedem ou atrasam as transformações propostas pela inovação”.

Assim, partindo desse panorama, a gestão de pessoas da UFRPE passou por vários desafios e mudanças, atravessados, notadamente pelo impacto da COVID-19. A linha do tempo na Figura 1 sinaliza para esses desafios, acerca dos quais se falará mais adiante.

Figura 1 - Linha do tempo, desafios dos últimos cinco anos vivenciados pela Gestão de Pessoas da UFRPE



Fonte: elaboração própria

Estas questões vão além do que se propôs fazer o estudo de Sena (2019). A preocupação agora reside nas decorrências que hoje se registram no processo de transformação que continua em andamento.

Ao se imaginar um filme, percebe-se que ao longo de cinco anos, inúmeras cenas foram reproduzidas sobre a transformação da Gestão de Pessoas da UFRPE, normas e regulamentos foram criados e modificados, gestores da época presentes na construção do processo de transformação hoje não mais estão no órgão. Nesse ínterim, o mundo passou por dois anos de pandemia (COVID-19), e assim como outras instituições, a atuação da Gestão de Pessoas da UFRPE precisou se reinventar para que as atividades não fossem interrompidas.

Com efeito, em 2020, o mundo vivenciou uma situação inesperada com a chegada da pandemia, que se prolongou até 2021, ocasionando a suspensão das atividades acadêmicas e administrativas em todas as Instituições de Ensino Superior (IES) do país e proporcionando uma nova forma de trabalhar, por conta do distanciamento social recomendado pela Organização Mundial de Saúde (OPAS, 2020), cujo objetivo era controlar a propagação do vírus. Em 2022, chegou o momento em que os servidores tiveram que retornar às atividades de forma presencial e se readequarem à convivência social.

Assim como a pandemia veio e foi superada, muitas mudanças ocorreram. Não foi diferente na UFRPE. Uma nova forma de desenvolver as atividades precisou ser adotada na instituição, como formato de preservação da vida dos servidores evitando a propagação da pandemia.³ O trabalho remoto foi aplicado como um condicionamento emergencial para atender as demandas propostas pelo trabalho, ocasionando diversas mudanças, sobretudo as que se referem às práticas presenciais no fornecimento de serviços.

³A respeito ver “Progepe esclarece sobre trabalho remoto durante pandemia do Covid-19”, conforme o que estabelecia a Portaria Normativa nº 02/2020-GR/UFRPE. Disponível em: <https://www.ufrpe.br/br/content/progepe-esclarece-sobre-trabalho-remoto-durante-pandemia-do-covid-19> Acesso em: 15 jun. 2023.

Diante de tantos desafios, e utilizando-se ainda do referencial que se pretende aplicar na pesquisa, pergunta-se: como tem se dado o processo de institucionalização alcançado pela PROGEPE/UFRPE como um órgão da área de Gestão de Pessoas, na ótica apreciativa?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de institucionalização alcançado pela PROGEPE/UFRPE como um órgão da área de Gestão de Pessoas, na ótica apreciativa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1) Discutir os diferentes aspectos vinculados ao processo de geração do novo arranjo estrutural associado à transformação organizacional por que passou a PROGEPE/UFRPE;
- 2) Delinear quais são as perspectivas de futuro relativas à estrutura da PROGEPE/UFRPE no contexto de órgão da área de Gestão de Pessoas da UFRPE;
- 3) Examinar a articulação da teoria institucional com a apreciativa, em termos de sua adequação na análise do processo de institucionalização da Gestão de Pessoas da UFRPE.

1.4 JUSTIFICATIVA

Embora existam pesquisas com o propósito de investigar a relação presente entre práticas de gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional, poucos estudos foram adotados na esfera pública e, sobretudo, em universidades federais (Oliveira; Oliveira, 2011).

Frente às mudanças organizacionais que foram propostas pela reestruturação da Gestão de Pessoas da UFRPE, percebe-se o grande passo alcançado desde a criação da PROGEPE/UFRPE e como isso ganhou uma proporção positiva para a instituição, cuja avaliação ainda não foi devidamente realizada. A relevância desse tipo de estudo pressupõe que a Gestão de Pessoas da UFRPE está ganhando maturidade institucional. Inúmeros fatos foram responsáveis pelos avanços que têm sido alcançados, fazendo-se necessário investigar quais estratégias transformacionais foram implementadas e quais desafios foram superados e como projetar o papel a ser desempenhado pela PROGEPE/UFRPE nos próximos anos. Na visão apreciativa, segundo Wilkins (1983), através da IA é possível identificar expectativas, valores e compromissos de uma equipe e descobrir os elementos que contribuem para uma transformação mais efetiva e satisfatória.

Por seu turno, Marques (2016), defende que a gestão de pessoas vem passando por uma evolução ao longo de 20 anos, distanciando-se cada vez mais daquela gestão tradicional e ocupando uma posição estratégica nas organizações.

Como já referido, ao longo dos últimos cinco anos, muitas coisas aconteceram, dentre elas, começando pela a pandemia da COVID-19, que proporcionou uma nova forma de trabalhar, ou seja, o “trabalho remoto”. Outra referência digna de nota diz respeito à inovação tecnológica adotada pela UFRPE em 2020, ou seja, a implantação do SIPAC,⁴ um sistema que permitiu aos servidores realizarem suas atividades de modo remoto, no período em que houve o isolamento social decorrente da pandemia e hoje vem cada vez mais se consolidando.

Interessa saber como a PROGEPE/UFRPE operou seus processos de transformação organizacional e se deu a conquista de apoio, bem como se reconhece a importância deste setor na estrutura desta IFES e o quanto evoluiu. Conforme Amaral (2016) existe uma necessidade de fomentar as contribuições da área de Gestão de Pessoas nos resultados das IFEs para a sociedade, de modo que se pretende conhecer e expor os resultados obtidos na UFRPE. Inclusive, como dito por Soviensi e Stigar (2008), esta é uma área que se destaca pela sua atuação, aprimoramento, engajamento e promoção do ativo mais valioso da empresa: o capital humano, ou seja, os indivíduos que a integram.

Por outro lado, este é um tema de estudo relevante porque a sociedade tem solicitado mudanças em todos os perfis profissionais. Anteriormente, a informação que outrora era vista como um produto de processo de trabalho, hoje é valorizado e tem um reconhecimento significativo para as organizações:

[...] o setor público, em todos os seus poderes e esferas, deverá obrigatoriamente promover mudanças profundas que lhe permita uma inclusão afirmativa nessa era de mudanças aceleradas. Perder a sociedade de vista compromete projetos de crescimento e combate à desigualdade e degrada a entrega de serviços (Agune; Carlos, 2017, p. 148).

Para Oliveira (2019), o mundo do trabalho mudou em decorrência das inovações tecnológicas que impõem novas exigências às organizações, tanto em suas estruturas, como nos processos de trabalho, resultando novos formatos organizacionais e estes se adequam a realidade das demandas trazidas pelo novo normal. Dessa forma, o trabalho remoto foi aplicado como um condicionamento emergencial para atender as demandas propostas pelo trabalho, ocasionando diversas mudanças, sobretudo as que se referem às práticas presenciais no fornecimento de serviços. Além disso, ainda em 2020, foi iniciada a utilização do sistema SIPAC, como ferramenta para criar e tramitar os processos dentro da instituição. Em 2023, foi

⁴A respeito ver “UFRPE inicia Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) no dia 27/04”, Disponível em: <https://www.ufrpe.br/br/content/ufrpe-inicia-sistema-integrado-de-patrim%C3%B4nio-administra%C3%A7%C3%A3o-e-contratos-sipac-no-dia-2704> Acesso em: 15 jun. 2023.

implementado o PGD, juntamente com o sistema POLARE, este último com o objetivo de mensurar as atividades desenvolvidas pelos servidores, o qual pode ser utilizado como ferramenta de redimensionamento dos servidores dentro dos setores. É importante destacar que o PGD teve a PROGEPE como órgão responsável por sua implementação na instituição.

2. REVISÃO TEÓRICA

O principal propósito desta revisão teórica é focalizar o tripé que forneceu subsídios ao estudo da dissertação, começando pela literatura que situa a gestão de pessoas como área estratégica do setor público. Em seguida, discutem-se as questões relacionadas à teoria institucional e aos estágios de institucionalização nas organizações, como uma das escolhas que permitem alcançar os objetivos (geral e específico) que foram traçados na realização da análise do objeto de estudo.

Não menos importante é o referencial utilizado para se estudar os principais conceitos e aplicações da IA, como uma abordagem e metodologia que deu orientação e direcionamento à compreensão dos aspectos positivos e generativos que dela fazem parte.

2.1. GESTÃO DE PESSOAS E SEUS REFLEXOS NO SETOR PÚBLICO

Gerir pessoas não quer dizer apenas liderar de forma comprometida e com resultados. É necessário criar espaço que permita a valorização e o desenvolvimento de cada membro da equipe, aproveitando as melhores habilidades de cada um, no intuito de promover a satisfação mútua e a melhora no desempenho. Gil (2001, p. 86) defende que a Gestão de Pessoas “é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

O bem mais valioso de uma organização é seu capital humano. Por meio dele, os demais aspectos, como venda de produtos, emissão de relatórios, metas alcançadas e outros podem ser desenvolvidos. Para isso, as pessoas precisam ser estimuladas constantemente a realizarem um bom trabalho. É nesse momento que entra a gestão de pessoas, cuja missão consiste em encontrar as melhores práticas incluindo toda a organização em prol de um objetivo comum. Ivancevich (2008) destaca alguns aspectos que a Gestão de Pessoas pode contribuir para aumentar a eficácia organizacional: ajudar a organização a atingir metas; empregar com eficácia as qualificações e habilidades da força de trabalho; prover a organização com funcionários bem treinados e bem motivados; aumentar ao máximo a satisfação e a autorrealização do funcionário; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, de modo que o emprego na organização seja algo desejável; comunicar as políticas de gestão de RH a todos os funcionários; ajudar a manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; e gerir a mudança de forma que propicie vantagens mútuas entre indivíduos, grupos, empresa e

público(Ivancevich, 2008).

Dessler (2008, p. 27) assegura que “a Gestão de Pessoas é importante para todos os gestores”, mesmo os que não trabalham diretamente com essa área de conhecimento. Jacobsen *et al.* (2012, p.133) chegam a dizer que “pessoas são o bem mais precioso das organizações”.

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

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

Assim como Sena (2019) o fez, por exemplo, ao focalizar a trajetória da PROGEPE/UFRPE, os autores traçam:

A caminhada da Gestão de Pessoas dentro das Universidades Federais, desde a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) até a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (Aranha; Salles, 2015, p. 1).

Como se sabe, trata-se de modelo originalmente chamado de administração de pessoal, muito presente na era patrimonialista do serviço público, quando as organizações desempenham “atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos” (Schikmann, 2010, p. 16). No enfoque burocrático, reinava os aspectos legalistas ligados ao controle, como classicamente era assim denominado.

Nesse período, que remonta à época de criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), por meio do Decreto-Lei nº 579/1938, Pires *et al.* (2005, p. 9) indicam que houve:

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

Aranha e Salles (2015, p. 4) identifica a força do poder racional-legal do Estado, em seus controles e procedimentos, visto como “tão prioritário que o atendimento às necessidades das pessoas ficava em segundo plano”. Assim permaneceu até a chegada da administração pública gerencial, que não se limitava somente ao combate ao nepotismo e a corrupção, mas haveria de imprimir um ar de modernidade à Gestão de Pessoas.

O gerencialismo veio acompanhado de importantes inovações tecnológicas nos anos 1990, tais com a instituição do Decreto nº 347/1991, o qual determinou que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal (Brasil, 1991).

Borges; Mario e Carneiro (2013) identificam esses movimentos como sendo associados à também chamada nova administração pública, em que o discurso gerencialista passou a se disseminar no aparato estatal, visando a superar os padrões alinhados com a burocracia e o envolvimento da alta gerência na compreensão dos processos de trabalho, da melhoria do desempenho e do cumprimento da missão das instituições públicas.

Como explica Carmo *et. al.* (2018), mesmo que tenham se mantido as características do setor público, advindas do Estado patrimonial e burocrático, a administração gerencial ganhou força e influência nas práticas direcionadas aos recursos humanos, desde então vistos como ativos valiosos e essenciais. A eles se destina a gestão estratégica de pessoas, o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho fundada em competências.

Nesse sentido, compreende-se o papel das melhorias propostas pela administração estratégica de recursos humanos e seu reflexo em uma boa administração de pessoas, bem como no gerenciamento de processos, cujo objetivo é viabilizar um atendimento ao seu público de forma eficiente e eficaz.

2.2. TEORIA INSTITUCIONAL E OS ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Esta dissertação toma como base a teoria institucional, a qual tem como princípio o estudo das organizações, com seu poder analítico e explicativo, considerado relevante quando se deseja realizar o estudo de fenômenos de grande complexidade (Scott, 2005).

A teoria institucional tem fornecido suporte para o desenvolvimento de diversas pesquisas econômicas e variadas áreas de conhecimento, na contabilidade, ciência política, sociologia e administração, cuja finalidade é sugerir entendimentos acerca da realidade social presente dentro das organizações, governos e famílias (Nascimento; Rodrigues; Megliorini, 2010).

É uma teoria que vem auxiliando cada vez mais o estudo nas organizações, levando em consideração que até o final de 1940, os sociólogos americanos não compreendiam as organizações como um acontecimento social distinto, pois não eram respeitadas como foco de estudos enquanto organizações. Todavia, eram as mesmas percebidas como sinônimo de problemas sociais gerais, como desigualdade social, relações intercomunitárias, desvio social entre outros. Conforme Boff; Beuren e Guerreiro (2008), pesquisas relacionadas à teoria institucional têm explorado o conjunto de fenômenos a partir da expansão de políticas de pessoal próprias, reconduzidas pela missão organizacional e suas estruturas, incluindo a formulação de políticas nacionais e internacionais por organizações governamentais.

DiMaggio e Powell (1999) defendem que o estudo das instituições passa por um reavivamento de todas as ciências sociais. Em alguns setores, essa evolução estabelece uma atuação em contradição à revolução comportamental, explicando o comportamento econômico e político coletivo com resultado incorporado à escolha individual com rebatimentos institucionais.

Nos últimos anos, as pesquisas organizacionais cada vez cresceram e têm subsidiado diferentes interpretações teóricas que foram desenvolvidas e comprovadas, representando momento de grande criatividade e encaminhamentos para se entender a dinâmica institucional nas organizações (Guarido Filho; Machado-Da-Silva; Gonçalves, 2009). Observa-se que esses autores têm um entendimento acerca das organizações voltado para um fenômeno social distinto, crucial para estimular diversos estudos e avanços em diferentes áreas de conhecimento. Isto contribui para os desdobramentos teóricos e sua aplicação perante os modelos de estudos que vêm sendo adotados.

Para Pereira (2012), a teoria institucional é uma forma de investigar e evidenciar o que tem acontecido nos últimos 30 anos de estudos nesse campo de conhecimento, associando-se a outros referenciais relevantes da teoria organizacional, tais como ecologia populacional, teoria da contingência estrutural, teoria crítica, teoria da dependência de recursos, dentre outras perspectivas. Oliveira e Voese (2014) alegam que diante das transformações organizacionais, há necessidade do estudo a respeito de como elas são assimiladas e entendidas internamente, muitas vezes mediante intervenções que são realizadas na vida das instituições.

Ao se realizar estudos que trabalhem questões direcionadas a mudança, torna-se necessário abordar àquelas que relatem como elas afetam as pessoas, sejam grupos ou organizações; qual cenário pode ser motivado por elas; como as pessoas se comportam diante de transformações; como são efetivadas as novas regras, procedimentos e ferramentas gerenciais. Em suma, trata-se de tecer considerações relativas ao processo de institucionalização. A dissertação segue esse direcionamento, tanto que se adota o termo “institucionalismo organizacional”, designando a aplicação da perspectiva institucional nos estudos das organizações (Greenwood *et al.*, 2008).⁵

Hall e Taylor (2003) apontam a base sociológica desses estudos dedicados a formas e procedimentos institucionais utilizados pelas organizações modernas, consideradas como práticas culturais que englobam regras, procedimentos ou normas formais, além de rituais, sistemas simbólicos, esquemas cognitivos e bases morais que fornecem significado e orientam a ação humana. Os autores reconhecem haver uma natureza altamente interativa nas relações

⁵A delimitação da teoria institucional, segundo Hall e Taylor (1996) pode ser observada segundo três vertentes: 1) Política, também chamada de Institucionalismo Histórico; 2) a Econômica, também chamada de Institucionalismo da Escolha Racional; e 3) a Sociológica, também chamada de Institucionalismo Organizacional.

entre as instituições e a ação individual, na qual cada uma age sobre a outra.

Assim, explica-se o que ocorre na esfera dos indivíduos e grupos, na qual a institucionalização resulta de um processo dinâmico e contínuo, porquanto são eles atores que protagonizam a construção social da realidade. Deste modo, a institucionalização constitui um processo central, ou seja, aquele que dá início a perenidade de grupos sociais contínuos e sua consequente persistência ao longo do tempo (Berger; Luckmann, 2003).

Sendo assim, representa um padrão que alcançou *status* de aceito e dado como certo (taken- for-granted). No campo das organizações, essa é uma condição básica na busca pela legitimidade, na medida em que a mesma se viabiliza e aumenta a capacidade de permanência de um padrão, norma ou artefatos de uma cultura que passam por um dado processo de institucionalização, sendo este um fenômeno que acarreta a legitimação (Queiroz; Montenegro; Heber, 2018). Outro aspecto a considerar, é o da tipificação desse fenômeno, posto que

A institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores. Dito de maneira diferente, qualquer uma dessas tipificações é uma instituição. O que deve ser acentuado é a reciprocidade das tipificações institucionais e o caráter típico não somente das ações, mas também dos atores nas instituições. (Berger; Luckmann, 2003, p. 79).

Conclui-se que no argumento dos autores a institucionalização é um fenômeno que depende necessariamente da interação recíproca entre os atores e o ambiente social onde estão inseridos, o qual se encontra em constante estruturação. Essas relações recíprocas se dão dentro de um ambiente envolvendo o indivíduo (ator social) e a organização (arena social) (Boff; Beuren; Guerreiro, 2008).

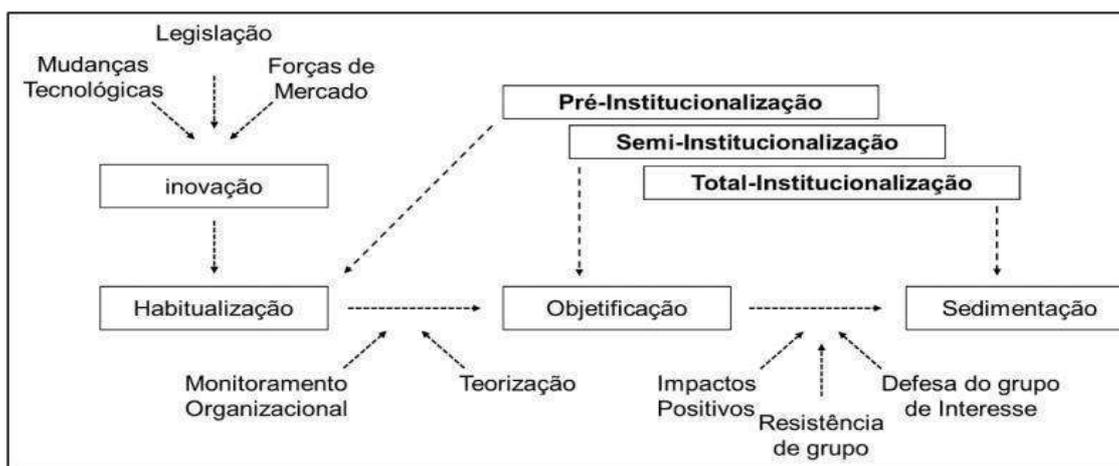
Vale salientar que caso uma instituição se apresenta com um dado resultado final do processo de institucionalização, entende-se que houve ações convertidas em habituais por tipos específicos de sujeito com seus devidos atributos (Berger; Luckmann, 2003). Observe-se que os autores estão se referindo ao plano dos atores individuais e não organizacionais.

A focalização nos níveis de análise nas organizações foi feita por Tolbert e Zucker (1999), que propuseram um modelo dos processos inerentes à institucionalização composto por três fases: habitualização (adoção de políticas e procedimentos, formalização de novos arranjos estruturais), objetificação (consenso social entre os decisores) e sedimentação (positividade e continuidade histórica da estrutura). A Figura 2 reproduz os componentes do processo de institucionalização delineado por Tolbert e Zucker (1999), cabendo observar que seja qual for o estágio alcançado, continuamente, eles estão dinamicamente sendo submetidos à legitimidade.

Para entender que uma estrutura normativa está totalmente instituída, é preciso compreender que além da imposição ou adoção de um preparo de normas, também é preciso que sejam postos em práticas variados instrumentos de transformação e reprodução, ao mesmo

tempo os atores organizados precisam dispor de recursos suficientes para dar cabo das inovações (DiMaggio, 1988). Além de que, elas necessitam se tornar conhecidas entre todos, para que possam se institucionalizar (Boff; Beuren; Guerreiro, 2008).

Figura 2 - Componente do processo de institucionalização



Fonte: adaptado de Tolbert e Zucker (1999).

Dessa forma, diante do nível organizacional, Tolbert e Zucker (1999) abordam que o processo de institucionalização acontece baseado em três processos constitutivos: habitualização, objetificação e sedimentação, com variabilidade em diferentes ângulos e interpretação dos casos. As autoras referem que a institucionalização começa quando uma inovação, com seus fatores amplamente definidos, é introduzida em um campo de prática que inicia um período de habitualização e se define a principal maneira de fazer as coisas novas e os significados que lhes serão atribuídos. Nesse estágio, é esperada a criação de configurações estruturais em resposta às demandas específicas (pré-institucionalização).

A inovação deve estar amparada em dispositivos que lhe tragam apoio técnico e normativo, além de arranjos políticos que sejam mais ou menos receptivos ao processo de mudança a ser implementado, fazendo com que os hábitos dos funcionários venham a ser definidos e formalizados, incluindo existir certo compromisso com o que está sendo realizado (Tolbert; Zucker, 1999).

Para Pereira (2012), na habitualização, os sujeitos organizacionais atuam na configuração de arranjos estruturais e, conforme avançam, tendem a com eles estabelecer relações sociais mais fortes. Segundo essa lógica, avanços evoluem, bem como normas e procedimentos são mais bem compreendidos e passam por avaliação e monitoramento para se introduzir ajustes e melhorias (Tolbert; Zucker, 1999). Há também a internalização de novas formas de cultura organizacional que se expressam por meio de crenças, valores, práticas e elementos visíveis, bem como desenhos institucionais postos à disposição dos observadores. Se as novas estruturas e seus arranjos não forem suficientemente compartilhados, a consequência

será sua baixa legitimidade dos processos dela resultantes, caracterizando a pré-institucionalização.

A fase seguinte da objetificação decorre da emergência de certo grau de consenso social sobre o valor da inovação com base nos resultados que vão sendo obtidos e dos esforços de defensores que apresentam argumentos teóricos convincentes e positivos acerca da nova estrutura. Geralmente há uma busca por legitimidade conduzida por porta-vozes articulados, desempenhando um papel significativo na formação de sua identidade dentro do campo onde se insere tal processo institucional. Nesta fase, sabem-se como as coisas estão ligadas entre si, como os problemas podem ser mais bem abordados e os métodos mais recomendados, a fim de alcançar resultados específicos. Isso é crucial para que haja a institucionalização das ideias e da difusão da estrutura perante os domínios da organização. Esse processo é fundamental para se transferir ações que vão além de sua origem. Corresponde a um aprendizado identificado como sendo semi-institucionalização, que requer legitimidade cognitiva e normativa (Tolbert; Zucker, 1999) e certoconsenso sobre o valor da estrutura.

A fase seguinte da sedimentação é caracterizada tanto pela propagação virtualmente completa de estruturas através de um grupo de atores teorizados como adotantes apropriados, que produzem a perpetuação histórica da estrutura que vai se consolidando durante um longo período. Quer dizer que a institucionalização obteve sucesso e criou um dado padrão de ação arraigado em seu contexto de operação, sendo que a estrutura se torna capaz de suportar, manter e estabelecer sua comunicação tanto interna como externamente. É uma fase caracterizada pela sobrevivência da organização não apenas pela disseminação virtual, mas também por sua continuação por um longo período. A baixa resistência dos grupos de oposição e o apoio decorrente dos resultados positivos alcançados dá ideia da legitimidade da estrutura. Esses processos explicam porque se considera ter havido uma total institucionalização e o que a encaminha para uma continuidade sustentada (Tolbert; Zucker, 1999).

Ao focalizar os atores que defendem uma estrutura e sua continuidade, a discussão envereda para as raízes do pensamento micro institucional – incluindo fundamentos fenomenológicos e etnometodológicos – bem como se detém em áreas de pesquisa sócio-psicológicas muito ativas que abordam mecanismos-chave na institucionalização, a exemplo do que se faz no entrelaçamento com a abordagem apreciativa (Zucker; Schilke, 2019).

Nascimento, Rodrigues e Megliorini, (2010) enfatizam que, havendo ou não resistências para a continuidade da institucionalização, pode haver enfraquecimento quando houver ausência de resultados mensuráveis e evidenciáveis associados à estrutura institucionalizada ou à carência de aprovação e legitimidade.

Neste sentido, segundo Scott (2005), uma organização é legítima quando atende a certos

padrões de comportamento considerados adequados pela comunidade e se alinha com uma estrutura compartilhada de significados criados e aceitos por seus membros.

2.3 PRINCIPAIS CONCEITOS E APLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

A IA foi desenvolvida por David Cooperrider, na década de 1980, com o objetivo de inverter a lógica habitual de análise baseada nos aspectos deficitários de uma organização e enfatizar os pontos positivos que a levam a promover a gestão de mudanças. Isso acontece porque sua proposta consiste na busca do melhor que a vida pode oferecer a um sistema quando se encontra em um estado mais eficaz e capaz em termos econômicos, sociais, ecológicos e humanos (Drago *et. al.*, 2011). Desenvolvida por David Cooperrider e seus colegas da Case Western Reserve University e do The Taos Institute, nos anos 1980, a IA é uma ferramenta de análise da transformação organizacional que se concentra em aprender com o sucesso. Em vez de focar em déficits e problemas, a IA se concentra em descobrir o que funciona bem, por que funciona bem e como manter esse ritmo positivo (Johnson; Leavitt, 2001).

A estratégia de mudança focalizada pela IA pode ser associada ao desenvolvimento organizacional, mediante o qual os sistemas sociais são capazes de gerar imagens coletivas de seu presente e futuro, explorando o que há de melhor em suas práticas para ir adiante (Bushe, 1999).

Whitney e Trosten-Bloom (2003) dizem que a IA dedica-se ao estudo e exploração do que dá vida aos sistemas humanos quando eles funcionam da melhor maneira possível, levantando questões sobre seus pontos fortes, sucessos, valores, esperanças e sonhos, com propósitos transformacionais.

O diagnóstico organizacional está sempre direcionado para investigar apreciativamente as causas dos momentos centrados nos pontos altos da vida de pessoas, grupos e instituições, de modo a identificar temas emergentes e alinhados com as aspirações daqueles que nelas trabalham (Hammond, 1998).

Um desses temas diz respeito a como aprimorar a inovação organizacional, interpretada através de uma abordagem que seja capaz de construir uma teoria social mais generativa (Bushe, 2013; Gergen, 1982), aproveitando o conhecimento das pessoas para evocar formas de pensar e delinear possibilidades de ação reunindo pessoas como coautoras de uma nova realidade social compartilhada.

Sobre esse aspecto, as pessoas produzem e refletem seus conhecimentos por meio de processos relacionais (por exemplo, trocas, diálogos, perguntas, contação de histórias) (Verleysen; Lambrechts; Van Acker, 2015). Um traço característico desse processo consiste em focar nos aspectos positivos das experiências narradas pelos participantes.

A IA tem um olhar voltado para as relações por meio das quais os atores sociais constroem realidades, tomando a linguagem que as pessoas usam para compreender o mundo e as organizações como instrumentos sociais que são um produto histórico das trocas, acordos e pactos estabelecidos entre si (Cojocarú; Bragaru; Ciuchi, 2012).

Aliado a esses pressupostos, Sullivan (2004) destaca que o traço diferencial da IA, no que se refere ao desenvolvimento organizacional, consiste na busca deliberada do que contribui para a eficácia e a excelência nas organizações, apoiando-se no diálogo com foco em pontos fortes e circunstâncias positivas da mudança.

Deste modo, são realizados encontros, conversas, entrevistas e reuniões com pessoas e grupos que revelam os pontos fortes existentes de uma organização, levando-os a imaginar e projetar seu futuro, com foco nos seus pontos fortes, desenvolvendo passos concretos para implementar essa visão (Schlombs *et. al.*, 2015).

Segundo a literatura, a IA fornece as bases teóricas da psicologia positiva para se compreender a natureza e o processo de mudanças que ocorrem nas organizações entendidas como algo que expresse uma transformação que tenha sido de perspectiva profunda e duradoura que pode ocorrer. A perspectiva deve ser humanística porque tem como referência a interpretação dada pelas pessoas, considerando que uma mudança desta natureza começa no nível individual e depois se expande para o grupo e o próprio nível institucional, sendo um resultado direto da aprendizagem transformadora individual e coletiva (Donovan; Meyer; Fitzgerald, 2007). Por esta razão, a análise apreciativa concentra-se na transformação decorrente de experiências e valores fundamentados por quem dela participa ou participou.

Para tanto, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) nomearam cinco princípios que sustentam a prática da IA: construcionista, simultaneidade, poético, antecipatório e positivo, como vistos no Quadro 1.

Quadro 1 - Princípios da Investigação Apreciativa

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

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

Como explicam Whitney e Trosten-Bloom (2003), esses princípios são derivados do

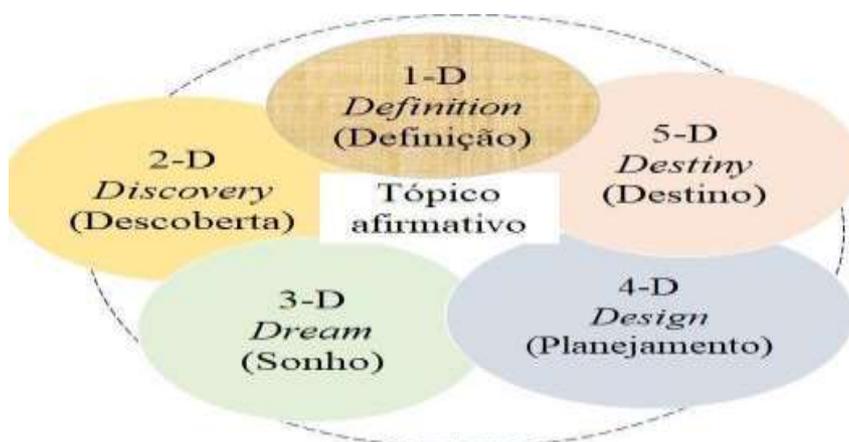
construcionismo social, da teoria da imagem e da teoria fundamentada. Do construcionismo social vem a noção de que a realidade social é construída e mantida através da linguagem e da comunicação.

Da teoria da imagem vem a noção de que as pessoas tomam decisões que são influenciadas pelas imagens que têm de seu futuro. O poder da imagem futura positiva passa ser o motivador para os participantes agirem e se engajarem no processo. E a partir de pesquisas fundamentadas, vêm as noções de que os participantes possuem a chave para entender sua cultura ou realidade, e que qualquer pesquisa é também uma intervenção.

Com base nesses princípios, a aplicação da IA é feita por meio do modelo de 5-D, que propicia a realização de um trabalho colaborativo junto com todas as partes interessadas dentro de uma organização, a contar das estimativas de participação sistemática nos processos de pesquisa institucional (Bowen-Jones; Chapman; Breeze, 2014). Sua aplicação deve ser compreendida como sendo “a busca colaborativa e evolutiva em conjunto pelo melhor que existe nas pessoas, nas suas organizações e no mundo que as rodeia” (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009, p. 19). As iniciativas da IA o emprego de práticas colaborativas e reflexivas, implicando uma visão compartilhada dos resultados da pesquisa.

O modelo de 5-D, em português/inglês, retrata o seguinte ciclo: 1-D – Definição/*Definition*, 2-D – Descoberta/*Discovery*, 3-D – Sonho/*Dream*, 4-D – Planejamento/*Design* e 5-D – Destino/*Destiny*, apresentado na Figura 3, esse esquema representa a materialidade da estratégia da abordagem empírica da IA, com o objetivo de realizar estudos transformacionais e focados na mudança organizacional que altera a natureza básica do sistema (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009; Oliveira; Amorim, 2017).

Figura 1 - Desenho do modelo de 5-D



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

Chama-se a atenção para a necessidade de usar a linguagem construcionista social requerida pelo modelo de 5-D, posto que sua estratégia expressa uma teoria que está em ação e supõe haver uma mudança em desenvolvimento, que tenha significado para os membros do

grupo, que adote novas lentes e novas possibilidades de ação (Somerville; Farner, 2012). Trata-se de uma teoria que se integra à ação organizacional que o referido modelo de 5-D visa a refletir e a mudar (Troxel, 2002). Do ponto de vista epistemológico, o foco dado pela IA dá relevância aos processos cognitivos da mente e do simbólico nos processos de construção social (Cooperrider; Srivastva, 2009).

O modelo 5-D deve ser aplicado de forma circular, flexível e personalizado, de acordo com as circunstâncias da prática e do contexto, como algo em movimento e em constante adaptação porque não existem duas aplicações idênticas nas organizações (Wall; Russell, 2017; Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009). O ciclo apreciativo gira em torno de um ou mais tópico(s) afirmativo(s), que deve ser estabelecido em conjunto com os participantes da pesquisa e estar alinhado com a agenda do trabalho, sendo considerado o ponto de partida e o aspecto mais estratégico de qualquer estudo feito com este referencial,

A elaboração de tópicos afirmativos constitui o espaço do 1-D Definição, que começa com o diálogo em torno dos conteúdos que serão abordados, posto que um enunciado deve ser delineado no que diz respeito ao escopo do trabalho e as maneiras pelas quais os membros participantes irão atuar e o que se projeta fazer ao longo do ciclo apreciativo (Cooperrider; Whitney, 2006).

Os tópicos afirmativos precisam ser escritos de modo a orientar os resultados pretendidos com a aplicação do modelo de 5-D. Pode haver mais de um tópico afirmativo, sendo geralmente adotados de um a três, após discussão sobre os temas da análise apreciativa (Watkins; Mohr, 2001).

O 2-D Descoberta representa a segunda fase do modelo de 5-D, que visa investigar o que de melhor e marcante aconteceu em uma organização, identificando seus pontos fortes. O foco está na investigação das conquistas, do que mais se valoriza e das aspirações incorporadas em todos os sistemas humanos. Focaliza-se o que é positivo, o que está funcionando bem e a contínua busca por mais formas de obter esses resultados (Finegold; Holland; Lingham, 2002). Procura-se construir sob o que mais se valoriza em um processo de mudança ou transformação, que inclui componentes regulatórios, normativos e cultural-cognitivos que influenciam a mudança comportamental (Donovan; Meyer; Fitzgerald, 2007).

No 2-D faz-se a procura pelo sucesso, o que deu certo e se institucionalizou, de modo a criar imagens de um futuro construídas sobre essas experiências positivas da retrospectiva do passado (Watkins; Mohr, 2001). Entretanto, dentre as perguntas positivas, uma delas destaca-se porque diz respeito às forças que dão (ou deram) vida, sustentação e mobilização às realizações de uma organização em direção ao futuro, ensejando a busca do sentido que têm as forças vitais (Mohr; Watkins, 2002).

O 3-D Sonho, para Cooperrider e Whitney (2006, p. 29), “convoca todos a ouvirem cuidadosamente os momentos da vida organizacional no que ela tem de melhor e a compartilhar imagens de suas esperanças e sonhos para seu futuro coletivo”. Com base nas experiências vivenciadas, os participantes podem pensar sobre suas aspirações e visualizar um futuro ideal (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009). Partindo do 2-D, monta-se uma estratégia para mudança intencional que identifica o melhor do que é para imaginar possibilidades e projetar o que poderia ser. Realiza-se um exercício de visualização do futuro (geralmente um horizonte de cinco anos), em que as pessoas expressam seus desejos e anseios, como se tivessem tornado realidade (Cooperrider; Whitney, 2006).

O 4-D Planejamento/Design avança no ciclo de 5-D, reproduzindo a criação de proposições provocativas (proposições de possibilidades), as quais conjugam os resultados da descoberta e do sonho, que levam à relação de planos de ação ou mesmo do planejamento estratégico. “As proposições provocativas redirecionam as ações diárias e criam possibilidades futuras e uma visão compartilhada para a organização e seus integrantes” (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009, p. 182).

É no modelo de 5-D que a equipe de planejamento informa publicamente quais são as ações pretendidas e solicita apoio da organização como um todo em todos os níveis. Não se finaliza o ciclo, pois está sempre em andamento a formação de uma “cultura de aprendizagem apreciativa” (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009, p. 222). O Quadro 2 traz uma visão geral, colocando em evidência as etapas do ciclo de 5-D da IA:

Quadro 2 - Visão Geral das etapas do Modelo de 5-D da IA

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

Fonte: adaptado de Cooperrider e Whitney (2006)

Diante disso, todo processo se configura contando com elementos ou experiências que resultam do passado e/ou presente da organização, que representam seus pontos fortes quando esteve ou está no seu melhor momento. De acordo com esse ponto de vista, pode-se enumerar um único momento no tempo, como também uma combinação específica de alguma coisa merecedora de nota ou fruto de um grande propósito a ser abordado. É possível ser qualquer figura que colabore para os pontos mais altos da organização e valorize experiências ou características apreciativas (Whitney; Cooperrider, 2000). Nas palavras de Cooperrider e Whitney (2006), todos esses elementos constituem o conteúdo do núcleo positivo, considerado como a união que conecta o início ao fim da investigação, estando presente no desenho da

pesquisa.

O conjunto de boas histórias fornece ao estudo apreciativo exemplos do passado positivo que deram força a mudanças projetadas por imagens daquilo que a organização considera como possibilidades do presente e do amanhã (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009).

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

Neste ponto da revisão teórica se aponta para a interdisciplinaridade da abordagem que se aplicou ao estudo da PROGEPE/UFRPE, ao focalizar a capacidade organizacional de mudar como um processo de institucionalização que se materializa em determinados estágios, inclusive de legitimação, e que, por intermédio da IA, podem ser vistos como fenômenos analisados sob a forma positiva, baseada em pontos fortes e valorizando as experiências e contribuições das partes interessadas.

3. METODOLOGIA

Esta seção tem como finalidade apresentar como se alcançaram os resultados propostos pelos objetivos definidos nesta pesquisa. Para começar, é fundamental destacar os conceitos de método e de método científico. Para Cervo e Bervian (2003), método é a arrumação que se deve estabelecer para ordenar os diferentes tipos de processos, cuja finalidade é atingir o resultado desejado. No que concerne ao método científico, Gil (2008, p. 8) define como sendo “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para chegar ao conhecimento”.

Um elemento importante para esta pesquisa foi a utilização da IA, que serviu como mediadora para a elaboração deste estudo, em que se fez uma adaptação do modelo de 5-D, para focar o processo de institucionalização da PROGEPE/UFRPE. Tal medida caracteriza a estratégia qualitativa e sua natureza descritivo-exploratória e explicativa, produzida através de uma prática de pesquisa em que não se parte da busca por resolução de problemas e sim dos pontos fortes que caracterizam o objeto do estudo (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009).

A adaptação para utilização deste modelo surgiu do preceito de que o método de IA é um processo baseado no discurso do sujeito e na narração de mudanças positivas (Cooperrider; Whitney, 2006) e não se estabelece rigidez nas etapas do modelo de 5-D. A IA é única e as fases não são realizadas em etapas rígidas, pois se trabalha com um processo transformacional que vai se adaptando conforme as circunstâncias, inclusive não há padronização na comunicação dos resultados obtidos na lógica da IA (Safadi, 2021).

Loures (2008) justifica essa lógica flexível como parte da filosofia da IA, considerando que a maior parte das abordagens que se referem ao desenvolvimento organizacional e estão centradas em identificar os problemas e sugerir soluções para resolvê-los. A IA não busca problemas que devam ser solucionados.

Ainda diante da visão de Loures (2008) ressalta como significativo o fato de que

A característica dessa abordagem está na sua intenção de aprender a partir das experiências que deram certo e a partir delas, criar uma visão de futuro baseada na energia positiva, na autoconfiança e na coragem que emergem quando da lembrança de tais experiências (Loures, 2008, p. 100).

Ao mesmo tempo, para se evidenciar a institucionalização da transformação organizacional da Gestão de Pessoas da UFRPE, a abordagem se configurou como um estudo de caso histórico-organizacional, cujo interesse da pesquisadora recai principalmente no núcleo gerencial da PROGEPE/UFRPE, ao longo dos últimos cinco anos.

Nesta combinação apreciativa-institucional residiu a preocupação com a compreensão do fenômeno em foco, a partir das percepções dos participantes, que são protagonistas da

análise junto com a pesquisadora, pois como pressuposto durante a pesquisa se transmite aos participantes que eles são os autênticos protagonistas e cocriadores do processo (Basté García, 2015). Para Hung *et. al.*, (2018), uma análise apreciativa pode ser assim considerada quando produz a valorização do poder da coinvestigação, a capacitação dos participantes para apreender sua própria realidade e estimula o desenvolvimento contínuo de todos que realizam um dado trabalho compartilhado.

Para tanto, contou-se com a interação e os olhares dos gestores da PROGEPE/UFRPE, que são a atual pró-reitora (e sua antecessora), diretores atuais (e seus antecessores) dos seguintes departamentos DAP, DQV e DDP tendo-se dado na forma como eles se expressaram para explicar os movimentos observados na evolução do objeto da pesquisa, através dos estágios da institucionalização (Cojocarú; Bragaru; Ciuchi, 2012). A abordagem dos gestores da PROGEPE/UFRPE refletiu acerca da forma como esse órgão foi se estruturando e operando para atender às necessidades de seus membros e da comunidade acadêmica.

3.1 CONFIGURAÇÃO DO ESTUDO APRECIATIVO E INSTITUCIONAL

Este estudo de natureza institucional e apreciativa aponta para sua base qualitativa, tendo em vista os fundamentos teóricos adotados de uma pesquisa em que se trabalha com a interpretação e o significado que seus participantes atribuem ao contexto e aos processos no qual estão inseridos. “Procura-se “descobrir” e compreender um fenômeno, um processo ou as interpretações e entendimentos de mundo das pessoas que estão envolvidas” (Merriam, 2002, p. 6).

Assim sendo, a pesquisa qualitativa utiliza “uma metodologia com predominância descritiva, com propósito pertinente ao objeto pesquisado no qual está inserido” (Casarin; Casarin, 2012, p. 32). Já Martins e Theóphilo (2007) utilizam a expressão “avaliação qualitativa”, por acreditarem que, ao empregar este termo, o pesquisador está se referindo à forma pela qual os dados serão coletados e analisados. A escolha por esta avaliação decorre do fato de que os tipos de informações, dados e evidências obtidas não devem ser considerados de forma quantitativa (Martins; Theóphilo, 2007).

Portanto, no contexto desta pesquisa, esse aspecto é oportuno, tendo em vista que o estudo está voltado para a investigação da institucionalização alcançada não só pela estrutura da PROGEPE/UFRPE, mas da Gestão de Pessoas enquanto área de conhecimento gerencial e área funcional da UFRPE, compreendendo-se que esse duplo olhar tem passado por evolução e superação de desafios nos últimos cinco anos.

Amparado em seus objetivos e pela fundamentação teórica, esta dissertação pode ser

considerada como descritivo-exploratória e explicativa, seguindo a visão apreciativa que lhe é inerente (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009). Os estudos descritivos procuram executar “uma investigação das peculiaridades comuns que fazem parte de um fato/fenômeno/processo” (Santos, 2006, p. 26). Ainda para Lakatos e Marconi (2003, p. 188), pesquisas exploratórias são:

(...) investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos (Lakatos; Marconi, 2003, p. 188).

Por outro lado, dada à natureza relacional e interativa da IA, a metodologia tomou como fundamento a abordagem das descobertas e sonhos e as vivências de gestores ligados à transformação da PROGEPE/UFRPE, observada segundo o modelo de 5-D, que passou por uma adaptação na qual se contemplou apenas a descoberta e o sonho (2-D e o 3-D), em face do objetivo geral e dos objetivos específicos propostos nesta dissertação.

A condução das entrevistas relativas ao processo de institucionalização foi norteadas pelas questões levadas até os gestores atuais e os que lhe antecederam nesse ciclo de 2018-2023 vivido pela PROGEPE/UFRPE em sua atuação na estrutura existente. O levantamento dos entrevistados corresponde a uma amostra intencional e por disponibilidade de tempo, recursos e acessibilidade por parte da pesquisadora.

De fato, houve intencionalidade na escolha dos entrevistados eleitos como participantes da pesquisa, selecionando-se exclusivamente aqueles que integram o quadro de gestores da PROGEPE/UFRPE, sendo esta razão porque esta é uma amostra não aleatória. A decisão também envolveu a disponibilidade de tempo e recursos da pesquisadora, considerando o cronograma da dissertação e as perspectivas de sua conclusão. Ao mesmo tempo, o vínculo funcional da mestranda com a PROGEPE/UFRPE viabilizou a coleta de dados, já que a acessibilidade aos entrevistados foi garantida, incluindo o espírito colaborativo encontrado ao longo da jornada de pesquisa.

Em suma, esses critérios atenderam aos elementos "típicos" e "representativos" para uma amostra intencional diante do julgamento da pesquisadora (Kish, 1965). Para tanto, ao se tratar de amostras intencionais é frequente a escolha de profissionais especializados. Ao escolher essa forma de amostragem o pesquisador deverá levar em conta alguns pontos:

o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela concorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos, entre outros (Mattar, 1996, p. 133)

Dada a visão institucional foram pesquisados aspectos constitutivos da PROGEPE/UFRPE ao longo do tempo, recorrendo-se à Tolbert e Zucker (1999) para montar os

processos interpretativos através das categorias e subcategorias do processo de institucionalização evidenciados e demarcados nos últimos cinco anos, segundo as falas de seus atores-chave, por meio de um diálogo referente às suas ações e experiências, sabendo-se que as organizações são um produto histórico de suas realizações. Assim, a busca pelas respostas da pesquisa foi feita mediante o predomínio de uma metodologia que envolveu falas voltadas para focar os produtos da atividade discursiva e seus decorrentes efeitos institucionais (Lok; Willmott, 2006).

Esta preocupação demarcou este estudo que englobou discursos, textos e ação como três componentes básicos da coleta e análise dos dados acerca de um determinado processo de institucionalização (Phillips; Lawrence; Hardy, 2004), para que se configure às evidências dos estágios de habitualização, objetificação e sedimentação a que uma organização eventualmente chegou ou chegará (Tolbert; Zucker, 1999).

Este desenho empírico combinado com a IA constituiu o cerne da metodologia, tendo em vista que os últimos cinco anos da Gestão de Pessoas da UFRPE foram repletos de desafios e experiências marcantes que expressam o amadurecimento institucional alcançado.

Para Phillips, Lawrence e Hardy (2004), como produto do discurso se gera um material que pode ser revelado por meio de formas escritas, relatos ou mesmo de alguma forma de comunicação que seja acessível para os outros colocarem em ação as suas atividades. Para dar andamento a esse propósito, os dados foram obtidos por meio de entrevistas e encontros com os gestores participantes de eventos considerados marcantes. Ao pesquisador, cabem explorar a relação entre o discurso, o texto, as ações e a realidade social. Leão, Mello e Vieira (2016, p. 24) sinalizam que “os métodos qualitativos destacam a representação da realidade através dos olhos dos participantes [...] e são suas reflexões, opiniões e comportamentos que devem guiar a pesquisa”. Como explica Pfeffer (1981), os gerentes aprimoram a compreensão de novas práticas ao fazerem exposições que articulam histórias que buscam ilustrar a forma como suas práticas são percebidas e compreendidas não só por eles, mas também por seus colaboradores.

Por seu turno, a literatura da IA forneceu as bases sensibilizadoras e necessárias ao engajamento dos participantes da pesquisa, junto aos quais se promoveu a coinvestigação e a capacidade de construção para se trabalhar com a codificação dedutiva, enquanto uma abordagem indutiva também foi usada para permitir que novos conceitos emergissem dos dados (Hung *et. al.*, 2018),

Scott (2005) aponta que práticas e entendimentos entre os atores estabelecem condições para a ação, através da qual vão adquirir gradualmente *status* regulatório (geralmente escritos) e normativos incidentes sobre questões funcionais, além dos elementos culturais-cognitivos, que, de modo conjunto, uma vez que sejam dados como certos vão moldando o processo de

institucionalização e legitimação.

Nesta pesquisa, a ênfase foi dada às falas dos participantes como um recurso interacional dos pontos fortes e dos aspectos positivos de um processo de transformação associado aos descritores do modelo de 5-D, mediante a adaptação direcionada exclusivamente à descoberta e ao sonho. A participação dos gestores que trabalham na PROGEPE/UFRPE trouxe conformidade ao que se espera deste tipo de pesquisa cercada pelo conhecimento que eles têm e de sua capacidade crítica e reflexiva, sem que se esqueça da proximidade e da familiaridade com a dinâmica institucional que se verifica no cotidiano da organização.

Muito do que se planejou coletar e analisar teve boa consecução porque se conseguiu complementar com os dados histórico-institucional utilizados para corroborar os relatos mediante consultas a documentos listados no Quadro 3, *links* acessados no sítio eletrônico da UFRPE e da própria PROGEPE/UFRPE, incluindo a dissertação de Sena (2019), constituindo um material que permitiu evidenciar a ligação dos discursos com os textos e as ações (Phillips; Lawrence; Hardy, 2004). Para os autores, a linguagem institucional apoia-se nas habilidades para aprender e saber transmitir os significados de discursos, textos e ações consideradas centrais e duradouras na vida de uma instituição (Phillips; Lawrence; Hardy, 2004).

Quadro 3 - Documentos consultados ao longo da pesquisa

Documento	Local de consulta (<i>link</i> de acesso)
Regimento Interno da PROGEPE	https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2022-03/recu090.2021._alteracao_reg._progepe_com_anexo.pdf
PDI/UFRPE 2006-2010	https://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/PDI_UFRPE_2006.2010.pdf.txt.pdf
PDI/UFRPE 2013-2020	https://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/PDI%20UFRPE%202013-2020%20-%20vers%C3%A3o%20revista%20e%20atualizada.pdf
PDI/UFRPE 2021-2030	https://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/PDI%20UFRPE%202021%202030%20v ersao%20para%20consulta%20publica.pdf

Fonte: elaboração própria

No caso da área de Gestão de Pessoas, há que se elegerem os instrumentos que exteriorizam as suas características mais peculiares, a exemplo de estruturas tais como organogramas e processos organizacionais visíveis (Schein, 2010). Segundo o autor, os elementos como estes traduzem a expressão da cultura organizacional e envolvem a comunicação dos gestores perante os *stakeholders* internos e externos de uma instituição, tais como colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, órgãos reguladores, etc.

3.2 ARTICULAÇÃO DO MODELO DE 5-D NO CONTEXTO DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PROGEPE/UFRPE: ASSOCIAÇÃO COM A COLETA DE DADOS

Para Ludema e Fry (2008), a pesquisa apreciativa envolve os membros de uma

organização com o desafio de estabelecer um diálogo com os participantes, sobretudo ao se buscar focalizar os valores e o potencial de um determinado grupo, ao mesmo tempo em que se pretende conhecer a capacidade estratégica da organização. Utilizando-se da amostra intencional a pesquisadora conduziu as entrevistas com os gestores da PROGEPE/UFRPE que se mostraram possuidores de conhecimento tácito que garantiu o resultado satisfatório da pesquisa.

Assim, funcionou adequadamente a estrutura baseada em evidências do pensamento estratégico decorrente da percepção da capacidade analítica dos participantes para que se estudasse o processo de transformação tanto no nível individual, como no da equipe e da organização (Cole; Stavros, 2019).

Neste caso, a transformação organizacional foi evidenciada por meio da descoberta e do sonho (2-D e 3-D), aplicados aos estágios de institucionalização, conforme suas categorias e subcategorias, ou seja, habitualização, objetificação e sedimentação, considerando as variações temáticas de interesse desta dissertação, que trata também da gestão de pessoas.

Com efeito, a identificação de traços culturais ligados à área de Gestão de Pessoas e da própria PROGEPE/UFRPE pode ser traduzida nos discursos de seus gestores, exemplificando a inovação institucional, fundamentos e requisitos de formalização (habitualização) que sua estrutura organizacional representou e representa.

Contou-se com os esforços de teorização adotados na perspectiva relacional entre a pesquisadora e os gestores da PROGEPE/UFRPE para fazer face à defesa de bases afirmativas da área de Gestão de Pessoas e a emergência de elementos culturais que lhe dão visibilidade e aceitação por parte de seus integrantes (objetificação), fornecendo evidências de que a mudança foi (ou está sendo) bem-sucedida e de que a estrutura vem se consolidando, superando desafios e construindo seu futuro (sedimentação), em diferentes níveis relativos aos resultados alcançados (Tolbert; Zucker, 1999).

O Quadro 4 apresenta o quantitativo de servidores técnicos por unidade da Gestão de Pessoas da UFRPE, em 2023, assim como a indicação daqueles que estiveram à frente de sua gestão em tal período.

Quadro 4 –Quantitativo de servidores técnicos por unidade da Gestão de Pessoas da UFRPE

Unidades da PROGEPE (2023)	Quantidade de servidores (PROGEPE)	Quantidade de gestores que passaram pela PROGEPE e pelos departamentos (2018 a 2023)
Pró-Reitoria	1	2
Secretaria Geral	6	
Assessoria Técnica Administrativa (ATAD)	3	
Assessoria de Legislação de Pessoas (ALP)	6	

Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP)	1	2
Seção de Aperfeiçoamento e Benefícios (SAB)	2	
Seção de Planejamento de Pessoas (SPP)	3	
Coordenação de Concurso e Seleção de Pessoal (CCSP)	2	
Departamento de Administração de Pessoas (DAP)	1	2
Secretaria do Departamento de Administração de Pessoas	1	
Seção de Aposentadorias e Pensões (SAP)	4	
Coordenação de Cadastro e Pagamento (CCP)	2	
Assessoria de Processos Externos (APE)	2	
Seção de Cadastro e Benefícios (SCB)	5	
Seção de Progressão e Acertos Financeiros (SPAF)	5	
Seção de Acompanhamento e Movimentação de Pessoas (SAMP)	5	
Seção de Arquivo e Registro Funcional (SARF)	4	
Coordenação de Movimentação Aposentadorias e Pensões (CMAP)	2	
Departamento de Qualidade de Vida (DQV)	5	2
Seção de Desenvolvimento Funcional (SDF)	2	
Total de servidores Técnicos	62	8

Fonte: Extrator de Dados da UFRPE (2024)

Nota:

Em negrito estão assinalados os gestores em nível de Departamento que foram convidados a participar da pesquisa. Dos oito participantes convidados, um deles não retornou o convite da pesquisadora. Assim, sete entrevistados constituem o número de pessoas que participaram da pesquisa.

Com base nessa configuração, a pesquisa focalizou sete gestores da PROGEPE/UFRPE⁶ dentre os quais se encontram os entrevistados conforme os cargos constantes do organograma: Pró-Reitoria e diretorias do DAP, DQV E DDP.⁷

Sendo assim, foi feito um convite aos atuais titulares e àqueles que estiveram à frente dos cargos de gestão (Pró-Reitoria/Departamentos) nos últimos cinco anos para participar da pesquisa conforme os procedimentos que visam a atender os objetivos da pesquisa *versus* a articulação teórico-empírica constante do Quadro 5.

Quadro 5 - Objetivos da pesquisa *versus* articulação teórico-empírica

OBJETIVOS DA PESQUISA	ARTICULAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA
Objetivo Geral	1-D - Definição
Analisar o processo de institucionalização alcançado pela PROGEPE/UFRPE como um órgão da área de Gestão de Pessoas, na ótica apreciativa.	- Reunião com a cúpula da PROGEPE para apresentação da proposta da pesquisa e anuência referente às entrevistas com os ocupantes dos cargos de gestão (Pró-Reitoria/Departamentos) - Exposição metodológica da pesquisa
Objetivos específicos	
1) Discutir os diferentes aspectos vinculados ao processo de geração do novo arranjo estrutural associado à transformação organizacional por que passou a PROGEPE/UFRPE;	2-D Descoberta - Levantamento de dados referentes ao 2-D, agregados aos estágios da habitualização e objetificação. - Elaboração de um roteiro de perguntas apreciativas, conforme metodologia relativa à coleta e análise de dados. - Montagem de um mapa temático
2) Delinear quais são as perspectivas de futuro relativas à estrutura da PROGEPE/UFRPE no contexto de órgão da área de Gestão de Pessoas da UFRPE;	3-D Sonho - Levantamento de dados referentes ao 3-D, agregados aos estágios da Sedimentação. - Elaboração de um roteiro de perguntas apreciativas, conforme metodologia relativa à coleta e análise de

⁶ Ver organograma da PROGEPE/UFRPE: <https://www.progepe.ufrpe.br/organograma> Acesso em: 30 out. 2023.

⁷ É importante assinalar que se obteve a anuência de todos os participantes que assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no Apêndice A.

	dados. - Montagem de um mapa temático
3) Examinar a articulação da teoria institucional com a apreciativa, em termos de sua adequação na análise do processo de institucionalização da Gestão de Pessoas da UFRPE.	- Análise da consistência dos mapas temáticos resultantes da coleta e análise dos dados, consolidados conforme os processos estudados.

Fonte: elaboração própria

A coleta de dados propriamente dita foi feita de acordo com o roteiro de perguntas constante do Apêndice B, previamente encaminhado aos sete membros do corpo gestor da PROGEPE/UFRPE que foram entrevistados, com o emprego de meio eletrônico, com solicitação de resposta digitalizada e validação após sua devolução. Não obstante esse procedimento, sempre houve contato pessoal e conversação com os participantes da pesquisa, tendo em vista que a mestranda faz parte do corpo funcional da PROGEPE/UFRPE e mantém um relacionamento cordial com a equipe de gestão.

Neste sentido, a realização das entrevistas propostas levou em conta as experiências construídas por cada um dos participantes em sua atuação como gestor da PROGEPE/UFRPE, respeitando as circunstâncias culturais e históricas, segundo sua ótica interpretativa, bem como diante dos fundamentos teóricos e empíricos que dão suporte ao estudo (Souza; McNamee; Santos, 2010).

Como se pode observar pelo teor das perguntas constantes do Apêndice B, procurou-se captar os aspectos positivos do processo de institucionalização da PROGEPE/UFRPE, conforme as falas colhidas junto aos envolvidos no processo, sobretudo por parte daqueles que atuaram diretamente em cada etapa do estágio histórico.

Sobre a entrevista, esse recurso é relevante, pois se trata de uma modalidade de interação direta com o pesquisador, fundamentada em um conjunto de questões que serão previamente de conhecimento de todos os participantes da pesquisa (Boni; Quaresma, 2005).

Na Figura 4 delinearão-se os eixos centrais das categorias e subcategorias que representam a estrutura do fenômeno estudado, que passaram uma triangulação delineada à luz da discussão advinda da área de Gestão de Pessoas, do processo de institucionalização e da IA, que irão contribuir para se entender os diálogos que irão compor as descrições e análise do material obtido das entrevistas realizadas.

Figura 4- Eixos centrais das categorias e subcategorias estudadas



Fonte: elaboração própria

Os três construtos apresentados na Figura 4 dizem respeito aos elementos do processo de institucionalização (Tolbert; Zucker, 1999), enquanto as perguntas utilizam uma linguagem apreciativa, consoante a natureza dos termos implícitos em cada “D”, os quais deram fundamento ao esforço analítico e interpretativo de uma pesquisa que enfoca a área de Gestão de Pessoas, visando obter a validade lógica do estudo. Com isto, aponta-se a conexão com diferentes lentes e/ou corpos teóricos voltados à confiabilidade dos achados (Bruning; Godri; Takahashi, 2018; Gibbert; Ruigrok; Wicki, 2008).

A conjugação de diferentes fontes também contribuiu para a triangulação dos dados, já que se articularam entrevistas, observações feitas pela pesquisadora e uso de documentos como forma de obter evidências que referendaram a análise do material coletado (Gibbs; Costa, 2009).

Vale lembrar que se está diante de uma abordagem construtivista, participativa e baseada nas experiências e falas dos indivíduos, implicando assumir que há múltiplas realidades cocriadas pelos participantes. A cada um deles foi garantida a preservação da identidade dos participantes, mediante uma codificação somente de conhecimento da pesquisadora.

O esquema interpretativo da metodologia envolveu um processo dependente da forma interativa de discussão estabelecida entre o pesquisador e os participantes da pesquisa (Laverty, 2003). Conseqüentemente, deve-se entender que os dados correspondem à construção de realidades sociais interpretadas sob a ótica dos pensamentos e críticas dos atores envolvidos.

Na próxima seção, discorre-se sobre os procedimentos relativos à análise dos dados coletados.

3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Depois de definir o problema de pesquisa, o investigador deve identificar que

informação é pertinente para responder ao problema e qual será a melhor maneira de obtê-la (Merriam, 1988). “Diante disso, este estudo adotou a abordagem qualitativa, com o objetivo de descobrir e compreender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas” (Merriam, 2002, p. 6).

“A pesquisa qualitativa investiga uma metodologia principalmente descritiva, sua finalidade é concernente ao contexto no qual o objeto estudado está incluído” (Casarin; Casarin, 2012, p. 32). No sentido desta pesquisa, esta condição está presente porque se trata de um estudo de contexto histórico no qual sedeu o avanço da área de Gestão de Pessoas da UFRPE, juntamente com o desenvolvimento narrativo e discursivo que possibilitou a busca de evidências.

Com base no seu propósito e embasamento teórico, esta pesquisa se identifica como descritiva e explicativa, devido à abordagem apreciativa e institucional (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009; Tolbert; Zucker, 1999). Os dados foram coletados de forma a atender aos objetivos de uma pesquisa que é qualitativa e não intenciona definir generalizações estatísticas através de amostras probabilísticas (Merriam, 1998).

A coleta de dados foi produzida primordialmente através da realização de sete entrevistas, que podem ser versadas como “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (Haguette, 2002, p. 86).

Desde o ciclo iniciado no 1-D até chegar ao 3-D, procurou-se destacar a ótica participativa e inclusiva que predominou de maneira a aumentar a capacidade coletiva inclinada a compreender as mudanças que foram protagonistas os participantes da PROGEPE/UFRPE, oportunizando a manifestação das múltiplas vozes que posicionaram o pesquisador diante de diferentes construções da realidade, num ambiente colaborativo de trabalho (Souza, Mcnamee, Santos, 2010).

As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada de acordo com o roteiro do Apêndice B, contendo uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com a problemática central (Haguette, 2002). A utilização deste tipo de entrevistas atribui um *mix* de questões um tanto estruturadas viabilizando ao entrevistador transpor os limites das questões definidas no roteiro para buscar novas informações que surjam ao longo das entrevistas (Merriam, 2002).

Outro dispositivo utilizado de apoio foi a consulta a documentos, sempre que se precisou do suporte para confirmar dados e outros requisitos da análise. Neste intuito, a pesquisa documental relaciona-se a pesquisa bibliográfica. Sua única diferença é o fato de que a pesquisa documental “vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico,

ou que ainda podem ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa”, enquanto a pesquisa bibliográfica “utiliza fundamentos das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto” (Gil, 2008, p. 51). Um exemplo que caracteriza a pesquisa documental nesta pesquisa é a análise dos PDIs e dos processos administrativos relativos ao período focalizado ou a ele relacionado, realizada na medida em que se tornou necessário (UFRPE, 2018a; 2018b). Para mais detalhes, o Quadro 3 fornece mais informações sobre as consultas documentais realizadas.

No que se refere ao estudo de caso, Gil (2008, p. 57) caracteriza o método como sendo um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de forma a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. “Sua principal característica é o estudo aprofundado, levando em consideração a compreensão como um todo do assunto investigado” (Fachin, 2006, p. 29).

Diante do exposto, apresenta-se o quadro metodológico utilizado (Quadro 6).

Quadro 6 – Quadro metodológico do estudo

Tipologia	Aplicada
Propósitos	Descritivo-exploratória e explicativa
Abordagem Metodológica	Qualitativa, interpretativa
Estratégias Metodológicas	Pesquisa documental e entrevista. Estudo de caso

Elaboração própria

Desta maneira, foi possível chegar ao pretendido em uma pesquisa institucional-apreciativa cujas peculiaridades fogem dos modelos tradicionais, posto que os dois constructos tenham base construtivista e fornecem respaldo para se afirmar que o conhecimento é criado pela experiência (Durose *et. al.*, 2017). Para os autores, esse viés constitui uma força contra-hegemônica que subsidia a coprodução de conhecimento e sua interpretação compartilhada com os atores, que são considerados agentes da transformação ao refletirem sobre sua experiência em espaços nos quais atuaram e mesmo fizeram intervenções ou contribuíram para que houvesse mudança.

3.4. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS: UMA VISÃO INTEGRADA

Conforme tem sido apresentado, o caráter apreciativo da coleta de dados foi baseado sob a ótica de acontecimentos histórico-institucionais voltados para a transformação organizacional da área de Gestão de Pessoas da UFRPE e da consequente criação da PROGEPE/UFRPE.

O envio eletrônico (por *e-mail*) para os sete entrevistados do roteiro de perguntas constante do Apêndice B foi direcionado a titular da Pró-Reitoria (e sua antecessora) e os

titulares das diretorias dos três departamentos que a integram: Departamento de Administração de Pessoas (DAP), Departamento de Qualidade de Vida (DQV) e Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP).⁸ Procurou-se focar uma perspectiva gerencial e holística da PROGEPE/UFRPE. As respostas foram igualmente dadas por meio eletrônico e seguidas por uma validação metodológica, construída mediante interação com os participantes.

A coleta e a análise dos dados obedeceram ao que está indicado por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 125), que recomendam o que deve ser levado em conta na realização destes procedimentos (Quadro 7).

Quadro 7 – Coleta de dados e outros procedimentos da IA na abordagem organizacional

Métodos de coleta de dados	Reuniões de cúpula Encontros formais e informais Entrevistas Observações dos participantes Leitura de documentos e acessos a sítios eletrônicos
Participantes da coleta de dados	Equipe de gestores da organização
Dados que têm significado e dão sentido à análise do material obtido	Melhores citações e expressões contidas nas falas e narrativas dos participantes Melhores histórias e práticas consideradas relevantes Exemplos e experiências marcantes Ilustrações positivas feitas pelos participantes
Os registros da IA	Riqueza das narrativas e adequação ao quadro de referência Histórias que exemplificam Descrição dos aspectos positivos e dos pontos fortes feitas ao longo da pesquisa Apresentações multimídias

Fonte: adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 125)

Fazer a análise dos dados implica trabalhar com as categorias e subcategorias do processo de institucionalização, à luz de Tolbert e Zucker (1999), apontando-se para os termos-chave que já constam da Figura 3 e das perguntas apreciativas que se mesclam com seus descritores elaborados nesta dissertação. As divisões têm caráter didático e esquemático ligado a cada “D”, com suas especificidades que remetem ao nível individual (gestores envolvidos) em conexão com as posições ocupadas no nível organizacional (PROGEPE) e no nível institucional (UFRPE), não necessariamente nesta ordem.

A análise dos dados foi baseada nas definições sugeridas por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009). Avaliou-se que na estruturação do material produzido não é indicado que haja rigidez cogitando-se que alguns ou até vários elementos podem ser inseridos ou excluídos com o aprofundamento da análise. Neste sentido, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 132) apontam que os dados trabalhados, quando recolhidos e examinados pelos participantes, bem como de outras partes interessadas no processo, necessitam ser traçados com o objetivo de validação sob diferentes formas, já que:

⁸No período também houve mudanças nos ocupantes de cargos de diretoria da PROGEPE/UFRPE como um fenômeno natural da vida organizacional e institucional. Inicialmente seriam oito participantes convidados, mas um deles não retornou o convite da pesquisadora.

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

De todo modo, previamente já se tinha elegido categorias e subcategorias (processo de institucionalização) elencadas na Figura 4, cada qual associada ao modelo de 5-D, sobretudo à definição 1-D,⁹ a descoberta e o sonho (2-D e 3-D), tendo como pano de fundo a área de Gestão de Pessoas. Sendo assim, houve uma orientação por parte da pesquisadora para observar que temas/subtemas foram se afirmando como padrões emergentes nos dados. Creswell (2010) considera que esse processo implica dizer que se está fazendo uma análise temática dedutiva, adequada a uma abordagem qualitativa dos participantes abordados.

As respostas foram examinadas e avaliadas com atenção para se poder refinar os detalhes de cada tópico discutido, com a interpretação das falas e a reflexão alinhadas com essa lógica.

Deve-se assinalar que o olhar se concentra mais na natureza e essência dos dados obtidos e não na quantidade das falas e textos de cada participante, analisados de modo não linear em que o vai e vem do material é confrontado com os resultados esperados pelo pesquisador (Souza, 2019). Além disso, como mencionado procurou-se compreender o que houve de mais relevante no material obtido, verificando sua coerência e consistência para elaborar o mapa temático da análise, aumentando a familiarização com os dados, sugestiva de um rascunho de ideias emergentes dos dados.

Essa modalidade também tem correspondência com a análise temática indutiva, posto que permita ao pesquisador identificar e interpretar padrões e significados emergentes ao longo do contato com os dados e com a teoria. Souza (2019) recomendou elaborar extratos que consubstanciam a compreensão intrínseca à uma narrativa analítica que ilustre o que conseguiu observar nos dados e deu condições para a produção de um mapa temático também fundamentado na teoria. Para a autora, a narrativa analítica deve ir “além da descrição dos dados, e construir um argumento na relação com a pergunta de pesquisa” (Souza, 2019, p. 62).

Em particular, três aspectos foram considerados: o primeiro diz respeito à retomada da historicidade da PROGEPE/UFRPE delineada por Sena (2019), cujos dados secundários tiveram forte valor empírico para se entender a institucionalização desse órgão de gestão de pessoas, acrescentando-se o valor atribuído ao fato de os entrevistados serem atores participantes da pesquisa realizada pelo referido autor. O segundo aspecto foi reforçado pelo interessante diálogo com a ótica apreciativa, dado que ela igualmente integrou a pesquisa de Sena (2019), bem se incorporou a perspectiva do processo de institucionalização. O terceiro

⁹No caso de 1-D, não se recorreu à formulação e escolha(s) de tópicos afirmativos(s).

aspecto segue a lógica apresentada por Marcondes e Brisola (2014, p. 204), para quem, além da visão que se deve ter sobre os dados, cabe utilizar uma “análise de conjuntura, entendendo a conjuntura como contexto mais amplo e mais abstrato da realidade”.

Em relação ao terceiro aspecto, foi tomada como referência a análise situada da emergência dos já citados PDIs da UFRPE, para que se pudesse perceber melhor período que apontou a mudança organizacional apreciada, além do processo administrativo referente à criação da PROGEPE, objetivando revelar algumas nuances destes acontecimentos e das informações publicadas nos sites eletrônicos da UFRPE e do próprio órgão de gestão de pessoas, no intuito de extrair informações, notícias, documentos históricos, entre outros.

É bom realçar que nas informações que foram obtidas através da coleta de dados, resguardou-se o anonimato dos participantes, preservando sua identidade, de forma a facilitar a fluência de suas ideias e suas iniciativas na pesquisa. Ressalta-se que a coprodução de conhecimento com os participantes foi uma prática comum da pesquisa, pois de acordo com o recomendado por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a coleta e a análise dos dados podem ser realizada de forma simultânea e integrada, conforme as oportunidades que foram surgindo, inclusive, questões e temas não previstos decorreram de momentos em que o contato com pesquisadora teve lugar formal e informalmente.

∴

4. RESULTADOS

Neste capítulo estão sendo apresentados os resultados obtidos com a coleta e análise de dados da pesquisa. A sequência dos resultados apresentados leva em conta o ciclo de 5-D da IA, antecipando-se que houve um recorte da modelagem que compreendeu a definição (1-D), a descoberta e o sonho (2-D e 3-D), como já foi adiantado.

4.1 HABITUALIZAÇÃO - DESCOBERTAS DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PROGEPE/UFRPE (2-D)

Sena (2019) estudou a temática da PROGEPE/UFRPE e deu ênfase à importância dos dois PDIs desta IFES que abrangeram os anos 2006-2012 e 2013-2020, posto que ambos foram decisivos para se entender o seu caráter transformacional. O foco histórico dado pelo autor esteve concentrado em 2018, momento no qual se deu a criação da PROGEPE/UFRPE. Naquele momento havia uma alta expectativa referente ao novo órgão pois lhe caberia a

perspectiva de atender aos novos anseios e necessidades da comunidade acadêmica e com a competência de elaborar e implementar planos, programas e projetos de redimensionamento organizacional, avaliação de desempenho, desenvolvimento de competências para o trabalho, apoio psicossocial, saúde ocupacional, controle remuneratório e movimentação de pessoas (UFRPE, 2017, p. 2).

Da mesma forma, considerou-se que os antecedentes da trajetória do processo de institucionalização da PROGEPE/UFRPE já foram demarcados em distintas passagens desta dissertação, tendo em vista as políticas públicas e práticas de gestão de pessoas vigentes no serviço público que passaram a pressionar as IFES do país, a exemplo da PNDP e PCCTAE, ambos determinantes para que houvesse o desenvolvimento permanente dos servidores públicos na contrapartida à prestação de melhores serviços aos cidadãos (Brasil, 2006; 2005).

Não foi diferente no caso da UFRPE, cujo cenário histórico que remonta a 2008 indica seu direcionamento para o processo de interiorização e expansão a que esta IFES aderiu, consoante o Projeto de Reestruturação, Expansão e Verticalização do Ensino, Pesquisa e Extensão da UFRPE e as diretrizes do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI (UFRPE, 2015). Como se verificou no relatório de gestão da UFRPE, a partir de 2010 começou a serem implantados 11 novos cursos no Campus Dois Irmãos (Recife), Unidade Acadêmica de Garanhuns (UAG) e Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST), com sérias implicações relativas à adoção de novas configurações acadêmicas, juntamente com o aumento significativo do número de docentes e de servidores técnico administrativo (UFRPE, 2015). Mais adiante, o avanço no espaço regional ocorreu com a instalação da Unidade Acadêmica na cidade do Cabo de Santo

Agostinho (UACSA) em 2014 (UFRPE, 2015).

Sob esse ponto de vista, além das referidas configurações acadêmicas, em paralelo, tem-se a nova forma organizacional da área de Gestão de Pessoas, em meados de 2007, com a primeira mudança do Departamento de Pessoal para a SUGEP, formalizada em 2011 e o clímax determinado pela criação da PROGEPE, em 2018 (UFRPE, 2018b; 2018c). A própria UFRPE reconheceu a importância do *status* hierárquico da PROGEPE, como exemplo da reestruturação de muitos outros setores da IFES, “devido ao aumento na quantidade e complexidade dos processos de trabalho” (UFRPE, 2018a, p. 102).

À luz deste cenário, a dissertação apropriou-se da ideia de que a Gestão de Pessoas como área de conhecimento organizacional sofreu forte influência da mudança de paradigma da chamada administração de pessoal para a gestão estratégica de pessoas (Aranha; Salles, 2015), sendo este um fenômeno que denota a modernização e inovação institucional no âmbito do setor público brasileiro (Pantoja; Camões; Bergue, 2010).

Da mesma forma, ressalta-se o modelo teórico de Tolbert e Zucker (1999) e da IA tendo como pano de fundo a área de Gestão de Pessoas, como categorias e subcategorias definidas e referidas anteriormente, os quais geraram padrões e significados extraídos das falas dos participantes da pesquisa, conforme os trechos selecionados pela pesquisadora, com base nos dados coletados na PROGEPE/UFRPE.

Aqui, é relevante apontar que o material foi obtido nos meses de janeiro e fevereiro de 2024, iniciado com o 1-D, oportunidade na qual a pesquisadora contou com a autorização da Pró-Reitoria para realizar o estudo cujo conteúdo foi compartilhado, assim como se fez perante os demais participantes. Cabe ainda lembrar que se teve acesso aos que são gestores atuais, assim como aos gestores anteriores dos cargos titulares da Pró-Reitoria e dos três Departamentos: DAP; DQV e DDP que vêm funcionando desde a sua criação e influenciando a estruturação organizacional da área de Gestão de Pessoas da UFRPE.

Compete dizer, então, que a análise do processo de habituação necessariamente leva em conta as questões ora expostas, como forças que pressionam as inovações precedentes à criação da PROGEPE/UFRPE, oficializada em 2018, mas cercada de fatores como os que acabaram de ser apresentados.

Com base nesse processo formativo, elaborou-se o esquema constante da Figura 4, lembrando que ele tem natureza institucional e apreciativa, esta última facilitada por que a maioria dos entrevistados já conhecia a metodologia utilizada por Sena (2019). Sendo assim, questionou-se aos entrevistados acerca dos aspectos positivos e dos pontos fortes referentes à criação da área de Gestão de Pessoas na UFRPE, com pressupostos de que a PROGEPE tem raízes prévias ao que se desenvolveu na pesquisa.

Para tanto, buscou-se extrair as principais falas que refletem o olhar dos participantes no esquema de coleta e análise de dados (Figura 5 e seguintes). Nas respostas, às observações feitas por alguns dos participantes que ocuparam os cargos de gestão e foram substituídos se concentraram nas etapas do 2-D (habitualização e objetificação) e não no 3-D (sedimentação), sendo que este último corresponde à fase mais recente do histórico do período estudado. Essa distinção quanto ao teor das respostas ficou sendo de conhecimento somente da pesquisadora, porque não comprometeu a interpretação dos resultados obtidos.

O enfoque foi seguido pelos trechos selecionados das respostas e pelas exemplificações das experiências marcantes que respaldam o primeiro rol das falas dos participantes e são representativos dos padrões e significados emergentes (Quadro 8).

Figura 5– Esquema articulado do mapa temático da análise = Habitualização (a)



Fonte: elaboração própria

Quadro 8 – Trechos selecionados - habitualização (a)

<ul style="list-style-type: none"> - Temas emergentes das falas: aspectos positivos e pontos fortes da habitualização (a) - A percepção da importância que a área tinha, desde que foi deixando de ser apenas um Departamento de Pessoal, voltado muito para questões de folha de pagamento e se transformou em Superintendência e uma área em desenvolvimento, que iria além da gestão da folha de pagamento - O posicionamento e reconhecimento da gestão de pessoas no seu eixo estratégico, o que significa uma participação nas decisões da UFRPE. Passar a ter voz no Conselho Universitário da instituição - As perspectivas de que seria necessário promover o desenvolvimento dos servidores no campo funcional e pessoal, juntamente com uma maior autonomia administrativa na deliberação dos processos relacionados ao desempenho dos servidores e a emergência de uma visão mais holística na sua definição das políticas de gestão de pessoas - A ampliação das ações e responsabilidades nesta área funcional, pois além de planejar e implementar as diretrizes e os planos voltados a política de gestão de pessoas, passou também a definir esta política - A percepção por parte dos órgãos externos de que houve essa mudança, dentre eles as outras universidades federais ao tomar conhecimento da elevação do modelo burocrático para uma Pró-
--

	<p>Reitoria.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O foco no desenvolvimento institucional da Gestão de Pessoas baseado nas diretrizes do PDI, do Plano de Gestão da UFRPE e no Plano de Desenvolvimento de Pessoas visando ao crescimento e o aprimoramento dos servidores. - A existência dos três eixos: administração de pessoas, desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida, que buscou atualizar e fortalecer o diálogo da instituição com a área de conhecimento e práticas de gestão de pessoas.
	<p>Temas emergentes das falas: exemplos de experiências marcantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter participado da reestruturação do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), que antes era uma coordenação. Ao ser transformado em Departamento, passou a se voltar mais para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores e desenvolver ações que contribuíssem para o crescimento da UFRPE, a partir do seu quadro de pessoal. - Ter oportunidade de representação no Conselho Universitário e na Câmara de Pessoal, com a defesa de assuntos relevantes para a área. Além de participar em parceria de assuntos que envolviam a instituição como um todo - Estar presente no nível estratégico possibilitando o fortalecimento nas deliberações, na construção e revisão de normativos referentes aos assuntos voltados ao desenvolvimento da Carreira Docente. Um deles diz respeito à participação em Comissões para Regulamentação dos procedimentos de Progressão e Promoção da Carreira do Docente do Magistério Superior e do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT)

Fonte: Descoberta (2-D)

As observações deste rol de falas mostram a força que a área de Gestão de Pessoas passou a ter com a inserção dos gestores na estrutura de poder mediante a participação, a voz e a decisão nas instâncias institucionais desta IFES, em contrapartida com a responsabilização trazida por esta inovação institucional para os servidores ocupantes das posições relevantes que a PROGEPE/UFRPE passou a ter.

Verifica-se que a habitualização da PROGEPE/UFRPE teve repercussão extramuros e a compreensão de que estava em curso uma tipificação que exigia saber as maneiras de fazer coisas novas e os significados que lhes seriam atribuídos, além das oportunidades que os atores participantes tiveram ao estabelecer relações sociais mais fortes no contexto local. Neste ponto, é importante anotar que se está falando de participantes cujas ações, intenções e reflexões estão sendo postas como habitualização em micronível sem avaliação de transformações no nível da macroestrutura (que está fora do escopo da pesquisa). O olhar focou-se nos *scripts* reproduzidos nas experiências relatadas nas falas dos participantes.

Na continuidade da análise da habitualização foi evidenciada a formalização do novo arranjo estrutural (políticas, procedimentos, normatização) da PROGEPE/UFRPE, seguindo a mesma lógica apreciativa de descobrir aspectos positivos e pontos fortes, acompanhada de exemplos marcantes sempre na perspectiva dos participantes (Figura 6).

Figura 6 - Esquema articulado do mapa temático da análise = Habituação (b)



Fonte: elaboração própria

Da mesma forma como foi feito na análise anterior, o enfoque foi seguido pelos trechos selecionados das respostas e pelas exemplificações das experiências marcantes que respaldam o segundo rol das falas dos participantes e são representativos dos padrões e significados emergentes (Quadro 9).

Quadro 9 – Trechos selecionados: aspectos positivos e pontos fortes da habituação (b)

<ul style="list-style-type: none"> - Temas emergentes das falas: aspectos positivos e pontos fortes da habituação (b) - A atualização do Regimento, que possibilitou fazer uma reflexão sobre os processos de trabalho, estruturas internas e assim, foi possível desenhar a estrutura com a participação de todos que a integravam. - A forma participativa adotada envolvendo os gestores e equipe da SUGEP, para que, mobilizados, pudessem juntos definir o novo desenho de estrutura para a PROGEPE, que atendesse às necessidades de funcionamento, visando obter um maior desempenho interno e proporcionar um melhor atendimento ao público. - A padronização da Marca e do logotipo da Nova Pró-Reitoria, precedente à plataforma do novo sítio eletrônico da PROGEPE. - A formalização e aprovação da proposta de criação de três departamentos como hoje está constituído o tripé Gestão de Pessoas: Qualidade de Vida, Desenvolvimento e Administração de Pessoas. Antes, na era da SUGEP só havia dois Departamentos: Administração de Pessoas e Qualidade de Vida e diante da nova proposta aprovada passou a ter os departamentos. - Em termos de Assessoria, além da Assessoria de Legislação foram criadas mais duas: Assessoria de Administração (ATAD) e de Processos Externos (APE). Mais adiante foi criada a Comissão Permanente Interna de Planejamento e Projetos-CCSP (Órgão Colegiado Interno) - A criação da APE possibilitou um atendimento mais eficiente e eficaz aos órgãos de Controle como Controladoria Geral da União, CGU e Tribunal de Contas da União, TCU, além da Procuradoria Regional Federal com as demandas judiciais de servidores e pensionistas. - O Departamento de Desenvolvimento de Pessoas abriu mais caminhos para possibilitar o desenvolvimento dos servidores, tais como parcerias com outras IFES e a própria UFRPE para Mestrados, Doutorados e até a Graduação, além dos cursos de capacitação. A PROGEPE assumiu a organização de Concursos públicos para o quadro de servidores da UFRPE, que antes era desenvolvida em outro setor.
<ul style="list-style-type: none"> - Temas emergentes das falas: exemplos de experiências marcantes

<ul style="list-style-type: none"> - Ter uma marca participativa, ao realizar reuniões com todos os servidores da então SUGEP, para discutir a nova estrutura. Foi uma experiência que possibilitou pensar o futuro e ao mesmo tempo integrar a equipe - Rever cada parte do Regimento Interno, analisando, discutindo e ampliando, revendo competências e atribuições dentro do trabalho desenvolvido em cada Departamento. Isto levou a ter uma compreensão maior da finalidade de cada Setor e da PROGEPE como um todo, bem como do papel do órgão dentro da Gestão de Pessoas. - Ter ampliado o olhar sobre os processos internos contribui também para a elaboração do Planejamento Estratégico da PROGEPE e o processo de Informatização. - A capacitação permitiu observar com maior facilidade as ações de gestão de pessoas no contexto organizacional da UFRPE. O destaque vai para a maior presença na elaboração de documentos institucionais relevantes, tais como o PDI.
--

Fonte: Descoberta (2-D)

A visão da habitualização foi associada aos esforços para se estabelecer uma estrutura formal ou mesmo um arranjo como solução para um dado problema, sabendo-se que isto corresponde a um processo burocrático e ao mesmo tempo dinâmico em relação ao processo de institucionalização (Tolbert; Zucker, 1999).

Mais do que isto, a justificção de um arranjo estrutural constitui o resultado do processo de habitualização produz o desenvolvimento de estruturas (Tolbert; Zucker, 1999), que são bem vistas na medida em que esta se racionaliza e legítima. No presente estudo, a menção ao Regimento Interno da PROGEPE foi feita por diversos participantes e citada como experiência marcante, significando um exemplo concreto e apropriado para esta análise.

Em termos práticos, um Regimento detalhado da estrutura organizacional das diversas unidades administrativas que integram um órgão, além de especificar suas respectivas competências e de cada uma de suas unidades, além de definir as atribuições de seus dirigentes (UFRPE, 2022). Nessa descrição, encontram-se mecanismos linguísticos e culturais formais relativos ao papel que tem um Regimento Interno, complementados pela logomarca da nova Pró-Reitoria, ligando-a à construção de uma forma organizacional que ainda estava em fluxo e foi submetida à teorização.

4.2 OBJETIFICAÇÃO - DESCOBERTAS DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PROGEPE/UFRPE (2-D)

O estágio seguinte da objetificação dá margem a que se investiguem os desdobramentos da estrutura, além de lhe fornecer um cunho moral, normativo, pragmático e, em última análise, subsidiar as perspectivas de que há um avanço bem-sucedido destinado a uma mudança duradoura. A IA explica isto como sendo algo sustentado na prática profissional da PROGEPE graças ao caráter participativo adotado, segundo os depoimentos dos gestores. O pressuposto é

que qualquer sinal em sentido contrário, autoritário, tornaria a institucionalização suscetível de produzir resultados negativos ou menos promissores.

A próxima demarcação segue esse direcionamento, posto que enfoque o estágio da objetificação, conectado também ao 2-D Descoberta girando em torno da identificação da existência de consenso social e institucional em torno da estrutura da PROGEPE. Essa categoria foi denominada nesta pesquisa como sendo a revelação das bases afirmativas da área de Gestão de Pessoas e experiências marcantes, a elas associadas (Figura 6).

O caminho percorrido nesse estágio pressupõe que diversos atos podem ser repetidos por quaisquer atores sem grandes questionamentos quanto ao seu entendimento, o que implica entender processos de trabalho sendo incorporados em estruturas formais e, portanto, não estando necessariamente vinculados a atores ou situações específicas de dependência. Há certa autonomia.

A ideia é que houve certadifusão da estrutura da PROGEPE/UFRPE perante os domínios da organização, abrangendo diferentes públicos, em paralelo com o aprendizado que transparece legitimidade cognitiva e normativa (Tolbert; Zucker, 1999). Nos dados obtidos pela pesquisadora, desde o material obtido dos gestores até um olhar sobre o sítio eletrônico da PROGEPE/UFRPE que se abre ao público externo, observa-se exemplos da página de Editais de concursos públicos¹⁰ além de evidência de que existe um *menu* que compreende o Boletim de Serviços, Carta de Serviços, Parceiros, junto com um conjunto de informações sobre o PGD, entre outros informes acessíveis e interativos.

Com base nesse visor adotado, a Figura 7 é indicativa do que se quis enfatizar em contraponto ao que revelam as falas dos participantes.

Figura 7 - Esquema articulado do mapa temático da análise = Objetificação (a)



Fonte: elaboração própria

O enfoque da objetificação foi seguido pelos trechos selecionados das respostas e pelas exemplificações das experiências marcantes que respaldam o segundo rol das falas dos

¹⁰Ver: <https://www.progepe.ufrpe.br/editais> Acesso em: 02 mar. 2024.

participantes e são representativos dos padrões e significados emergentes das bases afirmativas da área de Gestão de Pessoas da UFRPE (Quadro 10).

Quadro 10 – Trechos selecionados: aspectos positivos e pontos fortes da Objetificação (a)

<p>- Temas emergentes das falas: aspectos positivos e pontos fortes da Objetificação (a)</p> <ul style="list-style-type: none"> - A busca constante para atender nosso público, atualizar os procedimentos. A PROGEPE vem buscando a aproximação dos servidores da UFRPE, trabalhando para proporcionar uma gestão de pessoas voltada para atender a instituição com compatibilidade com as necessidades e anseios de nossos servidores. - O grande propósito da gestão de pessoas de promover a motivação, o engajamento e a qualificação do servidor, a ponto de refletir este trabalho em resultados para instituição. - O avanço da instituição em relação ao maior investimento, por parte da gestão superior em conjunto com as ações promovidas pela PROGEPE, focada na qualificação dos servidores (não só na classe docente) - A valorização do servidor que tem conseguido aumentar o grau de escolaridade que contribui para diminuir o desequilíbrio quanto à escolaridade entre a área meio e a área fim, melhorar a qualidade de entrega dos serviços prestados e ter um melhor resultado, como também, descobrir novos talentos. - A priorização no aumento de atuação da PROGEPE nas parcerias para desenvolvimento e capacitação dos servidores, bem como levar a imagem da PROGEPE para os órgãos externos e o CONSU. - A Criação de uma cultura organizacional positiva que valoriza a transparência, a equidade, o respeito, a humanização e a inclusão. - O gerenciamento do capital humano através de políticas de Dimensionamento e Redimensionamento da força de trabalho, junto com o seu desenvolvimento profissional, com a implementação de política institucional na área. - O desenvolvimento de ações de atenção à saúde do servidor
<p>- Temas emergentes das falas: exemplos de experiências marcantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter participado de eventos que aproximam a PROGEPE dos servidores, ao lado da escuta de suas necessidades e a busca por alternativas para satisfazê-las. - Observar a participação da PROGEPE em fóruns de Gestão de Pessoas a nível nacional, que lhe proporciona o acesso às boas práticas aplicadas em outras instituições, além de trazer algumas mudanças que puderam ser implementadas internamente e com boa aceitação do público interno e externo. - Ter participação na construção deste processo de valorização dos servidores e do avanço da instituição - Observar o aprendizado resultante de parcerias com outras IFES, para as turmas fechadas de mestrado/doutorado. Como um dos exemplos, a parceria firmada com o Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFPE para os servidores técnicos administrativos. Assim, destaca-se experiências semelhantes, que possibilitam a oferta de mestrado e doutorado para os servidores da UFRPE, apesar de não ter participado diretamente - Destacar a transparência na divulgação de informações relevantes de forma aberta e acessível, através do <i>site</i>, mídias sociais e Sougov. - Ter atuado em ações de capacitação e troca de conhecimentos e experiências, como cursos e o Encontro dos Servidores da Educação – ENSEDUC.

Fonte: Descoberta (2-D)

Os trechos selecionados para esta etapa do processo de institucionalização sobre o estudo apontam para dados objetivos que revelam uma aceitação do que é produzido na PROGEPE e que está sendo incorporado na estrutura social e organizacional ao se valorizar o servidor e seu trabalho. As respostas permitem a teorização feita pelos participantes ao justificarem esse arranjo estrutural com argumentos que têm bases lógicas ou empíricas da objetificação (Tolbert; Zucker, 1999).

O referente organizacional positivo, gerado pela abordagem apreciativa das experiências marcantes, situa uma das falas que faz uma leitura do papel do MGP/UFPE como um exemplo perceptivo que abrange muitos aspectos de natureza afirmativa, sabendo-se que há três turmas de servidores formados por meio desta iniciativa firmada entre ambas as IFES nesse período (2018-2023).

Note-se que a análise faz lembrar a articulação deste evento com a PNDP e o PCCTAE, cujo desenvolvimento faz parte de projeções compartilhadas por um segmento crítico de partes interessadas em se beneficiar das oportunidades geradas por tais planos de capacitação, que têm a PROGEPE/UFRPE como agente da implementação de tais planos e políticas.

Com isto, está-se diante do uso de ferramentas de base afirmativa, que projetam uma imagem positiva bem como dos processos através dos quais ela se interliga e se torna orientadora do rumo tomado pela organização (Cooperrider, 1999).

Na sequência, tem-se o desdobramento da objetificação, exatamente por meio dos elementos culturais que se refletem nas políticas, procedimentos e normatizações que fortaleceram a missão, visão e valores da PROGEPE/UFRPE. Utilizou-se a lógica dos aspectos positivos e pontos fortes em conexão com exemplos de experiências marcantes, no olhar dos gestores participantes da pesquisa (Figura 8), cujas respostas estão no Quadro 11.

Figura 8 - Esquema articulado do mapa temático da análise -Objetificação (b)



Fonte: elaboração própria

Quadro 11 – Trechos selecionados: aspectos positivos e pontos fortes da Objetificação (b)

<p>- Temas emergentes das falas: aspectos positivos e pontos fortes da Objetificação (b)</p> <p>- A maior autonomia refletida em uma boa estrutura e participação nas decisões. Esses são os pontos fortes e aspectos positivos. Destaque para a busca contínua em desenvolver ações que visam a escuta dos servidores e a busca de alternativas para atender suas necessidades</p> <p>- A participação da PROGEPE em ações de escuta junto aos departamentos/setores/Unidades que possibilita que se chegue a alternativas mais assertivas, quando se busca implantar ações e mudanças voltadas a atender pontualmente às reais necessidades dos servidores e da comunidade.</p> <p>- A PROGEPE possui uma missão focada na elaboração de ações que visa o crescimento profissional e a melhoria da qualidade de vida da comunidade universitária e dentro desse propósito voltado para o desenvolvimento, qualidade de vida e bem-estar, vem elaborando Políticas, Normativos, Programas, treinamentos/capacitação e encontros, visando garantir esse compromisso, dos quais, posso citar alguns: A política de desenvolvimento continuado para os servidores, dentro de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas que está institucionalizado.</p> <p>- A implantação de Programas e Ações que promovam à Qualidade de Vida, Saúde e a Segurança no Trabalho, definidos dentro de um planejamento anual, com ações que contribuam para um ambiente laboral saudável e um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal</p> <p>- A capacitação para os Gestores; incluindo capacitação e treinamento na adoção das novas tecnologias e processos.</p> <p>- O planejamento no processo de trabalho, junto com o desenvolvimento de novos modelos de trabalho.</p> <p>A promoção de encontros e eventos que proporcionam uma maior integração dos servidores e a interação entre os diversos setores e pessoas que fazem a instituição</p> <p>- A criação da página da PROGEPE, seguida pela implantação do Boletim Eletrônico e do Programa de Gestão e Desempenho/PGD.</p> <p>- O plano de gestão da Progepe, construído a partir de uma demonstração dos principais resultados alcançados no exercício anterior e análise do cenário com as prioridades da gestão para os anos seguintes.</p> <p>- A formalização do arranjo estrutural promoveu um processo de modernização da gestão de pessoas na UFRPE, repercutindo em áreas importantes como, por exemplo: gestão estratégica, dimensionamento, capacitação/qualificação e avaliação de pessoas.</p>
<p>- Temas emergentes das falas: exemplos de experiências marcantes</p> <p>- Ver que a PROGEPE é um local que os servidores podem procurar quando precisam de informações sobre temáticas de gestão de pessoas que vão além da folha de pagamento, a exemplo de gestão de conflitos, qualidade de vida, capacitação e qualificação, etc.</p> <p>- Realizar reuniões departamentais realizadas pela PROGEPE, para esclarecermos dúvidas sobre procedimentos internos e orientação sobre onde pode se buscar informações, seja no site oficial da instituição ou servidores. Há oportunidades e surgimento de várias ideias por parte dos servidores que podem inclusive, sanar diversos problemas pontuais de gestão.</p> <p>- Observar que o modelo dominante do trabalho após a pandemia da COVID-19 teve mudanças consideráveis e novas formas de trabalho foram adotadas. Uma delas é o Programa de Gestão e Desempenho- PGD, adotado em 2022.</p> <p>- Participar da construção para adoção de novos modelos de trabalho na UFRPE, que trouxe muita aprendizagem e desafios.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Ter atuado no fortalecimento de uma nova abordagem de trabalho que levou ao PGD e demandou muitos esforços na compreensão de todo o contexto. Porém todos os passos foram construídos de forma bastante participativa. - Ter presidido a Comissão que elaborou a minuta para a regulamentação das Normas para Implantação do PGD na UFRPE para os técnicos administrativos e estagiários, que após aprovação pelo CONSU passou a ser a Resolução n.225/2022. Esta comissão foi formada por alguns servidores da PROGEPE, representantes das pró-reitorias, das Unidades Acadêmicas, Comissão Interna de Supervisão (CIS) e sindicato e ainda foi para Consulta Pública. - Poder fazer a identificação e divulgação das metas anuais e a utilização da ferramenta <i>Trello</i> para o controle e gestão das chefias - Participar da experiência do planejamento estratégico da PROGEPE.
--

Fonte: Descoberta (2-D)

A objetificação que se verificou nesta etapa da institucionalização da PROGEPE/UFRPE permite reconhecer o valor da estrutura introduzida em 2018, com base nos resultados que vão sendo obtidos, incluindo a visão integrativa aderente aos quadros e comentários anteriores feitos pelos participantes.

Neste sentido, as falas dos gestores sugerem que a estrutura vem se consolidando e gerando um “senso de pertencimento” dado aos aspectos positivos referentes ao acolhimento dos servidores. Inclusive, este é um tema que se repartiu com a habitualização e agora, repete-se com a objetificação. Ou seja, dá consistência aos achados institucionais acerca do que pode ser dado como certo (taken for granted).

Pelos relatos da descoberta (2-D), percebe-se que os desafios foram sendo vencidos com a implantação de sistemas de gestão que têm caráter normativo com forte impacto na estrutura e se afirmam como produtos culturais, a exemplo do Plano de Desenvolvimento de Pessoas e do Programa de Gestão. Já os elementos ligados à missão e valores parecem convergir para padrões que estão se tornando uma parte específica da “personalidade” emergente e que esse significado está socialmente compartilhado na PROGEPE/UFRPE na interação diária com e entre os que dela fazem parte. Essa institucionalização se estabelece no ambiente físico, procedimentos, práticas e cerimoniais do modelo de trabalho instituído no pós-pandemia como o PGD. Ainda falta avaliar o que pode ser projetado com a atuação da atividade de gestão de pessoas nas circunstâncias atuais, sendo recomendado saber seus resultados e conferir sua legitimidade normativa e cognitiva.

4.3. SEDIMENTAÇÃO – SONHO NA ESFERA DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PROGEPE/UFRPE (2-D)

Há muito mais coisas que podem ser investigadas, porém, as evidências são aderentes à objetificação e impelem olhar para o futuro da PROGEPE/UFRPE, o que se fez no ciclo

apreciativo direcionado para o 3-D (sonho) que é uma forma apreciativa de atrair as pessoas para um estado transformacional, em que se aproveita a capacidade positiva da organização para pensar sobre o presente, mas também o futuro (Hung *et. al.*, 2018).

A Figura 9 reproduz o que colheu nesta etapa voltada para a sedimentação da estrutura da PROGEPE/UFRPE, em que se solicitou aos seus gestores, pensar sobre os impactos positivos que projetam sonhos e expectativas com potencial para consolidar a área de Gestão de Pessoas nos próximos cinco anos, considerando sua atuação, junto com as possibilidades a serem exploradas e como cada um pretende delas participar (Quadro 12).

Figura 9 - Esquema articulado do mapa temático da análise –Sedimentação (a)



Fonte: elaboração própria

Quadro 12 - Pontos fortes referentes aos impactos positivos que projetam sonhos e expectativas com potencial para consolidar a área de Gestão de Pessoas nos próximos cinco anos

	<p>- Temas emergentes das falas: Sedimentação (a)</p> <p>- O atendimento a diversas demandas da área, a exemplo das ações de Qualidade de Vida no Trabalho.</p> <p>- O gerenciamento do capital humano, aprimorando a política de dimensionamento e redimensionamento através de novas ferramentas de análise e controle, como por exemplo, o POLARE (Sistema eletrônico do PGD)</p> <p>.</p> <p>- A reestruturação do DQV gerou um impacto significativo com o fortalecimento do desenvolvimento de ações de atenção à saúde do servidor, contribuindo para o bem-estar físico, mental e emocional de cada um</p> <p>- O aprofundamento do processo de modernização da gestão de pessoas, com aquisição de sistemas informatizados, organização e circulação de informações e dados digitais, além de maior presença em documentos institucionais importantes, a exemplo do PDI.</p>
	<p>- Temas emergentes das falas:</p> <p>- São muitas possibilidades, seja na esfera da saúde, do acolhimento, do bem-estar. Neste ponto, o DDP pode participar ativamente com o DQV para continuar a desenvolver ações em parceria.</p> <p>- Com a entrada do PGD, e a utilização do Polare, a PROGEPE ganhou mais uma ferramenta que fornece a possibilidade de uma análise detalhada das atividades de cada setor, contribuindo para um redimensionamento mais precisa e eficiente.</p>

- Uma participação ligada ao próximo ciclo do PDI e, particularmente no eixo qualidade de vida, a implementação de uma política institucional na área de saúde e qualidade de vida.

Fonte: Sonho(3-D)

As respostas dos participantes relativas ao estágio de sedimentação da área de Gestão de Pessoas ficaram concentradas em uma agenda centrada no servidor e, com certa ênfase, na questão da qualidade de vida no trabalho, indicativo da ideia de que os gestores estão pensando na continuidade histórica de uma estrutura que favoreça as várias gerações de membros da organização, o que se depreende da leitura de Tolbert e Zucker (1999). As autoras consideram os impactos positivos como resultados demonstráveis associados à estrutura, além da contribuição que o bem-estar do capital humano presumivelmente traz para o aumento do desempenho da unidade. Outra implicação seria a expectativa de que haveria uma reduzida resistência por parte de agentes possivelmente contrários à sua atuação.

Assim, entende-se que o PGD deve trazer também mais estabilidade para a estrutura, o que confirma as possibilidades e correlação positiva com os resultados esperados. O mesmo argumento pode ser aplicado ao PDI, que é um instrumento norteador importante tanto da UFRPE como da própria unidade e de seu papel estratégico para a instituição, visto como uma forma de positividade segundo a abordagem apreciativa.

O próximo enfoque relativo à sedimentação tratou da consolidação do papel da PROGEPE (Figura 10), sendo este enfoque um recurso utilizado para se obter um respaldo ao que foi observado no bloco anterior do 3-D. Para tanto, as questões versaram sobre aspectos do arranjo estrutural PROGEPE que devem ser consolidados nos próximos cinco anos, supondo-se que haverá um engajamento dos participantes na perspectiva de futuro que está implícita nas metas mais significativas a serem alcançadas e os avanços que serão dados nesse período (Quadro 13).

Figura 10 - Esquema articulado do mapa temático da análise –Sedimentação (b)



Fonte: elaboração própria

Quadro 13 - Aspectos positivos do arranjo estrutural da PROGEPE que devem ser consolidados nos próximos cinco anos

	<ul style="list-style-type: none"> - Temas emergentes das falas: Sedimentação (b) - Nessa perspectiva de futura, a sugestão será de revisitar a estrutura atual, para atender a outras demandas surgiram e outros desafios que estarão em pauta, como a qualidade de vida no trabalho. - Diante de novas demandas, que naturalmente irão surgir, seria adequado que fosse revisada a estrutura atual, com ênfase na qualidade de vida no trabalho (prioritariamente) - A reorganização da estrutura e dos processos organizacionais da PROGEPE com a revisão da estrutura e o mapeamento de processos de gestão de pessoas - A importância da revisão do arranjo estrutural da PROGEPE irá requerer que passe por uma reestruturação do Departamento de Qualidade de Vida, no sentido de alinhar a gestão de pessoas com o atual momento de modernização da estrutura organizacional e de funcionamento da instituição. <p>A ideia é atender às significativas transformações em diferentes dimensões: tecnológica, gestão de processos/fluxos, gestão do trabalho/pessoas, controle público/social, etc.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Temas emergentes das falas: - Desenvolvimento de ações de capacitação roda de diálogos, acolhimentos para servidores, melhor estrutura departamental e acolhimentos de servidores. - Iniciativas de revisão da estrutura da PROGEPE, com o objetivo de organizar as atividades de acordo com a realidade, contemplando o mapeamento dos processos a fim de identificar oportunidades de melhoria e aumentar a eficiência operacional.

Fonte: Sonho(3-D)

Sob esse ângulo, os achados referentes ao processo de institucionalização são congruentes com as variações esperadas na vida organizacional da PROGEPE, chegando neste ponto a se perceber um padrão de persistência cultural delineado pelos participantes. É o que se extrai das evidências que apontam para a necessidade de resultados ligados à qualidade de vida no trabalho dos servidores, já antecipado e mencionado nos dados do bloco anterior.

Há uma sinalização de que a estrutura da PROGEPE deverá atingir um bom nível de teorização e estar aberta a um movimento de avaliação e revisão para responder aos novos comportamentos e demandas institucionais. As respostas evidenciam uma estabilidade, a ligação com o sistema social e a determinação de que a estrutura deve se renovar como um fluxo natural e esperado. Conforme a visão apreciativa foi sendo aplicada, notou-se uma interação que, por definição, não é linear dos avanços organizacionais atingidos pela PROGEPE e os aspectos positivos que contribuíram para criar uma convergência com uma perspectiva institucional em contínua construção.

Após percorrer essa trajetória da institucionalização da PROGEPE, a pesquisadora solicitou aos participantes (àqueles que desejassem) escrever uma frase ou enunciado para sintetizar sua narrativa, obtendo-se um interessante painel reflexivo referente ao estudo, como exposto no Quadro 14.

Quadro 14 - Fechamento das narrativas dos participantes da pesquisa

- Quando a UFRPE reestruturou e criou a PROGEPE ela acenou para a comunidade acadêmica que a área de gestão de pessoas faz parte de seu staff entendido como uma área estratégica da instituição, preocupada com a gestão, o desenvolvimento e o bem-estar de seus servidores.
- A análise dos cenários existentes na UFRPE, na área de Gestão de Pessoas e a busca pela melhoria contínua tendem a potencializar e consolidar a PROGEPE como uma unidade de excelência na instituição.
- A criação da área de Gestão de Pessoas trouxe mudanças significativas para a instituição, gerando inovação, eficiência nos processos, transparência, atenção ao servidor e um planejamento mais elaborado.
- A atualização contínua da área de gestão de pessoas é um pressuposto fundamental para o desenvolvimento de uma política institucional alinhada com as necessidades e os desafios de seu tempo

Fonte: Coleta de dados

Sendo assim, a esse público foi dada a palavra final para se chegar até as conclusões desta dissertação.

5. CONCLUSÕES

Nesta seção se apresenta as conclusões resultantes de um trabalho realizado com satisfação, em que os esforços dispensados tiveram êxito graças ao envolvimento dos participantes da pesquisa, no qual todos tiveram fundamental importância para que os resultados fossem alcançados. A cooperação permitiu articular e discutir com todos os desejos do presente e do futuro da Gestão de Pessoas da UFRPE, inclusive incorporando as visões do passado, desde a conexão com o trabalho de Sena (2019) até o desenvolvimento de uma proposta que pudesse apreciativamente melhor compreender o processo de institucionalização vivido pela PROGEPE/UFRPE.

Observou-se que a utilização da IA foi essencial para realizar tal feito, tendo em vista que o ciclo de descobertas e sonho permitiu estabelecer uma ligação íntima na busca do significado de transformação organizacional vivenciado pela PROGEPE/UFRPE, o qual foi de grande valia para todos os servidores que fazem parte desta IFES.

Com isto se tornou possível alcançar o objetivo geral de analisar como tem se dado o processo de institucionalização alcançado pela PROGEPE/UFRPE como um órgão da área de Gestão de Pessoas, na ótica apreciativa.

A literatura utilizada também foi fundamental para se desenvolver a dissertação e dar sequência à metodologia proposta, a qual forneceu suporte para se percorrer a trajetória e colher os elementos que substanciam a criação da Pró-Reitoria, visando ao desenvolvimento institucional que a UFRPE atravessou e está atravessando. Ao mesmo tempo, pode-se refletir sobre o avanço dos modelos de Gestão de Pessoas, seja ele no campo organizacional, seja ele na administração pública federal, junto à adesão dos PDIs da UFRPE e ao novo PNDP, entre outros enfoques que se abordou, os quais caracterizam o macro ambiente em transformação aplicado a essa estrutura, não obstante se ter fixado o olhar gerencial no corpo estratégico da PROGEPE/UFRPE, dado o escopo da dissertação, focado na esfera local.

Associado a tudo isto, colheu-se impressões empíricas que auxiliaram a assinalar os aspectos normativos e cognitivos que indicam os pressupostos que sustentam a visão e a ação da área de Gestão de Pessoas da UFRPE voltada para um presente e futuro ligado ao servidor, sua qualificação e qualidade de vida no trabalho, observados de forma positiva e assertiva diante dos desafios enfrentados por todos.

O primeiro objetivo específico tratou de discutir os diferentes aspectos vinculados ao processo de geração do novo arranjo estrutural associado à transformação organizacional por que passou a PROGEPE/UFRPE. Para tanto, dois eixos temáticos foram abertos à descoberta (2-D) tanto da habitualização quanto da objetificação, usando-se perguntas positivas para obter

evidências relacionadas tanto a impactos positivos da atuação da estrutura quanto da formalização do novo arranjo adotado, ancorados em experiências que marcaram as vivências dos participantes de ambos os processos.

Na literatura, o desenho desse estágio aponta para o surgimento de uma estrutura que pode ser classificada como estando na fase de pré-institucionalização (Tolbert; Zucker, 1999), em que os participantes compartilham e constroem um núcleo comum de conhecimentos e ideias que contribuem para tornar a inovação viável e atrativa.

Pelo que se observou a nova Pró-Reitoria encontrou uma ambiência receptiva à inovação e à mudança a ela associada, com significados de empoderamento começando pela formalização de um arranjo que deixou de ser burocrático para ser gerencial e estratégico, permitindo que os atores da área de Gestão de Pessoas tivessem a oportunidade de conquistar e ocupar relações sociais mais fortes, em face de sua inserção na estrutura de poder da UFRPE. Houve participação, voz e decisão em diferentes instâncias em que uma pró-reitoria tem representação, ou seja, como membro formal dos Conselhos Superiores desta IFES, antes inexistente. Internamente, a legitimidade normativa foi atendida por meios regimentais, processos de modernização de sistemas e adequação às exigências das políticas públicas de pessoas e do serviço público do país, a exemplo do PGD, que encontraram fortes pré-condições favoráveis à sua adoção, sobretudo no pós-pandemia.

Do ponto de vista comportamental, o “senso de pertencimento” e a linguagem discursiva de acolhimento dos servidores já se fazia notar, dando margem a que a objetificação se assumisse como um movimento em direção a um estatuto mais permanente da estrutura. Evidências obtidas do sítio eletrônico da PROGEPE/UFRPE são exemplos da visibilidade que esta foi ganhando, constatadas a partir de mais uma fonte de observação e do consequente monitoramento exercido tanto pelo público interno como externo, pautada por protocolos de proteção de dados e do cumprimento dos aspectos legais que são característicos das atividades e costumes voltados para o uso de repositórios institucionais dessa área.

De alguma forma, já havia um dado tipo de teorização da área de Gestão de Pessoas da UFRPE que vinha se consolidando, vale a pena mencionar, conjugando habitualização e objetificação como produtos de mudanças capturadas por meio desse olhar sobre a realidade socialmente construída de uma estrutura que vem sendo bem difundida e pode ser descrita como estando na fase de semi-institucionalização.

O segundo objetivo específico delineou quais são as perspectivas de futuro relativas à estrutura da PROGEPE/UFRPE no contexto de órgão da área de Gestão de Pessoas da UFRPE. Como realizado no estudo, a conexão estabelecida com este objetivo associou o estágio da sedimentação com o 3-D (sonho), antevendo-se as perspectivas de longevidade da estrutura

pelos próximos cinco anos (e quiçá períodos seguintes).

Daí a necessidade da busca constante por resultados demonstráveis associados a essa estrutura, especialmente com a expectativa de que seus defensores continuem a ser ativamente envolvidos na teorização e promoção de seu papel. Em alguns casos, eles entenderam que se torna preciso renovar o modelo ou arranjo adotado, alinhado com o que acontece na área de Gestão de Pessoas, parecendo que os gestores desse órgão apostam em seu potencial para consolidar a agenda centrada no servidor e, com certo empenho, na questão da qualidade de vida no trabalho. Isto é positivo e autoafirmativo no contexto das falas dos participantes.

De fato, este ponto existe nos extratos das falas obtidos na coleta e análise dos dados, mas, sobretudo na percepção da própria pesquisadora que também integra a equipe da PROGEPE/UFRPE, acompanha a assimilação de tal estratégia e o amadurecimento dos procedimentos direcionados aos servidores aos quais a estrutura atende. Ao mesmo tempo, nota-se que o movimento de avaliação e revisão dessa estrutura para responder aos novos comportamentos e demandas institucionais afasta a ideia de acomodação.

Há implicações de aquisição de conhecimento sobre si e os processos tecnológicos da atividade desenvolvida na PROGEPE/UFRPE, junto às normatizações que vêm sendo feitas, os quais devem ser considerados indissociáveis dos estágios anteriores da habitualização e objetificação. Os três processos foram separados por razões metodológicas, considerando que esses estágios se sobrepõem e se retroalimentam, pois, são social e culturalmente incorporados.

O terceiro e último objetivo específico consistiu em examinar a articulação da teoria institucional com a apreciativa, em termos de sua adequação na análise do processo de institucionalização da Gestão de Pessoas da UFRPE. Do ponto de vista da teoria institucional, o enfoque centrou-se no processo de institucionalização e nos níveis de análise em que seus três estágios foram identificados com certa clareza e explicação baseada na descoberta e sonho (2-D/3-D) cuja linguagem discursiva foi utilizada na coleta e análise dos dados.

Em outras palavras, conseguiu-se trabalhar com a visão institucional para descrever e explorar como a PROGEPE/UFRPE passou e está passando por um processo de institucionalização em que a habitualização, a objetificação e a sedimentação podem ser dadas como certas e significativas no sentido que lhes foram atribuídos pelos participantes da pesquisa, demarcando-se seus olhares e reflexões postas em um texto e contexto. O modelo de Tolbert e Zucker (1999) forneceu subsídios por ser uma via para se analisar teórica e empiricamente a institucionalização, sendo que, por seu intermédio pode-se recorrer à linguagem como um dos principais instrumentos para a transmissão de conhecimento, portanto, para a socialização (Queiroz; Montenegro; Heber, 2018).

A IA, por sua vez, proporcionou as estratégias de engajamento e mobilização dos participantes da pesquisa, favorecendo as evidências de que a legitimidade de uma instituição pode ser examinada mediante o uso de recursos intrinsecamente discursivos, sob o pressuposto de que linguagem, conhecimento e ação estão inextricavelmente ligados (Grant; Humphries, 2006). A concepção do modelo de 5-D traz consigo o conceito de mudança, o papel do poder e do contexto situado por questões discursivas que partem do que é positivo na abordagem de uma organização e do reconhecimento de seus pontos fortes (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009).

Foi o caso das entrevistas apreciativas propostas aos participantes, em especial aqueles que estiveram diretamente envolvidos na transformação organizacional da PROGEPE/UFRPE. O caráter apreciativo esteve presente nos relatos e nos sentimentos dos entrevistados, nas narrativas de seus sonhos, na afirmação dos pontos fortes e dos aspectos positivos que lhes foi solicitado discorrerem sobre o que de melhor aconteceu na área de Gestão de Pessoas da UFRPE.

Todos relataram ter sido convidado, de modo participativo, a pensar acerca do novo desenho de uma estrutura para a PROGEPE que atendesse as necessidades de funcionamento, cujo objetivo era o de obter um maior desempenho interno, que proporciona mais agilidade e eficiência, bem como um melhor atendimento ao público na prestação de serviço. Como estratégia e artifícios específicos de um órgão que luta pela excelência gerencial, algumas práticas da área de Gestão de Pessoas tornaram-se usuais, como a busca por qualificação e a preocupação crescente com a qualidade de vida no trabalho para os servidores.

Assim sendo, a aplicação de parte do modelo de 5-D da IA possibilitou que fossem respondidas as perguntas formuladas no Apêndice B, mostrando-se que o objetivo maior da transformação da área de Gestão de Pessoas era valorizar as pessoas, tendo em vista que antes o foco maior estava voltado para os processos burocráticos, por exemplo.

A validação dos dados fez emergir memória de quando a Gestão de Pessoas da UFRPE passou do nível operacional e chegou ao nível estratégico da estrutura, motivando os servidores a levar adiante os novos atrativos da Pró-Reitoria em um processo de transformação organizacional.

Por fim, é importante reconhecer que a presente pesquisa possui algumas limitações. Uma delas derivada das pressões de tempo dedicado a um mestrado profissional e da compatibilização da pesquisa com as atividades laborais, sabendo-se que a autora conhece bem os desafios diários envolvidos em uma pesquisa institucional e apreciativa no meio da agitação de um conjunto de profissionais de uma área que está atrelada ao propósito da transformação da UFRPE.

O ciclo apreciativo poderá ser expandido, sabendo-se que a PROGEPE pode seguir na sua trajetória de sedimentação da estrutura nos próximos anos, assumindo novas formas e buscando recursos e suportes para tornar o futuro mais palpável e concentrado em melhorias, crescimento e aprendizado. A pretensão de a pesquisa chegar a esse ponto transcende os limites temporais e espaciais de uma dissertação. Contudo, é importante reconhecermos preciosos recursos e ideias que surgiram desse estudo, que estão prontos para serem aproveitados por outros pesquisadores interessados no assunto. Resumidamente, é aguardado que a PROGEPE/UFRPE continue a atrair novos estudos.

Entende-se que esta pesquisa contribuiu com a seriedade e a intenção de focalizar a Gestão de Pessoas da UFRPE, esperando-se que esta experiência possa no futuro servir de orientação para outras IFES que porventura estejam vivenciando contextos parecidos.

REFERÊNCIAS

AGUNE, R.; CARLOS, J. A. Radar da Inovação – O que os governos precisam enxergar. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 143-157, May 2017.

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

ARANHA, J. B. T.; SALLES, D. M. R. A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. In: XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 2015. Mar del Plata. [...Anais...].

ARMSTRONG, A. J.; HOLMES, C. M.; HENNING, D. A changing world, again. How Appreciative Inquiry can guide our growth. **Social Sciences & Humanities Open**, v. 2, n. 1, p. 100038, 2020.

BASTÉ GARCÍA, D. **Repensar la Indagación Appreciativa desde la perspectiva de su plasticidad**. Thesis. Universitat Ramon Llull. Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna, 2015.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge**. New York: Penguin Books, 2003.

BOFF, M. L.; BEUREN, I. M.; GUERREIRO, R. Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do estado de Santa Catarina. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 153-174, 2008.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1(3), p. 68-80, janeiro-julho/2005.

BORGES, T. B.; MARIO, P. D. C.; CARNEIRO, R. A implementação do sistema de custos proposto pelo governo federal: uma análise sob a ótica institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 469-491, 2013.

BOWEN-JONES, W.; CHAPMAN, V.; BREEZE, N. Appreciative Inquiry - a Research Tool for Institutional Change. **Worcester Journal of Learning and Teaching**, v. 9. p. 1-7, 2014.

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. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35 Acesso em: 29 fev. 2024.

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. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm
Acesso em: 29 fev. 2024.

_____. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm
Acesso em: 29 fev. 2024.

_____. **Decreto nº 347**, de 21 de novembro de 1991. Determina a utilização dos sistemas SIAFI e SIAPE no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília: Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D347.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%20347%2C%20DE%2021,que%20lhe%20confere%20o%20art. Acesso em: 29 fev. 2024.

BRUNING, C.; GODRI, L.; TAKAHASHI, A. R. W. Triangulação em Estudos de Caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de Administração. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 277-307, 2018.

BUSHE, G. R. Generative process, generative outcome: The transformational potential of appreciative inquiry. In: COOPERRIDER, D.; ZANDEE, L.; GODWIN, M.; AVITAL, BOLAND, B. (Eds.), **Organizational generativity: The Appreciative Inquiry summit and a scholarship of transformation** (Advances in Appreciative Inquiry, Vol. 4, pp. 89–113). Bingley: Emerald Publishing, 2013.

_____. Advances in appreciative inquiry as an organization development intervention. **Organization Development Journal**, v. 17, n. 2, p. 61-68, 1999.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de pessoas no governo federal**: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Brasília: Enap, 2016.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. D.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 163-191, abr/jun 2018.

CARVALHO, F. L. M.; SOUSA, E. S. O processo de institucionalização em núcleos de controle interno. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade (RAGC)**, v. 13, p. 55-72, 2023.

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

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

CHAERKI, K. F.; RIBEIRO, G.; FERREIRA, J. M. Uma introdução à teoria institucional do ponto de vista sociológico. **Caderno de Administração**, v. 27, n. 1, p. 62-91, 2019.

COLE, M. L.; STAVROS, J. M. SOAR: a framework to build positive psychological capacity in strategic thinking, planning, and leading. **Theoretical approaches to multi-cultural positive psychological interventions**, New York: Springer, 2019.

COJOCARU, S.; BRAGARU, C.; CIUCHI, O. M. The role of language in constructing social realities. The Appreciative Inquiry and the reconstruction of organisational ideology. **Revista de cercetare si interventiesociala**, v. 36, p. 31-43, 2012.

COOPERRIDER, D. L. Positive image, positive action: The affirmative basis of organizing. Appreciative management and leadership. In: SRIVASTVA, S.; COOPERRIDER, D. L. **Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations**. New York: Crown Custom Publishing, 1999.

COOPERRIDER, D. L.; FRY, R. Appreciative inquiry in a pandemic: An improbable pairing. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 56, n. 3, p. 266-271, 2020.

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

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

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape.BR**, v. 16, p. 250-263, 2018.

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

DiMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. **Institutional patterns and organizations: Culture and environment**, v. 1, p. 3-22, 1988.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: FCE, v. 104, p. 125, 1999.

DONOVAN, L. L.; MEYER, S. R.; FITZGERALD, S. P. Transformative learning and Appreciative Inquiry: a more perfect union for deep organizational change. **Academy of management Proceedings**, 2007.

DRAGO, I.; SCROCH, K. A. S.; RIBEIRO, M. R.; SILVA, H. de F. N. Metodologias que estimulam o compartilhamento de conhecimentos: a experiência do Global Forum América Latina – GFAL. **AtoZ**, v. 1, n. 1, p. 38-49, jan./jun. 2011.

DUROSE, C.; NEEDHAM, C.; MANGAN, C.; REES, J. Generating ‘good enough’ evidence for co-production. **Evidence & Policy**, v. 13, n. 1, p. 135–151, 2017.

FINEGOLD, M. A.; HOLLAND, B. M.; LINGHAM, T. Appreciative inquiry and public dialogue: An approach to community change. **Public Organization Review**, v. 2, p. 235-252, 2002.

GERGEN, K. J. **Toward transformation in social knowledge**. New York: Springer, Verlag, 1982.

GIBBS, G.; COSTA, R. C. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W.; WICKI, B. What Passes as a Rigorous Case Study? **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 1465-1474, 2008.

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

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017

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

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications, 2008.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Institucionalização da teoria institucional nos contextos dos estudos organizacionais no Brasil. In: XXXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. [...Anais...]

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas da Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2002.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, n. 58, p. 194-234, 2003.

HAMMOND, S. **The thin book of appreciative inquiry**. Plano: Thin Book, 1998. V. 2.

HUNG, L.; PHINNEY, A.; CHAUDHURY, H.; RODNEY, P.; TABAMO, J.; BOHL, D. Appreciative inquiry: Bridging research and practice in a hospital setting. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 17, n. 1, p. 1609406918769444, 2018.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008

JOHNSON, G.; LEAVITT, W. Building on success: Transforming organizations through an appreciative inquiry. **Public personnel management**, v. 30, n. 1, p. 129-136, 2001.

LAVERTY, S. Hermeneutic Phenomenology and Phenomenology: A Comparison of Historical and Methodological Considerations. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 2, n. 3, p. 58-73, 2003.

JACOBSEN, A. L.; CERQUEIRA, R. L. B.; LIOTTO, M.; ALMEIDA, S. M.; PEREIRA, M.; SILVA, J. M. Gestão de Pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 2, p. 129 – 157, ago. 2012.

KISH, L. **Survey sampling**. Hoboken:John Wiley & Sons, Inc. 1965

LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B.; VIEIRA, R. S. G. O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. In: LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; MELLO, S. C. (orgs.). **Abordagens qualitativas na pesquisa em administração**. Recife: Editora UFPE, 2016. p. 17-35.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade**: a gestão de pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.

LOURES, C. R. **Educar e Inovar na Sustentabilidade**. Curitiba: UNINDUS, 2008.

LOK, J.; WILLMOTT, H. Discourse Analysis: A Comment on Phillips, Lawrence, and Hardy. **The Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 477-480, Apr., 2006.

LUDEMA, J. D.; FRY, R. E. The practice of appreciative inquiry. In: REASON, P. e BRADBURY, H. (Eds.), **The Practice of Appreciative Inquiry**. London: SAGE Publications Ltd., 2008.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9 ed. São Paulo, Atlas, 2021.

MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, v. 20, n. 35, p. 201-208, 2014.

MARQUES, J. C. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia de investigação científica para as ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Ed. Atlas. 1996

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

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363. 1977.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. Centralization and the legitimacy problems of local government. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational environments**: ritual and rationality. Beverly Hills: Sage, 1983.

MOHR, B. J.; WATKINS, J. M. **The Essentials of Appreciative Inquiry**. A Roadmap for Creating Positive Futures. Arcadia: IMS (Innovation in Management Series), Pegasus Communications, p. 10-12, 2002.

MONTENEGRO, A. D. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R.; FEITOSA, R. L.

É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, p. 761-776, 2021.

MOURA, A. L. N. D.; SOUZA, B. C. D. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, out/dez 2016.

NASCIMENTO, G. C.; RODRIGUES, V. J. R. J.; MEGLIORINI, E. Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC, 17., Belo Horizonte, 2010. [...Anais...]

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 650-669, 2011.

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 (Argentina). v. 1, p. 1-14, 2017. [...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: XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU, 2018, Loja, Ecuador, v. 1, p. 1-18, 2018. [...Anais...]

OLIVEIRA, M. A. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança**: estudo multicase no setor público brasileiro. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

OLIVEIRA, R. M.; VOESE, S. B. Contabilidade Gerencial e Teoria Institucional: um estudo bibliométrico em periódicos internacionais. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 14., 2014, São Paulo. [...Anais...]

PADHY, P. C.; PANDA, M. S. Anatomy and Mechanism of Appreciative Inquiry. In: Kirti Dharwadkar; Padmalochana Bisoyi; Bhushan Pardeshi (Eds.). **Conference Proceedings on Innovation in Management Practices for the Sustainable Development Goals**. Pimpri Chinchwad Education Trust's S.B. Patil Institute of Management, Pune and Himalaya Publishing House Pvt. Ltd. 2015. Chapter 2.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

PEREIRA, F. A. M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 275- 295; 2012.

PEREIRA, M. C. B. **RH Essencial**: Gestão estratégica de pessoas e Competências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield: Pitman, 1981.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. Discourse and institutions. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 635–652, 2004.

PIRES, A. K. Gestão de recursos humanos na Administração Pública Federal. In: PIRES et al. **Gestão por competências em organizações do governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: Enap, 2005.

QUEIROZ, L. S.; MONTENEGRO, L. M.; HEBER, F. A construção de legitimidade institucional por meio de práticas discursivas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 1, p. 226-253, 2018.

ROSSONI, L. O que é legitimidade organizacional? **Organizações & Sociedade**, v; 23 n. p. 110–29, 2016.

SAFADI, S. **A Hermeneutic Phenomenological Study of the Experience of Using Appreciative Inquiry in Jordan**. PhD Thesis of f Doctor of Business Administration, Leeds Beckett University, 2021.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **RAP- Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 151-174, jan./fev. 2009.

SANTOS, V. M.; SARAIVA, G. M. M.; MAROLLA GLAUCO, G. H. C. Os desafios da gestão remota em tempo de pandemia. In: XLIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, 2020 [...Anais...].

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

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

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

SCOTT, W. R. Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. **Great minds in management: The process of theory development**, v. 37, n. 2, p. 460-484, 2005

SENA, G. N. **Transformação organizacional da área de gestão de pessoas da Universidade Federal Rural de Pernambuco: um estudo à luz da investigação apreciativa**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP), Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2019.

SOMERVILLE, M. M.; FARNER, M. Appreciative Inquiry: A Transformative Approach for Initiating Shared Leadership and Organizational Learning. **Revista de cercetare [i interven] ie social**, v. 38, p. 7-24, 2012.

SOUZA, L. K. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v.71, n. 2, p. 51-67, maio/ago. 2019.

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

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Gestão: Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan./jun., 2008.

SULLIVAN, M. The Promise of Appreciative Inquiry in Library Organizations. **Library Trends**, v. 53, n. 1, p. 218-229, Summer 2004.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.), **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. V. 3.

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

UFRPE (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO). **PROPLAN em 5 minutos: O que é um regimento interno**. Recife: UFRPE, 2022. Disponível em: <https://www.ufrpe.br/br/content/proplan-em-5-minutos-o-que-%C3%A9-um-regimento-interno> Acesso em: 02 mar. 2024.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco 2013- 2020** – Versão revista e atualizada. Recife: UFRPE, 2018a. Disponível em: http://www.proplan.ufrpe.br/sites/www.proplan.ufrpe.br/files/pdi_2018_versao_revisada_e_atualizada.pdf Acesso em: 23 mai. 2023.

_____. **Processo Administrativo nº 23082.013668/2017-14**. Solicitação de criação da PROGEPE, dirigida ao Conselho Universitário da UFRPE. Recife: UFRPE, 2018b. Consulta aos arquivos.

_____. A PROGEPE. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/progepe> Acesso em: 02 mar. 2024.

_____. **Relatório de Gestão do Exercício de 2014**. Recife: UFRPE, 2015. Disponível em: <https://www.ufrpe.br/sites/www2.prppg.ufrpe.br/files/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202014.pdf> Acesso em: 02 mar. 2024.

WATKINS, J. M.; MOHR, B. J. Appreciative inquiry: **Change at the speed of imagination**. San Francisco: Jossey Bass/Pfeiffer, 2001.

WHITNEY, D.; TROSTEN BLOOM, A. **The Power of Appreciative Inquiry**. San Francisco: Berrett Koehler, 2003.

VERLEYSSEN, B.; LAMBRECHTS, F.; VAN ACKER, F. Building Psychological Capital with Appreciative Inquiry: Investigating the Mediating Role of Basic Psychological Need Satisfaction. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 51, n. 1, p. 10–35, 2015.

WALL, T.; RUSSELL, J.; MOORE, N. Positive emotion in workplace impact: the case of a work-based learning project utilising appreciative inquiry. **Journal of Work-Applied Management**, v. 9, n. 2, p. 129-146, 2017.

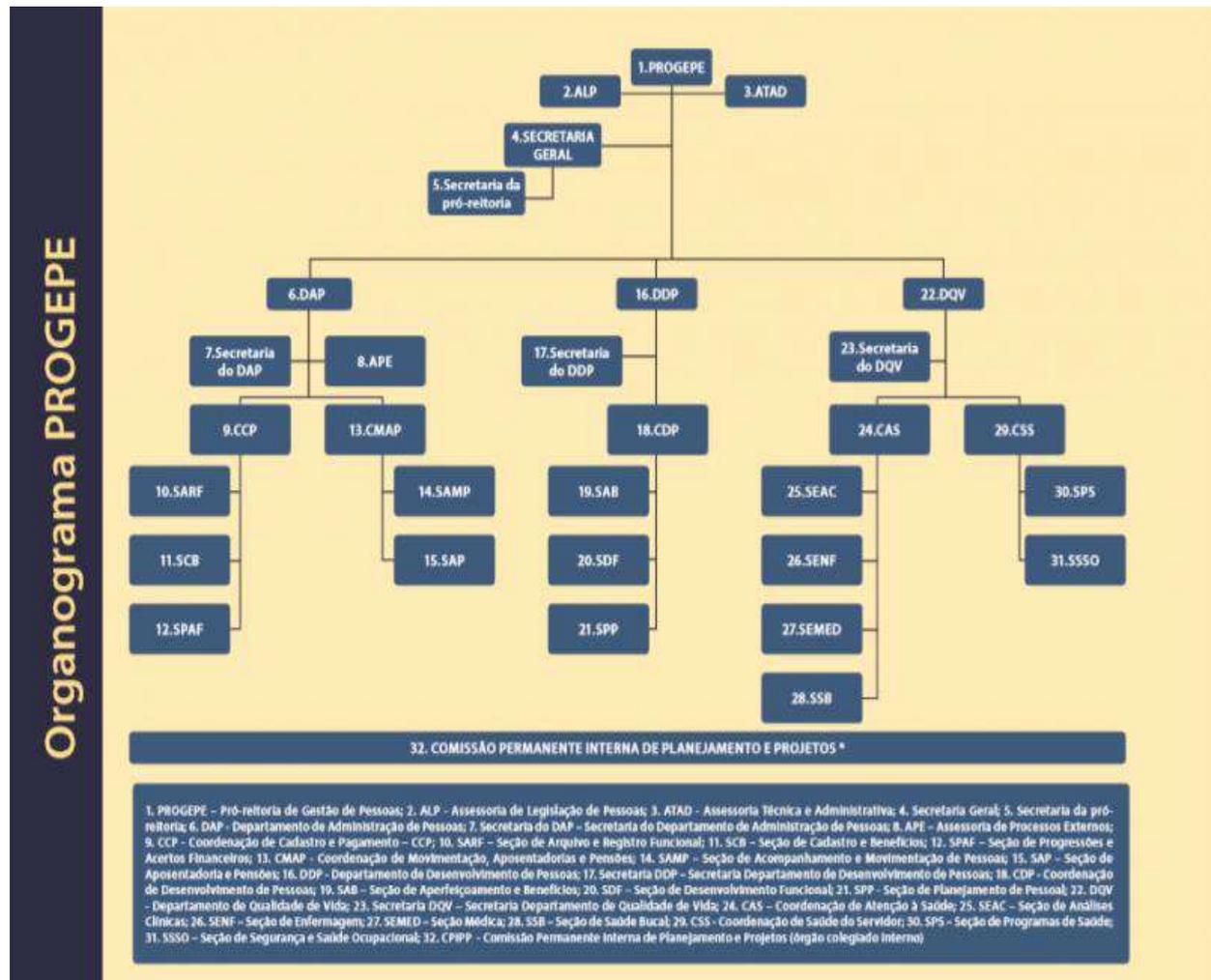
WILKINS, A. L Organisational stories as symbols which control organizations. In: L. Pondy; G. Morgan, P. Frost; T. Dandridge (Eds.), **Organisational symbolism**, Greenwich: JAI Press,

1983.

ZUCKER, L. G.; SCHILKE, O. Towards a theory of micro-institutional processes: Forgotten roots, links to social-psychological research, and new ideas. In: HAACK, P.; SIEWEKE, J.; WESSEL, L. (Eds.). **Microfoundations of institutions**. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2019.

.

ANEXO A – ORGANOGRAMA DO PROGEPE/UFRPE



APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)¹¹

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE – MGP

Convidamos o(a) Sr(a) a participar, como voluntário(a), da coleta de dados da dissertação intitulado “ESTUDO APRECIATIVO DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO” que está sob a responsabilidade da mestranda Ana Angélica Gomes de Moura, sob a orientação da Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira.

Asseguramos que as informações fornecidas nas entrevistas permanecerão anônimas, contudo, não confidenciais, ou seja, as falas, comentários, sugestões, exemplos e experiências serão compartilhados sem nenhuma vinculação aos nomes dos participantes, que serão identificados somente como membros e/ou colaboradores, com a utilização de códigos alfanuméricos.

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

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO

Eu, _____,
RG n.º _____, abaixo assinado, concordo em participar da coleta de dados do TCF intitulado “ESTUDO APRECIATIVO DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO”. Como voluntário(a), fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como sobre o anonimato das informações por mim prestadas. Foi-me garantido também que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Recife, de _____ de _____.

¹¹Este TCLE ficará sob a guarda da pesquisadora que se responsabiliza por todos os dados constantes desta pesquisa e guardará a confidencialidade do material coletado e fará a divulgação de seus resultados apenas em eventos ou publicações científicas, sem que haja a identificação dos voluntários para preservar a sua privacidade.

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA APRECIATIVA COM OS GESTORES DA PROGEPE/UFRPE

Pesquisadora: Ana Angélica Gomes de Moura
Orientadora: Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira
Entrevistado(a):

Nome: _____

Vinculação institucional (cargo que ocupa na PROGEPE):

Data: __/_____/_____

Contextualização

A partir do organograma da PROGEPE/UFRPE, foram identificados quais são os níveis hierárquicos existentes atualmente, dentre eles estão os respondentes ao questionário que será previamente enviado para cada um por meio eletrônico e terão suas respostas discutidas com a mestrandia, em um encontro presencial, para fins de validação metodológica.

O contato está sendo formalizado com o quadro de gestores da PROGEPE/UFRPE, compreendendo os ocupantes da Pró-Reitoria e os diretores dos três departamentos que integram: Departamento de Administração de Pessoas (DAP), Departamento de Qualidade de Vida (DQV) e Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), de modo a obter uma visão gerencial que seja holística e integrada do órgão a ser estudado.

Dessa forma, conforme se apresenta neste roteiro que as perguntas estão direcionadas aos gestores da PROGEPE, conforme os cargos que são titulares atualmente.

As perguntas seguem a abordagem do ciclo apreciativo e convidam os participantes da pesquisa a compartilharem suas falas e a fazerem afirmações positivas que possibilitem a captura da essência do processo de institucionalização da PROGEPE/UFRPE, desde sua criação em 2018.

Ao final da entrevista, será solicitado que cada participante elabore uma frase ou enunciado que sintetize a sua narrativa, caracterizando o que será considerado o tópico afirmativo da pesquisa, na perspectiva dos participantes.

ROTEIRO DE PERGUNTAS DO 2- D (DESCOBERTA)

HABITUALIZAÇÃO		
Impactos positivos da atuação da estrutura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são os aspectos positivos e os pontos fortes referentes à criação da área de Gestão de Pessoas? Considere o caráter da inovação institucional contido na proposta adotada em 2018. 2. Exemplifique sua resposta com uma experiência marcante de que tenha participado no contexto focalizado 	Pede-se utilizar uma folha extra para dar sua resposta, anexá-la a este questionário e enviar para o seguinte e-mail:

		<ana.angelica@ufpe.br>
Formalização do novo arranjo estrutural (políticas, procedimentos, normatização)	<p>1. Quais são os aspectos positivos e os pontos fortes referentes a formulação do arranjo estrutural (pró-reitoria)? Dê destaque para políticas, procedimentos e normatizações que tenham sido relevantes nos momentos iniciais de funcionamento da PROGEPE/UFRPE?</p> <p>2. Exemplifique sua resposta com uma experiência marcante de que tenha participado no contexto focalizado.</p>	<p>Pede-se utilizar uma folha extra para dar sua resposta, anexá-la a este questionário e enviar para o seguinte e-mail: <ana.angelica@ufpe.br></p>
OBJETIFICAÇÃO		
Bases afirmativas da área de Gestão de Pessoas	<p>1. Quais são os aspectos positivos e os pontos fortes referentes às bases afirmativas da área de Gestão de Pessoas cuja relevância deve ser reconhecida perante o público interno e externo da PROGEPE?</p> <p>2. Exemplifique sua resposta com uma experiência marcante de que tenha participado no contexto focalizado</p>	<p>Pede-se utilizar uma folha extra para dar sua resposta, anexá-la a este questionário e enviar para o seguinte e-mail: <ana.angelica@ufpe.br></p>
Expressão da identidade organizacional (elementos culturais)	<p>3. Quais são os aspectos positivos e os pontos fortes referentes à formalização do arranjo estrutural (pró-reitoria)? Dê destaque para políticas, procedimentos e normatizações que tenham sido relevantes para fortalecer a missão, visão e valores da PROGEPE/UFRPE?</p> <p>4. Exemplifique sua resposta com uma experiência marcante que tenha participado no contexto focalizado</p>	<p>Pede-se utilizar uma folha extra para dar sua resposta, anexá-la a este questionário e enviar para o seguinte e-mail: <ana.angelica@ufpe.br></p>

ROTEIRO DE PERGUNTAS DO 3 – D (SONHO)

SEDIMENTAÇÃO		
Impactos positivos da atuação da área de Gestão de Pessoas	<p>1. Quais são os pontos fortes referentes aos impactos positivos que projetam sonhos e expectativas com potencial para consolidar a área de Gestão de Pessoas nos próximos cinco anos?</p> <p>2. Exemplifique sua resposta com as possibilidades a serem exploradas e como pretende delas participar</p>	<p>Pede-se utilizar uma folha extra para dar sua resposta, anexá-la a este questionário e enviar para o seguinte e-mail: <ana.angelica@ufpe.br></p>
Consolidação do papel da estrutura	<p>1. Quais são os aspectos positivos do arranjo estrutural da PROGEPE que devem ser consolidados nos próximos cinco anos? Dê destaque para as metas mais significativas a serem alcançadas e os avanços que serão dados nesse período.</p> <p>2. Exemplifique sua resposta indicando iniciativas que devem ser propostas e de que deseja participar (individual ou coletivamente)</p>	<p>Pede-se utilizar uma folha extra para dar sua resposta, anexá-la a este questionário e enviar para o seguinte e-mail: <ana.angelica@ufpe.br></p>

Muito obrigada por participar desta pesquisa!