



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA
PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

NÚBIA REJÂNIA LEANDRO ROCHA

ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL NA RELAÇÃO ENTRE ATORES ESTRATÉGICOS
VINCULADOS AO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS
SERVIDORES DA UFRPE: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA INVESTIGAÇÃO
APRECIATIVA

Recife

2024

NÚBIA REJÂNIA LEANDRO ROCHA

ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL NA RELAÇÃO ENTRE ATORES ESTRATÉGICOS
VINCULADOS AO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS
SERVIDORES DA UFRPE: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA INVESTIGAÇÃO
APRECIATIVA

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão Pública para Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestra em Gestão Pública para Desenvolvimento do Nordeste.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional

Orientadora: Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira

Recife

2024

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

R672a

Rocha, Núbia Rejânia Leandro

Articulação institucional na relação entre atores estratégicos vinculados ao programa de capacitação e qualificação dos servidores da UFRPE: um estudo sob a ótica da investigação apreciativa / Núbia Rejânia Leandro Rocha. - 2024.

80 folhas: il., 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2024.

Inclui referências.

1. Investigação Apreciativa - Metodologia. 2. Psicologia positiva. 3. Servidores públicos – Capacitação. 3. Desenvolvimento Organizacional. 4. Universidades e Faculdades públicas - Planejamento estratégico. I. Oliveira, Rezilda Rodrigues (Orientadora). II. Título.

378.107 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2024 – 051)

NÚBIA REJÂNIA LEANDRO ROCHA

ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL NA RELAÇÃO ENTRE ATORES ESTRATÉGICOS
VINCULADOS AO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS
SERVIDORES DA UFRPE: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA INVESTIGAÇÃO
APRECIATIVA

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão Pública para Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestra em Gestão Pública para Desenvolvimento do Nordeste.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional

Aprovada em: 27/03/2024.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Rezilda Rodrigues Oliveira, Dra. (Orientadora)

Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior, Dr. (Examinador Interno)

Prof. José de Lima Albuquerque, Dr. (Examinador Externo)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Recife

2024

Dedico esta pesquisa ao meu pai (in memoriam), cuja partida inesperada ocorreu quando eu estava no início do mestrado. Sempre enfatizando a importância de 'fazer o certo que dá certo', seus ensinamentos continuam a inspirar meu compromisso com a integridade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, cuja orientação e proteção foram fundamentais ao longo desta jornada acadêmica. Sem Sua benção, nada seria possível.

A minha orientadora professora Dra. Rezilda Rodrigues, que foi um anjo enviado por Deus para estar comigo na realização deste sonho. Este trabalho é, em grande parte, reflexo da sua inspiração e expertise, e por isso, expressei minha mais profunda gratidão.

Ao meu esposo Cícero, pelo companheirismo, compreensão, paciência e encorajamento que foram fundamentais para enfrentar os desafios acadêmicos. Agradeço por estar ao meu lado nos momentos de ansiedade e por celebrar as conquistas juntos. Este trabalho reflete a força da nossa parceria.

Aos meus filhos, Ana Rita e João Vitor. Vocês, meus queridos, me ensinaram o que é o verdadeiro amor. Obrigada por serem minha fonte de inspiração e por serem os melhores professores que a vida poderia me oferecer. Amo vocês mais do que as palavras podem expressar.

Aos meus pais, João (in memoriam) e Edite, profunda gratidão pelos inestimáveis ensinamentos que recebi de vocês sobre a importância de fazer as coisas certas na vida. A sabedoria que compartilharam sobre a integridade, o respeito e o compromisso com o que é correto foi uma bússola moral constante.

Às minhas irmãs, por cada palavra encorajadora que contribuíram para que eu chegasse até aqui, nossas conversas compartilhadas são tesouros que guardarei para sempre.

À minha família, uma homenagem à nossa força como família e ao vínculo que nos une.

Aos meus sogros, vocês são uma parte preciosa da minha vida, e é com imensa gratidão que reconheço a influência positiva que tiveram em minha jornada. Obrigada por serem uma parte fundamental do meu caminho, por sua generosidade infindável e por fazerem parte da construção das nossas memórias familiares.

À família à qual sou agregada, obrigada por compartilharem alegrias, desafios e por serem uma extensão amorosa da minha própria família.

À minha Diretora, Carmem Madeira, por toda benevolência e empatia nesse período de construção deste estudo e a Evelyne e Luciana, que eficientemente tomaram conta do setor na minha ausência.

Aos amigos da GCF, pela compreensão e torcida, em especial a Elisângela, Evelyne, Helena e Lígia que compartilharam as experiências já vividas por esse mestrado.

Aos servidores que participaram da pesquisa, agradeço por dedicarem seu tempo e energia para compartilhar suas experiências e perspectivas, enriquecendo assim a profundidade e validade desta pesquisa.

À Universidade Federal Rural de Pernambuco, pela oportunidade desta qualificação.

À banca, pelas valiosas sugestões e trabalho dedicado a avaliação do presente estudo.

Aos docentes e funcionários do MGP, em especial à Juliana, que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento.

À Turma 18 do MGP, que mesmo à distância estávamos sempre próximos. As trocas de ideias, as discussões e o apoio mútuo foram ingredientes essenciais que moldaram nossa jornada.

E por fim, queria externar meus agradecimentos ao Grupo 2, Analice, Jonathan (in memoriam) e Laís, nosso grupo dentro da turma do mestrado foi mais do que um conjunto de colegas, foi uma parceria que compartilhou desafios, conquistas e aprendizados. Gratidão!

“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado”. Roberto Shinyashiki

RESUMO

O tema abordado nesta dissertação tem como contexto a problemática ligada ao aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROGEPE/UFRPE) em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), na ótica apreciativa. Partindo desta motivação, foi estabelecido o objetivo de delinear como a Investigação Apreciativa pode ser utilizada para que haja uma articulação institucional na relação entre atores estratégicos vinculados ao Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFRPE. O assunto faz parte da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), principal documento estratégico da UFRPE, nos quais contam os eixos estratégicos postos em discussão pelas instâncias decisórias envolvidas, ou seja, a PROGEPE, a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica (PROPLAN), a Pró-Reitoria de Administração (PROAD) e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG). Essas quatro pró-reitorias foram denominadas de atores estratégicos aos quais se aplicou o modelo apreciativo do FOAR, ou seja, Forças, Oportunidades, Aspirações e Resultados, uma estrutura que compreende Inquirição e Intenção Estratégicas. A metodologia consistiu na realização de entrevistas por meio eletrônico, com a emissão de respostas digitalizadas e validação metodológica na forma presencial. Esta é uma pesquisa descritivo-exploratória, de natureza qualitativa, fundamentada em um estudo de caso. O modelo FOAR foi utilizado para promover o engajamento e mobilização de ordem cognitiva e comportamental de seis participantes da pesquisa, apoiando-se em sua *expertise* e ligação com o Eixo Estratégico – Aprendizado e Crescimento, integrante do PDI/UFRPE. Trabalhou-se com a elaboração de uma representação visual das respostas cujo teor chamou mais a atenção, gerando uma nuvem de palavras personalizada de acordo com as referidas respostas de cada um dos atores estratégicos entrevistados. Como resultado se obteve que a questão do aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico ainda carece de uma proposta identificada com a geração de oportunidades para isto acontecer e ser formalmente incorporado ao PDI/UFRPE. Medidas normativas e reformulações deverão ser apresentadas para que haja não apenas a valorização dos servidores técnicos administrativos, mas a inclusão de seus conhecimentos após a formação *stricto sensu* por eles obtida por meio da política de capacitação da UFRPE. Na discussão foi reconhecida a necessidade de vincular esta pesquisa à resolução de problemas identificados no setor de lotação do servidor, em cujo retorno de programas de pós-graduação este tenha chances de aplicar seu conhecimento e contribuir com o crescimento e consolidação da UFRPE. O estudo envolveu pró-reitorias que reúnem importantes competências em suas instâncias institucionais, respeitando-se sua identidade própria e olhares diferenciados acerca desta mesma temática. Conclui-se que há muito por ser feito e aprofundado em futuras pesquisas sobre o assunto.

Palavras-Chave: Investigação Apreciativa; modelo FOAR; capacitação de servidores técnicos administrativos; Plano de Desenvolvimento Institucional; planejamento estratégico.

ABSTRACT

The theme addressed in this dissertation has as its context the problem linked to the use of the knowledge of administrative technicians with *stricto sensu* postgraduate degrees from the training programs promoted by the Pro-Rectorcy for Personnel Management at the Federal Rural University of Pernambuco (PROGEPE/UFRPE) in terms of its possible alignment with the Strategic Planning of this Federal Higher Education Institution (IFES), from an appreciative perspective. Based on this motivation, the objective was established to outline how Appreciative Inquiry can be used so that there is institutional articulation in the relationship between strategic actors linked to the UFRPE Staff Training and Qualification Program. The subject is part of the preparation of the Institutional Development Plan (PDI), UFRPE's main strategic document, which includes the strategic axes discussed by the decision-making bodies involved, i.e. PROGEPE, the Pro-Rectorcy of Planning and Strategic Management (PROPLAN), the Pro-Rectorcy of Administration (PROAD) and the Pro-Rectorcy of Postgraduate Studies (PRPG). These four pro-rectorates were called strategic actors to which the FOAR appreciative model was applied, i.e. Strengths, Opportunities, Aspirations and Results, a structure comprising Strategic Inquiry and Intention. The methodology consisted of interviews conducted electronically, with digitized responses and methodological validation in person. This is a descriptive-exploratory, qualitative study based on a case study. The FOAR model was used to promote the engagement and mobilization of cognitive and behavioral order of six research participants, based on their *expertise* and connection with the Strategic Axis - Learning and Growth, which is part of the PDI/UFRPE. A visual representation was made of the answers whose content drew the most attention, generating a personalized word cloud according to the answers given by each of the strategic actors interviewed. As a result, it was found that the issue of using the knowledge of administrative technicians with *stricto sensu* postgraduate degrees from the training programs promoted by PROGEPE/UFRPE in terms of its possible alignment with Strategic Planning still lacks a proposal identified with the generation of opportunities for this to happen and be formally incorporated into the PDI/UFRPE. Normative measures and reformulations will have to be presented so that not only administrative technical staff are valued, but their knowledge is included after the *stricto sensu* training they have obtained through UFRPE's training policy. The discussion acknowledged the need to link this research to the resolution of problems identified in the sector where the civil servant works, where they will have the chance to apply their knowledge and contribute to the growth and consolidation of UFRPE. The study involved pro-rectorates that bring together important competencies in their institutional instances, respecting their own identity and different perspectives on the same subject. The conclusion is that there is much to be done and further research on the subject.

Keywords: Appreciative Inquiry; SOAR model; training of administrative technical staff; Institutional Development Plan; strategic planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Eixos estratégicos adotados pelo Planejamento da UFRPE	22
Figura 2 – Sequência e conexão entre PDI, SWOT e BSC na esfera do planejamento estratégico	33
Figura 3 – Articulação FOAR e pensamento estratégico	37
Figura 4 - Mapa interpretativo das respostas das Forças e Oportunidades – PROPLAN	47
Figura 5 - Mapa interpretativo das respostas das Forças e Oportunidades – PROPLAN	49
Figura 6 - Mapa interpretativo das respostas das Forças e Oportunidades – DPA/PROPLAN	50
Figura 7 – Mapa interpretativo das respostas das Forças e Oportunidades – PRPG	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Distribuição dos temas abordados nas dissertações defendidas pelas turmas 15 e 16 do MGP/UFRPE versus Eixos Estratégicos definidos no Planejamento Estratégico da UFRPE (PDI/2018)	21
Quadro 2 – Princípios da Investigação Apreciativa	38
Quadro 3 – Identificação das unidades responsáveis pelo Objetivo 104 - Eixo Estratégico – Aprendizado e Crescimento	42
Quadro 4 – Integração e adequação metodológica da aplicação do modelo FOAR	43
Quadro 5 – Forças e oportunidades – perguntas aplicadas ao estudo	46
Quadro 6 - Aspirações e resultados perguntas aplicadas ao estudo	53
Quadro 7 - Metas a serem propostas para cada ano do referido PDI 2021-2030 UFRPE referentes ao aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação <i>stricto sensu</i> oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE	55
Quadro 8 - Indicadores e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - (considerando a alteração do Objetivo 104)	57
Quadro 9 - Metas mais significativas propostas pela PROAD	60

LISTA DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CONSU	Conselho Universitário
CGU	Controladoria Geral da União
DDP	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas
DPA	Departamento de Planejamento e Acompanhamento
FAESC	Faculdade da Escada
FOAR	Forças, Oportunidades, Aspirações e Resultados
IA	Investigação Apreciativa
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MGP	Programa de Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste
NGP	Nova Gestão Pública
PCCTAE	Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação
PCQP	Política de Capacitação e Qualificação Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica
PRPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
TCU	Tribunal de Contas da União
UFT	Universidade Federal do Tocantins

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.3 OBJETIVOS	27
1.3.1 Objetivo Geral	27
1.3.2 Objetivos Específicos	27
1.4 JUSTIFICATIVA	27
2. REVISÃO TEÓRICA	29
2.1 CAPACITAÇÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: O CASO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS	29
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO APLICADO ÀS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	31
2.3 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A UTILIZAÇÃO DO MODELO FOAR	33
3. METODOLOGIA	40
3.1 ESTRATÉGIA E TIPOLOGIA DA PESQUISA	40
3.2 PROTOCOLO DA COLETA DE DADOS E ARTICULAÇÃO DO MODELO FOAR NO CONTEXTO DA COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS DADOS	41
4. RESULTADOS DA PESQUISA	45
4.1 INQUIRIRÃO ESTRATÉGICA (FORÇAS E OPORTUNIDADES)	45
4.1.1 Inquirirão Estratégica – PROGEPE	46
4.1.2 Inquirirão Estratégica – PROPLAN e Departamento de Planejamento e Acompanhamento (DPA/UFRPE)	48
4.1.3 Inquirirão Estratégica – PROAD	51
4.1.4 Inquirirão Estratégica – PRPG	52
4.2 INTENÇÃO ESTRATÉGICA (ASPIRAÇÕES E RESULTADOS)	52
4.2.1 Intenção Estratégica – PROGEPE e DDP/PROGEPE	53

4.2.2 Intenção Estratégica – PROPLAN e DPA	56
4.2.3 Intenção Estratégica – PROAD	59
4.2.4 Intenção Estratégica – PRPG	60
5. CONCLUSÕES	62
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	77
APÊNDICE B – ROTEIRO DA APLICAÇÃO DO MÉTODO FOAR	79

1. INTRODUÇÃO

A política de capacitação dos servidores técnicos administrativos desempenha um papel crucial no desenvolvimento e na eficiência das instituições de ensino superior (IES). Na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), essa política é fundamental para garantir que os servidores estejam adequadamente preparados para enfrentar os desafios de um ambiente acadêmico em constante evolução. Diante da relevância do Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFRPE, destaca-se a necessidade de uma articulação institucional eficaz entre os atores estratégicos que desempenham funções essenciais nesse contexto, com o propósito de assegurar uma política de capacitação alinhada de forma consistente com os objetivos estratégicos da instituição.

Esta seção apresenta a delimitação temática, discute a problemática do estudo, elege os objetivos geral e específicos da dissertação, bem como expõe a justificativa do trabalho realizado.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Dada a importância que tem a capacitação de pessoas e sua relação com a aprendizagem e a atuação estratégica de uma organização, é fundamental que se reconheça seu papel no desenvolvimento institucional, assim como que seja feita a interlocução com a temática da Gestão de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), particularmente no caso das universidades. Como é sabido, há políticas públicas federais que tratam das oportunidades de capacitação e estimulam o desenvolvimento de habilidades e competências dos servidores técnicos administrativos das universidades, em busca da contribuição para o seu crescimento profissional e pessoal, extensivo à organização como um todo.

A capacitação dos servidores torna-se um elemento estratégico, no contexto da Nova Gestão Pública (NGP), pois visa a promover a qualidade na prestação de serviços e o alcance dos objetivos institucionais. A NGP representa um paradigma inovador e influencia diretamente as práticas gerenciais, sendo uma delas o uso de indicadores de desempenho na administração pública. Supõe-se que tal fato está ligado às pressões por um governo mais eficaz, eficiente, efetivo e, sobretudo, transparente aos cidadãos. Esses são os preceitos da NGP, movimento que surgiu em 1992 e tem como foco a redução de gastos, o combate a corrupção e a melhoria na prestação de serviços, entre outras coisas

(Santos; Selig, 2014).

Camões, Pantoja e Bergue (2010) afirmam que a intenção da capacitação consiste no desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico.

Além da existência de políticas de capacitação de seus servidores técnicos administrativos, no caso da UFRPE, a instituição também tem buscado cada vez mais desenvolver e aperfeiçoar sua atuação estratégica através da formulação de uma Política de Planejamento aprovada pela Resolução Consu nº 119/2021, que visa “orientar os agentes da UFRPE no processo de diagnosticar, programar, implementar, monitorar e avaliar seu planejamento, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais” (UFRPE, 2021a, p. 1). Note-se que o Planejamento Estratégico da UFRPE é materializado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), tendo o mapa estratégico como sendo a representação gráfica da estratégia da organização, contemplando Identidade Organizacional e Objetivos Estratégicos, além de tomar como base a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) (UFRPE, 2021a).

No referido mapa estratégico da instituição, verifica-se que o mesmo está organizado em Eixos ou Perspectivas estratégicas, que funcionam como divisões temáticas para objetivos. Na UFRPE, esta metodologia foi adaptada para a realidade de uma instituição pública, de modo que se utilizam os eixos de Sociedade, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, cada um deles reunindo um conjunto de Objetivos Estratégicos (UFRPE, 2022b).

Assim sendo, pode-se citar o eixo de Aprendizagem e Crescimento, o qual projeta objetivos estratégicos aderentes a “temas como pessoas, relações interpessoais, motivação, engajamento, capacitação, treinamento, infraestrutura física e infraestrutura tecnológica” (UFRPE, 2022b, p. 27). Na visão institucional, outro eixo importante é aquele que visa a dar suporte ao atendimento dos objetivos estratégicos, ou seja, o de Processos Internos que, por sua vez se articula com o eixo Sociedade. Neste último, a orientação para a sociedade explicita as declarações de Missão e Visão.

O pano de fundo desta dissertação, em verdade, remete ao papel das pessoas e a sua capacitação, que é um requisito básico no serviço público, conceituado, de acordo com o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), como um processo permanente e deliberado de aprendizagem que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o

desenvolvimento de competências institucionais (Brasil, 2005).

No PDI/UFRPE 2021-2030, é forte a aderência ao PCCTAE, visando a acolher o que preceitua o Ministério da Educação (MEC). A sua abrangência é bem relevante pois o PCCTAE atende à maior carreira civil do serviço público no Brasil, com mais de 224 mil servidores, sendo aproximadamente 132 mil ativos e 70 mil aposentados e 22 mil instituidores de pensão.¹ Instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e regulamentado pelo Decreto nº 5.825/2006, que formalizou as diretrizes necessárias para sua elaboração, o PCCTAE dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos ocupantes de cargos técnico administrativos em Educação. Seu objetivo consiste em estruturar a progressão e o desenvolvimento dos servidores, proporcionando um ambiente de trabalho mais equitativo e motivador (Brasil, 2006b).

De acordo com Pacheco *et al.* (2006), não basta somente a elaboração de estratégias que requeiram mudanças tecnológicas, mas ações que causem impacto nos processos de qualificação dos empregados e revertam em desempenhos eficazes e com valores diferenciados.

A delimitação temática, diante disso, remete à capacitação de servidores públicos como um ponto positivo para o alcance dos propósitos do planejamento estratégico de uma IFES, ainda mais porque há uma política pública brasileira relativa à qualificação dos técnicos administrativos conforme preconiza a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, regida pelo Decreto nº 9.991, de 2019 (Brasil, 2019).

Um dos instrumentos estabelecidos, para esse fim, consiste na elaboração de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP que anualmente deve dar consecução aos objetivos institucionais.² Desta forma, conhecimentos e competências dos servidores técnicos administrativos precisam ser trabalhados, devendo-se levar em conta as estratégias de aprendizagem e o respectivo alinhamento junto a estratégia de cada instituição pública.

A capacitação dos servidores públicos exerce um papel importante na formação e aprimoramento das competências institucionais de uma organização. Ao passarem por capacitações e reciclagens frequentes, os servidores tornam-se mais eficientes para enfrentar os desafios intrínsecos às suas responsabilidades, colaborando diretamente

¹ Conforme informações disponíveis em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/> Acesso em: 04. fev. 2024.

² No caso da UFRPE, o PDP é de competência da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), que segue as normativas do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP (Decreto n. 9.991/2019) e a Instrução Normativa n. 201/2019. Mais informações podem ser encontradas nos seguintes *links*: <https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/pndp> e <https://www.progepe.ufrpe.br/plano-pdp>

para o enriquecimento das competências primordiais da instituição. De acordo com Costa (2018), a gestão por competências inaugura um novo padrão de gestão de pessoas, em que o capital humano assume papel central no processo de desenvolvimento organizacional. A interligação entre a capacitação dos servidores e as competências institucionais refletem-se na capacidade da organização de atingir seus objetivos estratégicos.

O pressuposto é de que a capacitação dos servidores técnicos administrativos é um elemento-chave para o alcance dos propósitos do planejamento estratégico de uma universidade federal, fortalecendo tal instituição, melhorando a qualidade dos serviços oferecidos e impulsionando a inovação e a eficiência nas atividades realizadas.

Planejar estrategicamente suas atividades, considerando as demandas educacionais, científicas e sociais, em que se faz o alinhamento com sua visão de futuro. Inclusive, sua elaboração é uma exigência para as universidades públicas, estabelecida pela Lei nº 9.394/1996, que institui as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) (Brasil, 1996). O documento deve contemplar elementos essenciais, como a definição da missão da instituição, os objetivos institucionais, as metas a serem alcançadas e as ações necessárias para atingir tais objetivos.

O MEC permitiu que a construção do PDI fosse livre, garantindo às instituições o exercício de suas criatividade e liberdades no processo de sua elaboração (Brasil, 2006). Ao ser tomado como referencial das análises subsequentes realizadas pelo MEC, o Decreto nº 5.707, de 2006 no seu art.16, estabelece os requisitos mínimos do que deve constar no PDI (Brasil, 2007).

Por esta e outras razões, Teixeira *et al.* (2018) entendem que as IFES seguem esse desenho institucional que leva em conta as exigências pautadas por órgãos de controle, a exemplo do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria Geral da União (CGU) e pelos sistemas de avaliação do MEC. Em termos normativos, a Política de Planejamento na UFRPE deve estar alinhada às diretrizes de Governança e Gestão Estratégica da instituição, conforme definido no seu PDI e pela proposta contida no Guia Prático do Planejamento Estratégico (UFRPE, 2022b).

Há todo um ambiente institucional, tanto externo como interno que precisa tratar do desenvolvimento da gestão estratégica, desde sua concepção, como execução e monitoramento, de modo participativo. O estudo de Teixeira *et al.* (2018) focalizou as IFES do Nordeste do Brasil e identificou o uso de comissões, tanto centralizadas como descentralizadas. Segundo os autores, as primeiras apresentam a “vantagem de conhecer cada campus e perceber similaridades possíveis de serem alinhadas em

objetivos que atinjam públicos de diferentes campi” (Teixeira *et al.*, 2018, p. 285). Acrescentam, ainda, que elas têm uma visão do todo, o que pode impedir que apareçam estratégias conflitantes entre si.

Por outro lado, as comissões de planejamento de natureza descentralizada parecem ser “mais eficazes ao aproximar a comunidade acadêmica local e identificar atores-chave no processo de participação” (Teixeira *et al.*, 2018, p. 285).

Na confecção do caso da UFRPE, identificou-se a existência da Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento Institucional,³ centralizada na Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica (PROPLAN), que deve atuar em conjunto com a Comissão de Planejamento previstas para cada unidade da instituição (UFRPE, 2022b), como sinal da descentralização. Aliás, de acordo com a Política de Planejamento, as unidades organizacionais da UFRPE deverão realizar anualmente seus próprios Planos de Desenvolvimento (UFRPE, 2021a). Neste sentido, é dito que eles devem estar em conformidade com orientações e recomendações feitas pela PROPLAN ou pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos.

Ademais, há todo um procedimento que envolve a estrutura da UFRPE, tanto em termos de formulação como implementação do planejamento estratégico, coerente com o que recomenda o BSC, visto como um “sistema de gestão que faz a ponte entre os objetivos estratégicos e sua operacionalização” (Richartz *et al.*, 2012, p. 3), seguindo o originalmente proposto por Kaplan e Norton (1997).

Na UFRPE, o BSC é reconhecido como ferramental de gerência e inspiração para a montagem do mapa estratégico na instituição (UFRPE, 2022; 2021), entendendo-se que o mesmo precisa incorporar a política de capacitação dos seus servidores. Isto significa um fator de sucesso no alcance da qualidade dos serviços oferecidos e impulsionar a inovação e eficiência de suas atividades (UFRPE, 2022b).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Do ponto de vista institucional, a PROGEPE/UFRPE tem posto em prática a Política de Capacitação e Qualificação de Pessoal (PCQP),⁴ cuja interligação com o já mencionado PDI e o PDP é incontestável, conforme estabelece os normativos de natureza institucional. O fato é que, de acordo com o exame do PDI 2021–2030 UFRPE

³ No decorrer da pesquisa, essa Coordenação passou a ter nova denominação: Departamento de Planejamento e Acompanhamento (DPA/UFRPE).

⁴ A PCQP foi atualizada pela Resolução CONSU nº 109/2021 UFRPE (UFRPE, 2021b).

(UFRPE, 2022a) não há menção ao aproveitamento dos resultados do esforço da capacitação dos servidores técnicos administrativos promovido pela PROGEPE/UFRPE, especialmente aqueles que desenvolvem sua formação em programas *stricto sensu* (mestrado e doutorado) ao retornarem para a instituição, após a conclusão do processo de formação pelos quais passaram.

Essa preocupação foi objeto do estudo de Lima (2021) que, em sua dissertação, também entrevistou a Diretora de Desenvolvimento de Pessoas (DDP/PROGEPE/UFRPE), à época. Na referida entrevista, ficou claro o reconhecimento da importância dos resultados decorrentes das produções obtidas pelos egressos do MGP/UFPE, enquanto servidores da UFRPE. Não obstante a relevância desses resultados, na entrevista dada pela gestora da PROGEPE, a mesma admitiu não haver um sistema de acompanhamento e sistematização desse material em nenhuma das etapas por que passam os mestrandos ao longo do curso, em termos dos temas estudados e seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico da UFRPE ou mesmo na esfera da própria PCQP elaborada pela PROGEPE/UFRPE.

Neste particular, verifica-se que o PDI 2021–2030 UFRPE apresenta objetivos específicos e metas de gestão de pessoas que visam a garantir a capacitação e qualificação do(a)s servidore(a)s técnicos administrativos (UFRPE, 2022a, p. 318), porém, sem estabelecer conexão com o aproveitamento dos resultados de seus estudos no retorno às suas atividades regulares, associados a mecanismos de acompanhamento, inclusive desde a origem de sua inserção no PDP formulado anualmente pela instituição.

A partir de tal enfoque, a problemática da pesquisa parte do pressuposto de que se torna necessário discutir o aproveitamento do esforço de tal capacitação promovida pela PROGEPE/UFRPE ao se implementar a referida PCQP e seus desdobramentos, especialmente quanto à formação *stricto sensu* (mestrado e doutorado).

Com efeito, para ilustrar a relevância desta discussão, tomou-se como referência o trabalho de Lima (2021), que se concentrou em um caso concreto no qual se tem uma trajetória consistente de como a UFRPE tem procurado atender às demandas de capacitação no campo da formação *stricto sensu*, razão pela qual assinou convênio com o Programa de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal de Pernambuco (MGP/UFPE), nos anos de 2016 (turma 15) e 2018 (turma 16).

A autora coletou e analisou dados referentes aos egressos destas turmas, enquanto servidores desta IFES e produtores de dissertações que foram objeto de seu estudo.

Assim, da pesquisa realizada por Lima (2021), que examinou as dissertações defendidas pelos referidos egressos, observa-se que foi feita, à época, a identificação daquelas que estavam alinhadas com os eixos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico da UFRPE, quais sejam: Sociedade, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, Ensino, Pesquisa, Extensão, Gestão, Política, Economia, Tecnologia e Social (UFRPE, 2018).

É interessante notar que, em maior nível de detalhe, Lima (2021) levantou que do total das 50 dissertações defendidas, cerca de 70% abordaram temáticas ligadas a mais de um dos eixos estratégicos do Planejamento Estratégico da UFRPE, o que significa dizer que apresentavam resultados que poderiam contribuir para o desenvolvimento institucional da entidade, como se pode observar no Quadro 1.

Quadro 1 – Distribuição dos temas abordados nas dissertações defendidas pelas turmas 15 e 16 do MGP/UFRPE *versus* Eixos Estratégicos definidos no Planejamento Estratégico da UFRPE (PDI/2018)

1. Eixo Estratégico -Sociedade	
2. Eixo Estratégico - Resultado Institucional	
3. Eixo Estratégico - Processos Internos / Objetivo Estratégico 1	
3. Eixo Estratégico - Processos Internos / Objetivo Estratégico 2	
3. Eixo Estratégico - Processos Internos / Objetivo Estratégico 4	
4. Eixo Estratégico - Aprendizagem e Crescimento	
5. Eixo Estratégico -Gestão	
Total	

Com base nessas evidências empíricas, então, entende-se que a PCQP poderia incorporar aos seus preceitos, a priori, uma visão normativa de que os servidores técnicos administrativos não só contem com a garantia de sua capacitação e qualificação, mas também contribuam para o desenvolvimento institucional da UFRPE, considerando a produção e apropriação de seu conhecimento a favor desta IFES.

O que poderia ser feito caso essa visão normativa se constituísse não só na esfera da PROGEPE, mas de sua institucionalização por meio do Planejamento Estratégico da UFRPE, vindo a integrar os seus Eixos e Mapa Estratégico, notadamente o Eixo Aprendizado e Crescimento.

Um dos caminhos escolhidos para se explorar essa proposição começa por se conhecer melhor a dinâmica do Planejamento Estratégico da UFRPE, que situa os seguintes eixos Sociedade, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento (Figura 1), cada um deles reunindo um conjunto de Objetivos Estratégicos, por meio do BSC.

No eixo Sociedade, os Objetivos Estratégicos devem evidenciar a relação entre a organização, a sociedade e como as ações de uma podem impactar a outra (UFRPE, 2022b). Os objetivos devem refletir como a instituição pode atingir sua visão organizacional e cumprir sua missão, buscando sempre melhorar o atendimento às demandas da sociedade. Esses objetivos são fundamentais para alinhar as ações desta

IFES com as expectativas e necessidades da comunidade.

Figura 1 – Eixos estratégicos adotados pelo Planejamento da UFRPE



Fonte: Guia Prático de Planejamento Estratégico na UFRPE (UFRPE, 2022b, p. 26).

Já o eixo de Processos Internos, no entorno da Sociedade, concentra objetivos “meio”, ou seja, aqueles que têm a função de apoiar o alcance dos objetivos do eixo Sociedade (UFRPE, 2022b).

No eixo de Aprendizagem e Crescimento, os Objetivos Estratégicos são elaborados para temas tais como pessoas, relações interpessoais, motivação, engajamento, capacitação, treinamento, infraestrutura física e infraestrutura tecnológica (UFRPE, 2022b). Portanto, ao considerar o eixo de Aprendizagem e Crescimento como o enfoque da pesquisa, destaca-se a sua importância na promoção do aprendizado contínuo, no desenvolvimento das habilidades e na criação de um ambiente propício ao crescimento pessoal e profissional dos servidores técnicos administrativos da UFRPE.

Sendo assim, uma questão norteadora consiste em saber como a PCQP poderia articular a capacitação com o aproveitamento dos produtos gerados pelos próprios servidores técnicos administrativos como orientação estratégica da UFRPE.

Neste sentido, entende-se que é necessário apresentar proposições que favoreçam e valorizem o esforço concentrado dos envolvidos nesses processos de capacitação em programas *stricto sensu*, a exemplo do que se verifica no caso do MGP/UFPE.⁵ Isto significa poder proporcionar estratégias para que tais resultados decorrentes da PCQP elaborada pela PROGEPE/UFRPE passem a ser considerados na preparação do Mapa Estratégico constante do Planejamento Estratégico desta IFES, após a devida apreciação pela PROPLAN. Assim surge outra questão norteadora, em que se pergunta como fomentar a articulação institucional mediante a interação que

⁵ O MGP/UFPE foi tomado como exemplo concreto do que se supõe ser semelhante em outros acordos e convênios firmados institucionalmente para formação no campo *stricto sensu*. Cabe assinalar que há programas acadêmicos e profissionais atendidos pelo PCQP.

envolva tanto a PROGEPE como a PROPLAN/UFRPE, para tratar deste tema, ao lado das demais instâncias envolvidas em sua implementação.

A discussão acerca da criação de ações de política pública na área de pessoal que visem ao aproveitamento coerente dos saberes dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* que foram capacitados pela Universidade Federal do Tocantins (UFT) foi objeto do estudo de Santos (2018). A pesquisa averiguou que na instituição não existia um plano institucional nem diretrizes gerenciais oficiais que indicassem haver orientações relativa a esse aproveitamento, mas apresentou uma proposta de implantação de um programa denominado “Banco de Saberes Técnico-Administrativos”.⁶

É interessante notar que Oliveira (2019) fez um estudo usando um referencial semelhante, conforme se verifica no caso da Universidade Federal do Amapá, ao identificar o alinhamento estratégico entre as políticas governamentais para o desenvolvimento de pessoal, o plano de desenvolvimento institucional e o planejamento estratégico dessa Universidade.

No caso, o cenário da pesquisa contemplou o emprego do BSC, como um método desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), tendo produzido efeitos na sincronização de todas as unidades, sistemas e processos em relação à filosofia estratégica da Universidade Federal do Amapá (Oliveira, 2019).

Martins (2015), em outro caso aplicado a uma universidade pública, destaca a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, ao lado dos indicadores Sociedade e Processos Internos, assinalando que o BSC permitiu focalizar a capacitação de pessoal, sistemas e procedimentos com sucesso, além de ressaltar seu significado como um mecanismo de *accountability* e transparência. Isto decorre do fato de o BSC também funcionar como um sistema de comunicação, informação e aprendizado. Para o autor, os indicadores do BSC são aqueles que melhor comunicam o significado da estratégia organizacional adotada.

Estes casos, estimulam não só a discussão desses temas, mas levam à necessidade de se fomentar o diálogo interno entre as instâncias envolvidas neste quesito do Planejamento Estratégico da UFRPE, quando se trata da capacitação de pessoas e do espelhamento de seus resultados, como previsto no ferramental do BSC. Isto desde a sua concepção até a efetiva implementação dos resultados obtidos como os

⁶ A proposta indica que, nesse banco constará a relação de todos os servidores técnicos administrativos da UFT que possuem pós-graduação *stricto sensu*, juntamente com a identificação da formação, as áreas temáticas das pesquisas e estudos realizados e as que o servidor tenha interesse de desenvolver, além das bases normativas para sua futura implantação na instituição (Santos, 2018).

programas de capacitação de seus servidores. Aliás, é assim que a PROGEPE denomina o instrumento focal da política, ou seja, Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFRPE, atualizado em 2021 pelo Conselho Universitário desta IFES por meio da Resolução n. 109/2021.⁷

Sendo assim, pensando na problemática trazida por esta dissertação cabe recorrer à Investigação Apreciativa (IA), que é uma ferramenta de gestão apropriada para mudar a visão de uma organização, assumindo-se que o diálogo e a articulação internos devem ser estimulados com um olhar generativo e criativo (Bushe, 2000). A IA tem como premissa promover o entendimento sobre o que deve ser dado como certo em uma organização, além de dotá-la de capacidade de gerar novas alternativas de ação e gestão, a partir desta constatação (Cooperrider; Srivastva, 2009).

A literatura apreciativa fornece subsídios para que se discuta práticas que recorrem à conversação entre os membros de uma organização para ajudá-la a superar seus desafios, de modo a criar uma visão de futuro que motive o surgimento de mudanças positivas a serem introduzidas em suas estratégias (Thibodeau, 2011). Ao mesmo tempo, a IA baseia-se na premissa de que apreciar o que funciona bem em uma organização pode servir para promover inovação e melhoria em seus processos.

O trabalho realizado por Lins (2011), referente ao planejamento estratégico de base apreciativa, realizado na Faculdade da Escada (FAESC), identificou que os diálogos em grupos podem ser vistos como geradores de pactos firmados entre os *stakeholders* envolvidos nesses processos, viabilizando o bom andamento das atividades de gestão. Com isso, defende-se que as práticas apreciativas podem atender à demandas semelhantes àquelas que se apresentam nesta dissertação, visando a examinar a possibilidade de se incorporar proposições feitas por servidores da própria UFRPE submetidos a programas de capacitação implementados pela PROGEPE. A expectativa é que isto abarque os resultados que tenham rebatimentos nos eixos estratégicos constantes do Mapa Estratégico elaborado pela PROPLAN.

A viabilidade dessa discussão, inclusive, apoia-se no discurso institucional que apregoa o incentivo à ação coletiva e participativa de um grupo de pessoas ao planejar suas ações na Universidade (UFRPE, 2022b). Sob esse aspecto, seria possível, então, criar meios de envolver políticas e práticas de gestão de pessoas ofertadas atualmente pela universidade e fazer com as mesmas sejam congruentes com a sua inserção no

⁷ Disponível em: https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2021-08/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20109_2021%20Programa%20de%20Capacita%C3%A7%C3%A3o%20e%20Qualifica%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Servidores_atualizada.pdf Acesso em: 08 mar. 2023.

planejamento e implementação nos conteúdos dos eixos estratégicos.

Como já mencionado, do ponto de vista centralizado na PROPLAN, esse papel cabe à Comissão Executiva para elaboração do PDI (UFRPE, 2022a), enquanto a descentralização ocorre no papel das comissões encarregadas dos Planos de Desenvolvimento de cada Unidade, tanto na sede como nos *campis*.

Conforme prevê o Art. 5º da Resolução CONSU/UFRPE nº 119/2021, é dada a competência de cada unidade realizar, anualmente, seus Planos de Desenvolvimento, os quais devem estar necessariamente alinhados às diretrizes dispostas no PDI referentes à sua respectiva área de atuação (UFRPE, 2021a).

A questão ainda a ser estabelecida, diz respeito ao como a PROGEPE se articularia com a PROPLAN, além das outras pró-reitorias, que têm interface com a capacitação de pessoas e sua inserção no Mapa Estratégico desta IFES.

O diferencial da IA, entretanto, é bom dizer, indica que a intervenção nos processos organizacionais se volta para a projeção de um futuro ideal baseado em interações e articulações sem a bagagem da negatividade voltada para problemas que venham a criar obstáculos para que possam acontecer. Isto acontece porque a filosofia apreciativa, em vez de focar nos problemas ou questões deficitárias, concentra a análise na vitalidade e nos sucessos do trabalho realizado, naquilo que dá certo (Peuler, 2021).

Assim, retornando à contribuição que a IA pode dar no contexto institucional focalizado nesta dissertação, vê-se que essa abordagem e metodologia reúne referenciais que encorajam os participantes a pensar em soluções a serem adotadas por uma organização ou mesmo em melhorias integradas não apenas ao BSC, mas também às métricas utilizadas na avaliação do desempenho organizacional, de forma positiva (Hoque, 2011). A IA pode dar apoio à estratégia escolhida pela organização, graças à influência que este tipo de ferramenta exerce no alcance da missão institucional.

Para Cole *et al.* (2022), o uso da IA possa levar à concretização de uma visão integrada por meio do BSC, tendo em conta a importância de vincular resultados a pontos fortes, oportunidades e aspirações, fornecendo um mapa de como as organizações podem converter ativos e capacidades em iniciativas estratégicas (tarefas) e resultados desejados.

Por sua vez, Pires (2020) analisa a IA como um *framework* sugestivo da abordagem focada nos aspectos positivos dos sistemas que procura focalizar, direcionado ao desenvolvimento de um BSC focado nas valências e capacidades da organização. O trabalho do autor detém-se no exame de uma política de formação de pessoas de uma pequena empresa, mas o que se destaca é sua aplicação combinada do

BSC com a IA.

Pires (2020, p. 43) apontou que um dos resultados foi de que tal política deveria ser “revista de forma continuada, de forma a manter-se alinhada com a estratégia e visão da organização, assim como estar alinhada com as necessidades de formação internas”. Ainda mais, propôs que se fizesse uma mudança com a passagem de um modelo baseado em exclusivo nas necessidades organizacionais e operacionais, vindo a incluir igualmente as necessidades de desenvolvimento a um nível individual.

Já o estudo do planeamento estratégico da FAESC, elaborado por Lins (2011), referido anteriormente, obteve resultados impulsionados por mecanismos participativos (reuniões e diálogos em grupo, programação de uma agenda de mobilização dos seminários de planeamento), mecanismos apreciativos por meio da aplicação do modelo SOAR/FOAR, em inglês-português: *Strengths/Forças, Opportunities/Oportunidades, Aspirations/Aspirações e Results/Resultados*) e mecanismos decisórios (gestão e deliberação). Pelo que se observa, o trabalho de Lins (2011) oferece alternativas interessantes e que podem ser utilizadas no estudo do planeamento estratégico da UFRPE e nas conexões que se pode fazer com as políticas de capacitação de pessoas desta IES.

Para Stavros (2020), a estrutura SOAR/FOAR é generativa em termos de planeamento estratégico, desde que se apoie na cooperação, aprendizado em equipe e encontros apreciativos voltados para o futuro de uma organização. A aplicação do SOAR/FOAR constitui uma das modalidades mais adequadas para se delinear questões que leem ao posicionamento estratégico institucional, principalmente porque envolve as partes interessadas a ver e compreender como o sistema funciona quando explora melhor seus pontos fortes (Diede; Willingham-McLain, 2020).

Dito desta forma, chega-se ao problema de pesquisa a ser estudado nesta dissertação: como a Investigação Apreciativa pode ser um instrumento facilitador da articulação institucional relacionado ao aproveitamento dos conhecimentos oriundos dos programas de capacitação a nível de pós-graduação *stricto sensu*, promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planeamento Estratégico desta IFES?

Com base nesta discussão, a próxima seção apresenta os objetivos geral e específicos a serem alcançados na dissertação, como segue.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Delinear como a Investigação Apreciativa pode ser utilizada para que haja uma articulação institucional na relação entre atores estratégicos vinculados ao Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFRPE.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Utilizar mecanismos aplicáveis à articulação institucional entre as instâncias responsáveis pelo aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES, na ótica apreciativa;
- b) Focalizar os mecanismos apreciativos ligados aos pontos fortes e oportunidades, ligados ao contexto do aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES;
- c) Analisar os mecanismos apreciativos ligados às aspirações e resultados aplicados ao contexto do aproveitamento das pesquisas *stricto sensu* dos programas de capacitação institucional e alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES.

1.4 JUSTIFICATIVA

A proposta constante desta dissertação, em termos de justificativas de ordem prática, irá contribuir para o alcance e melhoria da política de Planejamento Estratégico da UFRPE, tendo à frente a PROPLAN, responsável pela integração das instâncias institucionais responsáveis por esse processo, que mobiliza a comunidade interna não só em prol da elaboração do PDI, mas da confecção do Mapa Estratégico desta IFES e dos demais instrumentos utilizados no seu Planejamento Estratégico.

Em particular, chama-se a atenção para uma questão crítica relativa ao que se pode fazer quanto ao aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos

pela PROGEPE/UFRPE, em sua esfera de competência expressa no cumprimento das políticas institucionais de desenvolvimento de pessoas que lhe dizem respeito.

Com isto, entende-se que há uma contribuição importante para que a visão abrangente e atualizada sobre o uso do Mapa Estratégico como uma das ferramentas do Planejamento Estratégico na UFRPE, venha a se beneficiar ainda mais com a superação da lacuna da incorporação dos resultados dos esforços empreendidos no âmbito das políticas de capacitação de pessoas nos eixos estratégicos contidos no BSC, sobretudo o Eixo (Mapa estratégico) Aprendizado e Crescimento.

Em consideração quanto às razões de ordem teórico-empíricas, aplicadas ao estudo ora realizado, recorre-se aos ganhos que a temática poderá trazer para o Planejamento Estratégico da UFRPE, graças à sua aplicação da IA, a qual permitirá discutir o que está funcionando bem nesse sistema e introduzir melhorias nos pontos críticos; vislumbrar um futuro que se baseie nos sucessos e experiências exitosas; estimular a inclusão de pessoas, unidades organizacionais, estruturas, processos e procedimentos que irão apoiar a visão estratégica da organização (Radford; Mellish, 2005). Como dizem as autoras, a IA constitui uma opção fundamental para uma organização que deseja envolver todos os seus *stakeholders* no planejamento e implementação da mudança organizacional e construir compromisso e inovação de forma positiva, resiliente e sustentável.

Deve-lembrar que a sociedade é o foco de todo o trabalho desenvolvido por uma universidade pública (UFRPE, 2021a), de sorte que a justificativa da temática se fundamenta na importância de uma política de capacitação eficaz para seus servidores técnicos administrativos. Considera-se que a sociedade é o principal beneficiário de todas as atividades por eles desenvolvidas.

Portanto, a temática da política de capacitação dos servidores técnicos administrativos não apenas atende às necessidades internas de uma IFES, mas também está intrinsecamente ligada ao compromisso que elas assumem em relação ao bem-estar e o progresso da sociedade como um todo.

2. REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção, explora-se três áreas fundamentais para se compreender o contexto que cerca a pesquisa ora realizada. Primeiramente, discute-se a importância da capacitação de servidores técnicos administrativos no setor público, com um enfoque específico que remete às universidades federais. Analisa-se os desafios e oportunidades enfrentados por essas instituições na capacitação de seu quadro profissional.

Na sequência, aborda-se o papel crucial do planejamento estratégico nas IFES, sobretudo com um olhar sobre como as estratégias institucionais são alinhadas com os seus objetivos organizacionais.

Por fim, utiliza-se a IA como uma ferramenta de apoio ao planejamento estratégico, com foco no modelo FOAR. Apresenta-se como a IA pode ser utilizada para identificar pontos fortes, oportunidades, aspirações e resultados relevantes para a articulação institucional no Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFRPE.

Esse tipo de iniciativa está associado ao modelo gerencial da administração Pública, a já citado NGP, cujo quatro eixos básicos de atuação consistem na delimitação da área de atuação do Estado; desregulamentação; governança como aumento da capacidade de governo; e governabilidade: aumento da democracia e da *accountability* (Pacheco, 2016).

A NGP pode ser compreendida, na verdade, como um refinamento do modelo gerencial, sem, contudo, com ele estabelecer uma grande ruptura. Seria um movimento evolucionário, em vez de revolucionário. Houve mais a introdução de uma forma de pensamento caracterizado pela importação de ideias geradas em áreas do setor privado para dentro das organizações do setor público. Da contribuição da NGP, extrai-se a orientação para resultados e a valorização da gestão de pessoas, em especial o foco em sua profissionalização (Ferlie; Geraghty, 2005).

Em suma, a temática da dissertação insere-se nesse processo evolutivo do modelo gerencial, que traz mais eficiência, eficácia, transparência, *accountability* e orientação para resultados, somente possível com a capacitação dos servidores públicos, com conseqüente reflexo na gestão dos recursos públicos.

2.1 CAPACITAÇÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: O CASO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

A capacitação de pessoas no setor público, especialmente no ambiente das

universidades federais, é um tema relevante e bastante discutido na literatura acadêmica. Segundo Gil (2011), é necessário capacitar para obter servidores mais eficientes, competitivos e diminuir o tempo para a execução das tarefas. Silva *et al.* (2019) enfatizam a importância dos programas de capacitação contínua para o desenvolvimento dos servidores públicos, buscando melhorias tanto na qualidade dos serviços prestados quanto na gestão das instituições de ensino. Um ponto relevante destacado por Souza e Santos (2020) é a abordagem de capacitação centrada no servidor, levando em conta suas competências individuais e necessidades específicas.

De acordo com Camões, Pantoja e Bergue (2010), a capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação. Ainda segundo os autores, a intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico (Camões; Pantoja; Bergue, 2010).

Portanto, definir quais habilidades e capacidades a instituição de ensino precisa para alcançar seus objetivos, é o primeiro passo para o implemento de ações de capacitação de seus servidores para que seja possível direcionar essas ações no sentido de, ao final, obter o máximo de aproveitamento possível dos conhecimentos adquiridos nesses processos de capacitação (Souza, 2016).

Com esse intuito, visando a oferecer a oferta de serviços mais pertinentes às demandas sociais, os órgãos públicos começaram a promoção da qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de seus colaboradores, com a inclusão de políticas, normas e sistematização do fluxo das capacitações continuadas, objetivando a composição e formação de quadros funcionais mais qualificados para a realização de suas atividades (Manfredini; From; Selow, 2015).

Sendo assim, como anteriormente mencionado, cabe reafirmar a existência da PNDP, que tem o objetivo de promover e acompanhar o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Neste caso, a capacitação é entendida como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”

(Brasil, 2006a).

Pelo que foi visto até aqui, constata-se, que as políticas voltadas para o desenvolvimento do quadro de pessoal adotadas pela UFRPE estão de acordo com a legislação. Porém, o que importa saber é se há congruência com o que dizem Camões, Pantoja e Bergue (2010), para quem após serem implementadas, as ações previstas na PNDP necessitam contribuir para a formação de servidores públicos com o perfil pessoal e profissional necessário para formular, implementar, monitorar e avaliar as políticas públicas dos diferentes órgãos da administração pública brasileira. Para tanto, é preciso saber, nesse contexto, como se dá a conexão entre planejamento e implementação, em diferentes níveis, assunto examinado a seguir.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO APLICADO ÀS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Segundo Monteiro e Braga (2005, p. 25), o planejamento estratégico é um processo administrativo que busca apontar a direção da instituição, respondendo a questões primordiais, como: “Onde estamos; aonde queremos chegar; como vamos chegar lá”. Isto deve ser feito considerando o diagnóstico do ambiente interno e externo em que a instituição está inserida, o que permite uma visão global, inclusive considerando aspectos sociais, econômicos, políticos, entre outros, ligados à organização.

Da mesma forma pensam Lacombe e Heiborn (2014), que destacam o planejamento como uma atividade sistêmica de projetar metas de longo prazo e de que maneira as atingir, levando em conta o ambiente interno e externo em que a instituição está inserida. Para os autores, quando se pontua quem é responsável pela ferramenta de gestão no planejamento estratégico, não há dúvida de que é de responsabilidade dos gestores da organização, em virtude da visão holística de que devem estar imbuídos. Acrescenta-se, ainda, os princípios defendidos por seus integrantes e a coerência com sua cultura organizacional (Oliveira, 2013).

Segundo Almeida (2009), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que visa ordenar as ideias, de forma a criar uma visão do caminho que deve ser seguido. Neste viés, para Padoveze (2012), o planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir.

O planejamento estratégico no contexto das IFES é uma ferramenta imprescindível para orientar o desenvolvimento institucional, promover a excelência acadêmica, a pesquisa e a extensão, além de aprimorar o seu processo de gestão. Com

isto, as IFES podem antecipar tendências, identificar oportunidades e enfrentar desafios com maior eficácia.

O planejamento estratégico tem um papel importante na construção de estratégias e planos de ação destinados a cumprir a missão e alcançar a visão e objetivos organizacionais, o que na prática é um desafio, devido à distância que existe entre elaboração e implementação (Castro *et al.*, 2015).

O planejamento estratégico é um instrumento fundamental para direcionar o desenvolvimento e o crescimento de organizações em um ambiente dinâmico e competitivo. Como é sabido, nas IFES, o planejamento estratégico materializa-se por meio do PDI, documento que expressa os objetivos, metas, estratégias, diretrizes e ações necessárias para sua implementação em alinhamento com a visão e missão institucional dessas entidades (Vieira; Silva, 2016). Isto reafirma o uso do instrumento de planejamento estratégico, por possuir filosofia global e concatenar objetivos, metas, prazos e alcance de resultados.

O desenvolvimento do PDI pode se beneficiar do uso de ferramentas como o BSC, criado no início dos anos 1990, a partir de um estudo desenvolvido junto a diversas empresas pelo professor Robert Kaplan, da Universidade de Harvard, e por David Norton, consultor de grandes organizações em Boston (EUA). Esse estudo tinha por base mostrar que a medição da atuação empresarial focada na contabilidade financeira era uma forma que estava bastante obsoleta e era extremamente limitada para mensurar e gerir os ativos intangíveis (Pinto, 2005).

Segundo Kaplan e Norton (2006), essas ferramentas oferecem aos gestores as metodologias necessárias para delinear as estratégias nos diversos níveis organizacionais e permitem que eles se comuniquem entre si, para melhor o nível de *feedback*. Para Felix, Felix e Timóteo (2014), o modelo proposto pelos autores, representado pelo BSC, pode ser facilmente adaptado para organizações públicas e instituições sem fins lucrativos, observando-se a lógica de cada setor.

Essa metodologia aplica-se, com efetividade, no contexto de organizações públicas, sendo geralmente precedida pela análise SWOT, em inglês/português: *Strengths*/Forças, *Weaknesses*/Fraquezas, *Opportunities*/Oportunidades e *Threats*/Ameaças, considerada como suporte ao diagnóstico organizacional para a aplicação do BSC. Ambas são recomendadas no âmbito do planejamento estratégico com poder para se analisar ambientes interno e externo da entidade pública (Cervi; Candido, 2019).

Silva e Lima (2023) enfatizam a importância de um diagnóstico estratégico detalhado, que envolva a análise SWOT enfocando as universidades federais, de modo a

proporcionar uma compreensão aprofundada do seu ambiente interno e externo, identificando fatores-chave que podem influenciar seu desempenho e tomada de decisões. Com base nesse diagnóstico, as instituições podem identificar seus pontos fortes e áreas de melhoria, o que subsidia a formulação de estratégias específicas para o alcance dos objetivos institucionais.

Por sua vez, os dados gerados pelo PDI contribuem para a tomada de decisões dos gestores, pois contém a descrição de ações a serem praticadas e metas a serem atingidas em um período, constituindo o ponto de partida para a utilização do SWOT e da aplicação do BSC, conforme sequência sugerida por Cavalcanti e Guerra (2019), exposta na Figura 2.

O desenho apresentado na Figura 2 reflete os esforços efetuados na esfera do planejamento e gestão universitária, sendo importante trazer para este referencial a observação feita por Gesser *et al.* (2021) de que não há exatamente uma teoria da administração universitária que compreenda a situação brasileira, em que se nota o desenvolvimento de políticas e práticas que envolvem a participação da comunidade universitária nesses processos. Inclusive, vem se verificando impactos e influência decorrentes da governança pública, que toma como base os modelos orgânicos, flexíveis e aderentes à montagem de múltiplos arranjos com a participação de diversos atores, a exemplo do que acontece no planejamento estratégico nas IFES e permite pressupor decisões tomadas por meio de instrumentos mais democráticos.

Figura 2 – Sequência e conexão entre PDI, SWOT e BSC na esfera do planejamento estratégico



Fonte: Adaptação de Cavalcanti e Guerra (2019).

Henn *et al.*, (2017) em seu estudo apontam que no processo de planejamento existe a participação de todas as instâncias da IES, sobretudo na elaboração do PDI, o que pode viabilizar a interação interna, que constitui elemento básico da abordagem da IA, exposta a seguir.

2.3 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: a utilização do modelo FOAR

De acordo com Valença (2007), a IA teve início com os estudos de doutoramento de David Cooperrider na Case Western Reserve University, em meados

da década de 1980. Tendo como orientadora Suresh Srivastva, Cooperrider desenvolveu uma nova metodologia para entender e fomentar as inovações organizacionais. Para Cooperrider e Whitney (2006, p. vii),

A IA é uma abordagem de desenvolvimento e mudança organizacional inovadora. Trata-se de uma proposta ousada que rompe os paradigmas tradicionais de planejamento estratégico, onde somente participa o topo da organização. A IA sugere a inclusão de todos os representantes interessados no futuro bem-sucedido da organização, encorajando a participação de funcionários de diversos níveis, inclusive seus fornecedores, clientes e parceiros. E o seu grande diferencial é a busca constante daquilo que deu certo no passado. Trata-se de uma abordagem de mudança que cria uma disciplina de pensamento sobre um passado de sucesso, transformando, assim, o nosso sonho em potencialidades.

Segundo Oliveira e Broxado (2014, p. 79), a IA “é composta por dois elementos-chave: Investigar e Apreciar”, apontados por Cooperrider e Whitney (2006, p. 9) como sendo:

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

In-ves-ti-gar, v. 1. O ato de exploração e descoberta; 2 fazer perguntas, estar aberto a ver novos potenciais e possibilidades. Sinônimos de descobrir, buscar, explorar sistematicamente e estudar.

Nessa mesma linha interpretativa, Fontaine e Plews-Ogan (2012) corroboram que a IA pode contribuir para a construção de uma comunidade capacitada e energizada, fazendo com que os participantes se reúnam para perguntar uns aos outros (Inquirir) sobre sucessos passados na organização (apreciar), de maneira a articular esperanças e sonhos compartilhados mirando o futuro.

Como se pode destacar, a IA é uma abordagem inovadora que desafia o modelo habitual de gestão nas organizações, voltada para a resolução dos problemas ou dificuldades, sempre visando ao gerenciamento de mudanças por meio da busca do que há de melhor, do que dá vida a um sistema em seu estado mais eficaz e capaz, em termos econômicos, sociais, ecológicos e humanos (Ribeiro, 2009).

Com base nessas ideias, a IA busca resgatar os sucessos alcançados pela empresa e pelas pessoas, através da descoberta das suas melhores práticas e conquistas, e apresenta um processo que facilita a capitalização dessas experiências para o alcance da visão de futuro (Cooperrider; Whitney, 2006). Por sua vez, He e Oxendine (2019) exploraram a aplicação e o impacto do uso da IA no processo de planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior canadense, tendo ajudado a orientar diálogos e ações no sentido de mudanças positivas serem obtidas. O diferencial da IA reside no fato de seu incentivo para que os participantes desses processos sejam encorajados a agir de acordo com seus sonhos e desejos a serem levantados e inseridos

no planejamento estratégico, o que nem sempre é captado por abordagens como o SWOT ou mesmo o BSC. Note-se que essas práticas não são antagônicas e podem sim combinar-se à apreciação. Com a IA, adota-se uma forma de olhar para esse processo de outra maneira, chegando a influir sobre seu significado com a incorporação da perspectiva de alguém (MacCoy, 2014).

Por esta razão, torna-se preciso que haja motivação para se adotar a abordagem da IA, em alinhamento com a construção de uma cultura mais inclusiva, engajada e comprometida nesses processos, em que a articulação entre e com as partes interessadas constitui um tópico fundamental (Cooperrider; Whitney, 2006).

Nesse caso, é oportuno obter, através de histórias do mais alto nível, ligadas às estratégias de um grupo, a descoberta de coisas que merecem ser valorizadas e a identificação dos desejos dos *stakeholders* como principais ingredientes a serem introduzidos na concepção de planos e implementação de mudanças (MacCoy, 2014). Mais do que isto, também insere essa filosofia na etapa de avaliação dos resultados do planejamento, sempre considerando que, para tanto, torna-se necessário capacitar os gestores para que possam desenvolver essa visão através de interações, considerando que elas são compatíveis com a abordagem participativa e colaborativa, ao lado do apoio da alta administração.

Aliás, para Stavros e Cole (2013), algumas evidências mostram que a SWOT leva a melhorias incrementais, enquanto, uma outra abordagem, o modelo SOAR/FOAR surge como uma opção que concentra geração de valor e inovação ao processo de planejamento estratégico. Doravante somente FOAR, indica-se que esse modelo consiste na formulação e implementação de uma estratégia positiva, identificando pontos fortes, construindo criatividade na forma de oportunidades, encorajar indivíduos e equipes a compartilharem suas aspirações e a determinarem metas mensuráveis e resultados significativos (Stavros; Cole, 2013).

Assim sendo, a proposição apreciativa apresentada por Stavros, Cooperrider e Kelley (2003) na esfera do planejamento estratégico que incorpora os pontos fortes de uma organização, ao lado dos valores e visão compartilhada de seus *stakeholders* está associada ao FOAR, cujo ponto de partida não privilegia a ênfase nos problemas, deficiências, fraquezas e ameaças, e sim mobiliza os participantes do planejamento estratégico para descobrirem o que faz a organização obter um sucesso no passado e no presente.

Stavros, Cooperrider e Kelley (2003) propõem que a estrutura de IA permite aos participantes cocriarem o futuro desejado ao longo do processo articulando inquisição,

imaginação e inovação servindo de inspiração, ou seja, "inquirir", "imaginar" e "inovar" para "inspirar" e alavancar as mudanças. O processo envolve investigação estratégica e trabalha com os valores dos membros da organização e os momentos/experiências de pico do que deu certo bem no passado, alimenta o presente e fomenta as perspectivas de futuro. O processo implica levantar perguntas sobre o fator central que dá vida à existência contínua da organização e os desejos dos participantes para o futuro.

Na IA, então, é certo que se deve buscar moldar a direção de uma organização por meio do processo de planejamento estratégico, adotando-se o foco nos pontos fortes e oportunidades. Stavros, Cooperrider e Kelley (2003) chamam esse enfoque de investigação estratégica combinada com a intenção apreciativa, expressando uma estreita ligação entre FOAR e estratégia positiva.

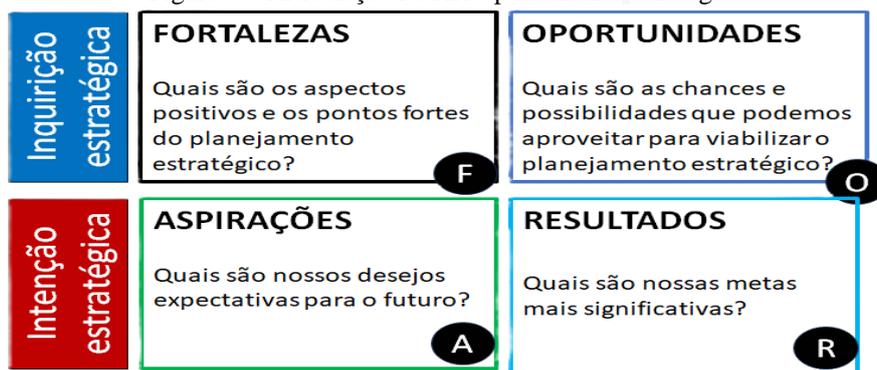
A aplicação do FOAR ocorre por meio de diálogos e interações criativos que considerem a influência dos pontos fortes, oportunidades e aspirações para criar uma visão compartilhada do futuro da organização. Porém, a indicação do FOAR pode ser convincente por uma razão bem mais simples que é a sua efetividade na criação de estratégias de ação em vez de planos estratégicos formais (Stavros, 2013).

Stavros e Sutherland (2003) alertam que o modelo FOAR não se opõe ao modelo SWOT e apenas consideram que, enquanto este último se detém nos pontos fortes e fracos internos e externos, bem como nas oportunidades e ameaças, o modelo FOAR adota uma investigação estratégica usando uma intenção apreciativa através de uma discussão sobre os pontos fortes e oportunidades disponíveis para a organização. A aplicação do FOAR reformula fraquezas e ameaças que surgem durante as discussões estratégicas e, em seguida, passa a identificar o núcleo estratégico do que a organização aspira se tornar, além de fundamentar essas aspirações e transformá-las em resultados futuros mensuráveis.

Para Cole *et al.* (2022), o modelo FOAR requer o desenvolvimento de um pensamento estratégico que esteja integrado a uma inquirição (perguntas positivas) delineada de forma intencional e voltada para criar uma estratégia ou plano estratégico com foco em resultados desejáveis, como exposto na Figura 3.

O modelo FOAR envolve o desenvolvimento de uma investigação estratégica em que os pontos fortes e as oportunidades são descobertos e examinados à luz da intenção positiva dos participantes, a qual significa aquilo que eles julgam ser a condição futura desejada para a organização, com base nas potencialidades encontradas (Stavros; Sutherland, 2003).

Figura 3 – Articulação FOAR e pensamento estratégico



Fonte: adaptado de Cole *et al.* (2022)

A opção pelo modelo FOAR como abordagem e metodologia para esta pesquisa está associada à sua natureza apreciativa, que se concentra nos pontos fortes e nas oportunidades da organização, ao invés de apenas deter-se nos problemas e desafios. Isso proporciona uma perspectiva construtiva e inspiradora, incentivando a identificação de soluções inovadoras e o engajamento dos participantes.

O processo que leva ao modelo FOAR segue a adoção de uma visão construcionista social baseada nos princípios do diálogo positivo e da colaboração, a exemplo do que foi feito no estudo de Duarte e Oliveira (2023). Seguindo a escolha da IA, deve-se formular perguntas apreciativas, precedidas pelo envolvimento dos participantes e o convite para que usem a sua imaginação para discutir que estratégias desenvolver em relação ao futuro, reunindo pontos fortes e aspirações, alinhados com os resultados esperados pela organização (Duarte; Oliveira, 2023).

Conforme esse referencial, consultando Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), observa-se que a IA é um instrumento poderoso e pode alcançar todos os indivíduos, mobiliza a organização para se consolidar em torno de suas características positivas, através de métodos e modelos estratégicos, que consistem em:

- Criar visão e estratégia comuns para o futuro.
- Acelerar a aprendizagem organizacional – promovendo a disseminação da inovação e ampliando o poder até mesmo das pequenas vitórias.
- Unir a força de trabalho e a gerência em parcerias e visões conjuntas.
- Gerar diálogo para promover os significados compartilhados.
- Melhorar a comunicação.
- Fortalecer as implementações de maiores mudanças envolvendo a tecnologia da informação.
- Demonstrar intenção positiva e confiança aos interessados.
- Construir equipes de alto desempenho que facilitem a mudança.

Para dar sustentação teórica, Cooperrider e Whitney (2006) apresentam cinco princípios norteadores considerados centrais para a IA, que são: o construtivista, o da simultaneidade, o poético, o antecipatório e o positivo, como exposto no Quadro 2. Esses princípios esclarecem que esta é a imagem positiva que resulta na ação positiva, que conduz à decisões afirmativas que produzem a própria investigação (Cooperrider; Whitney, 2006).

Quadro 2 – Princípios da Investigação Apreciativa

1. Princípio Construcionista – Procuramos constantemente dar sentido e compreender as pessoas e a realidade que nos rodeia. Para sermos eficazes, precisamos ser adeptos de uma arte de compreender, ler e avaliar as organizações como construções humanas vivas. A realidade, tal como a conhecemos, é construída socialmente através da linguagem e dos diálogos que estabelecemos. "As palavras criam mundos"
2. Princípio da Simultaneidade – Porque a realidade é uma construção social em evolução permanente, é possível pelo questionamento influenciar essa realidade. Questionar e mudar não são momentos separados, mas simultâneos. Questionar é intervir e promove a mudança. "O questionamento gera mudanças"
3. Princípio Poético – Os temas que escolhemos estudar/pesquisar determinam e criam o mundo que descobrimos. Organizações, como livros abertos, são histórias em coconstrução e constituem recursos inesgotáveis de aprendizagem. "Nós escolhemos aquilo que estudamos".
4. Princípio Antecipatório – Os sistemas humanos são inspirados e guiados pelas suas imagens do futuro. Uma imagem positiva de futuro antecipará, ou levará, à ação positiva. "A imagem inspira a ação".
5. Princípio Positivo – As mudanças em larga escala necessitam de envolvimento e união, bem como de emoções positivas da parte das pessoas envolvidas. Esta postura positiva é conseguida através de questões positivas. Quanto mais positivas forem as questões, maior o entusiasmo e mais possível é a manutenção da mudança. "Questões positivas levam a mudanças positivas".

Fonte: Cooperrider; Whitney (2006)

Por fim, mas não menos importante, cabe referir o que dizem Silbert e Silbert (2007) sobre as quatro lições que merecem atenção na utilização da IA:

- Lição I: Concentrar o foco no que é positivo;
- Lição II: Envolver quem impacta e quem será impactado pela estratégia;
- Lição III: Criar um roteiro básico e empoderar pessoas para que possam colocá-lo em prática;
- Lição IV: Dar sustentação a cada momento e manter a estratégia em ascensão.

A IA tem como premissa a descoberta e geração de novas ideias e novas realidades que sejam provocativas e significativas para uma organização (Bushe, 2000), além de contribuir para que as pessoas venham a pensar e a agir de uma nova maneira. Para o autor, o foco no princípio positivo é útil para a IA, mas não é necessariamente o seu propósito. O objetivo é gerar um novo e melhor futuro, de modo que a sua aplicação mais eficaz quando também diz respeito a construção de pensamento generativo em

todas as atividades e na discussão das questões organizacionais.

Um dos exemplos de generatividade são as proposições provocativas decorrentes da contribuição dadas pelos participantes com perspectivas e assertivas do que se pode alcançar contando com a atuação de cada um, partindo de uma visão clara e compartilhada para o destino da organização, geralmente no estado presente (porque deve se basear no que já está funcionando bem), expressa por meio de declarações que provocam ações a serem concretizadas (Openo, 2016).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa, com foco na utilização do método FOAR, cuja aplicação foi bem-sucedida no pretendido processo de articulação institucional direcionado ao estudo da política de capacitação dos servidores técnicos administrativos da UFRPE.

Foi montado um protocolo de pesquisa, em que se detalha a seleção dos participantes da pesquisa, os critérios utilizados e como foi conduzida a coleta e análise de dados, integrado ao modelo FOAR.

3.1 ESTRATÉGIA E TIPOLOGIA DA PESQUISA

Esta dissertação tem uma abordagem descritivo-exploratória, de natureza qualitativa, fundamentada em um estudo de caso embasado na aplicação do modelo FOAR, de maneira a ser feita uma análise detalhada e aprofundada do fenômeno estudado, permitindo uma compreensão contextualizada. Com isto, espera-se promover mudanças positivas e colaborativas diante da problemática focalizada.

A escolha metodológica do modelo FOAR baseia-se na perspectiva apreciativa, que como paradigma é sustentada por uma filosofia construtivista social, que vê o mundo social como aquele a ser criado e coconstruído por meio de debates e das interações mantidas entre as pessoas em seu cotidiano (Denzin; Lincoln, 2006). A revisão de literatura também indicou que o FOAR é uma abordagem orientada para o planejamento estratégico, sobretudo quando se deseja trabalhar com possibilidades e gerar mudanças organizacionais positivas (Stavros, 2020). Sua aplicação está associada à comunicação interativa para concentrar energia em aspirações e resultados projetados para uma organização.

Dada a natureza colaborativa da aplicação do FOAR, mas principalmente em relação ao problema de pesquisa e aos objetivos estabelecidos, destaca-se a natureza qualitativa do estudo em que se recorrerá a esquemas interpretativos, considerando a utilização dos fundamentos teóricos da IA, que serão direcionados à abordagem de pessoas e grupos de uma organização (Cooperrider; Srivastva, 2009).

Deste modo, segundo Gil (2008, p. 28), o método da pesquisa adotado buscou descrever “características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. No caso, procurou-se estabelecer conexões com políticas de capacitação de servidores, eixos e mapas estratégicos *versus* gestores das pró-

reitorias da UFRPE, que atuam diretamente à frente desses temas, dentre outros assuntos a serem explorados. As relações entre as referidas variáveis e as características desse grupo específico, reforça que esta é uma pesquisa descritiva (Gil, 2011). Da mesma forma, a questão exploratória está presente pois se utilizou a coleta de dados para obter informações sobre o assunto que será estudado (Prodanov; Freitas, 2013), em um ambiente natural, usando estratégias descritivas e interpretativas.

Assim, ao se discorrer sobre os critérios de fins e meios propostos por Vergara (2010), observa-se que, com relação aos seus fins, esta pesquisa é descritiva e exploratória, como exposto nos parágrafos acima.

Quanto aos meios, Vergara (2010) estabelece uma tipologia na qual alguns deles se enquadram no caso desta dissertação, quais sejam: pesquisa de campo e estudo de caso. De um lado, a investigação empírica será realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, podendo encontrar os elementos para explicá-los, por meio de reuniões, entrevistas, aplicação de questionários e observação dos participantes. Já o estudo de caso, corresponde a uma investigação que tem certa profundidade e detalhamento de um ou poucos objetos ou fenômenos dentro de um determinado contexto (Vergara, 2010).

Gil (2011) explica que em um estudo de caso se investiga um fenômeno contemporâneo no seu contexto, com certo nível de detalhamento e profundidade. Por sua vez, Yin (2015) recomenda adotar um protocolo que indique ao pesquisador que variáveis são passíveis de observação, que procedimentos de campo serão utilizados, quais orientações específicas o pesquisador deve ter em mente ao coletar os dados e que fontes em potencial de informações são importantes para se responder ao problema e aos objetivos da pesquisa.

3.2 PROTOCOLO DA COLETA DE DADOS E ARTICULAÇÃO DO MODELO FOAR NO CONTEXTO DA COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta um protocolo básico de pesquisa que orientou a coleta de dados, “em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas” (Marconi; Lakatos, 2010, p. 18). No caso do FOAR, uma das razões metodológicas de sua aplicação é que se trata de sua estrutura baseada em evidências do pensamento estratégico que se foi adaptada a esta pesquisa (Cole *et al.*, 2022). Na aplicação do método FOAR, as correspondentes categorias Fortalezas, Oportunidades, Aspirações e Resultados serviram para se montar as questões das entrevistas

semiestruturadas, codificar os dados obtidos e elaborar o esquema interpretativo adotado.

Deste modo, para obter os dados, propôs-se realizar um programa de entrevistas com os envolvidos com o tema e a problemática. Através das entrevistas, emprega-se uma “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (Gil, 2008, p. 128).

No caso, na esfera da PROGEPE, entrevistou-se a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e a Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP). Na esfera da PROPLAN, a entrevista foi feita com a Pró-Reitora de Planejamento e Gestão Estratégica e outra com o diretor do Departamento de Planejamento e Acompanhamento (DPA). As entrevistas também envolveram a esfera da Pró-Reitoria de Administração (PROAD) e Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG), na figura de seus respectivos titulares.

Aqui se torna necessário explicitar os critérios de escolha dos atores institucionais selecionados para as entrevistas, começando pela conexão estabelecida com os objetivos específicos e metas de gestão de pessoas constantes do PDI 2021-2030 UFRPE (UFRPE, 2021a, p. 224), notadamente o Objetivo 104: Capacitação e qualificação dos servidore(a)s, que tem como unidades responsáveis quatro pró-reitorias da UFRPE: PROGEPE, PROPLAN, PROAD e PRPG, na esfera do Eixo Estratégico – Aprendizado e Crescimento conforme assinalado no Quadro 3. A cada um desses participantes foi solicitado assinar um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), como consta do Apêndice A.

Quadro 3 – Identificação das unidades responsáveis pelo Objetivo 104 - Eixo Estratégico – Aprendizado e Crescimento

Objetivo 104. Capacitação e qualificação dos servidore(a)s					
EIXO (Mapa estratégico)	APRENDIZADO E CRESCIMENTO				
TEMA	GESTÃO DE PESSOAS				
OBJETIVO	Garantir a capacitação e qualificação do(a)s servidore(a)s da UFRPE.				
INDICADOR(ES)	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025
1 – Resolução atualizada e aprovada. 2 – % de servidore(a)s capacitado(a)s. 3 – Quantitativo de gestore(a)s e docentes capacitado(a)s. 4 – Centro de Desenvolvimento dos Servidore(a)s da UFRPE viabilizado. 5 – % de servidore(a)s qualificado(a)s em todos os níveis. 6 – % de ampliação de parceria firmadas. 7 – Parcerias firmadas. 8 – Centro de Desenvolvimento de Servidore(a)s da UFRPE implementado.	1. Atualizar e aprovar a Resolução de Plano de Capacitação e Qualificação 2. Capacitar servidore(a)s para o módulo frequência do SigRH (20%)	2. Capacitar servidore(a)s para o módulo avaliação de desempenho e concursos do SigRH (50%) 3. Capacitar 30% do(a)s gestore(a)s e docentes em ações específicas	2. Capacitar servidore(a)s para o módulo capacitação do SigRH (50%) 4. Viabilizar a criação e funcionamento do Centro de Desenvolvimento de Servidore(a)s da UFRPE 5. Aumentar em 5% o quantitativo de servidore(a)s qualificado(a)s em todos os níveis	3. Capacitar 30% dos gestore(a)s e docentes em ações específicas 6. Ampliar em 10% as parcerias para ofertar turmas de mestrado na UFRPE exclusivo para servidore(a)s 2. Capacitar servidore(a)s para o módulo Banco de vagas, Dimensionamento e Escritório de Ideias do SigRH (50%)	7. Articular 2 parcerias para a oferta de doutorado na UFRPE exclusivo para servidore(a)s 8. Implementar Centro de Desenvolvimento de Servidore(a)s da UFRPE 5. Aumentar em 5% o quantitativo de servidore(a)s qualificado(a)s em todos os níveis
UNIDADE(S) RESPONSÁVEL(S)	Progepe, Proad, Nemam e PRPG				

Fonte: UFRPE (2021a, p. 224)

Nota: neste Quadro estão assinaladas a PROGEPE, PROAD e PRPG. A PROPLAN foi considerada parte integrada por sua atribuição regimental de condução do PDI da UFRPE.

A forma de obtenção dos dados está descrita no Quadro 4, com destaque para o fato de que as entrevistas foram previamente agendadas com cada um para combinar o envio (eletrônico) antecipado do roteiro com perguntas relacionadas ao tema, estruturadas por meio do modelo FOAR, com seus quatro componentes: Fortalezas, Oportunidades, Aspirações e Resultados, como categorias inferenciais da pesquisa.

Foi solicitada a devolução com as respostas para a pesquisadora, seguida por um encontro presencial com os entrevistados para validação metodológica dos dados obtidos junto a cada um dos atores institucionais que têm credibilidade e autenticidade perante o entorno intencional da pesquisa.

Esta estratégia é importante para que haja a fidedignidade dos achados e a coerência com o objeto pesquisado (Denzin; Lincoln, 2006). Entende-se que este é um meio de verificação da consistência com o foco da investigação e, em particular, de explorar a potencialidade da aplicação da IA.

Um guia e recorte detalhado da pesquisa encontra-se exposto no Quadro 4, no qual se faz a integração de cada categoria do modelo FOAR, em face do objetivo geral e dos objetivos específicos propostos nesta dissertação.

Quadro 4 – Integração e adequação metodológica da aplicação do modelo FOAR

Objetivo geral: Delinear como a Investigação Apreciativa pode ser utilizada para que haja uma articulação institucional na relação entre atores estratégicos vinculados ao Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFRPE.	
Objetivos Específicos	Articulação metodológica das atividades da pesquisa
a) Utilizar mecanismos aplicáveis à articulação institucional entre as instâncias responsáveis pelo aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação <i>stricto sensu</i> oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES, na ótica apreciativa;	- Agendamento executivo de encontros para apresentação do projeto aos gestores da PROGEPE, PROPLAN, PROAD e PRPG que têm interface com a temática - Elaboração e aplicação do roteiro de perguntas conforme a estrutura do modelo FOAR, por meio de entrevistas individuais (eletronicamente), respostas digitalizadas e validação metodológica forma presencial.
b) Focalizar os mecanismos apreciativos ligados aos pontos fortes e oportunidades, ligados ao contexto do aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação <i>stricto sensu</i> oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES;	- Delineamento de um Quadro Temático relativo às categorias componentes do método FOAR e seus desdobramentos, contendo: - Visões institucionais da PROGEPE, PROPLAN, PROAD e PRPG acerca da problemática em discussão, com foco nos pontos fortes e oportunidades focalizados empiricamente. - Análise temática dos conteúdos gerados pelas respostas dos participantes da pesquisa.
c) Analisar os mecanismos apreciativos ligados às aspirações e resultados aplicados ao contexto do aproveitamento das pesquisas <i>stricto sensu</i> dos programas de capacitação	- Delineamento de um Quadro Temático relativo às categorias componentes do método FOAR e seus desdobramentos, contendo: - Visões institucionais da PROGEPE, PROPLAN,

institucional e alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES.	PROAD e PRPG acerca da problemática em discussão, com foco nas aspirações e resultados focalizados empiricamente. - Análise temática dos conteúdos gerados pelas respostas dos participantes da pesquisa.
--	--

Fonte: elaboração própria

Durante a coleta e a análise dos dados conseguiu-se obter uma compreensão abrangente, crítica e reflexiva sobre como o modelo FOAR foi capaz de estabelecer uma base sólida para se lidar com o material obtido, além de ter servido como referência para a análise, fundamentação das conclusões e recomendações do estudo.

Conforme as respostas obtidas, nas leituras foram feitas, de modo a gerar a identificação de temas/subtemas e padrões emergentes nos dados. Segundo Creswell (2010), esse procedimento corresponde à análise temática indutiva, tomando-se cuidado para refinar os detalhes de cada tópico, interpretação de trechos selecionados como principais e secundários concernentes aos objetivos (geral e específicos) em paralelo com os resultados esperados pelo pesquisador. Procurou-se validar os conteúdos das respostas dadas por cada entrevistado, juntamente com a revisão e nomeação do que houve de mais relevante em sua narrativa, verificada sua coerência e consistência relativo ao mapa temático da análise.

Essa modalidade tem correspondência com a análise temática indutiva, que é um método de análise qualitativa que permite ao pesquisador identificar e interpretar os padrões e os significados emergentes nos dados. Souza (2019) faz menção à elaboração de extratos que precisam ser compreendidos dentro de uma narrativa analítica que ilustra de modo atrativo o que obtém dos dados e se reproduz em um mapa temático. A recomendação da autora é de que 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).

Por fim, mas não menos importante, destaca-se que, na aplicação de IA, não há uma única maneira de extrair sentido dos dados coletados que "podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de histórias, boletins informativos e outros recursos visuais" (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009, p. 132).

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Nessa seção, apresenta-se as principais descobertas da pesquisa, destacando as percepções dos atores estratégicos sobre a política de capacitação dos servidores técnicos administrativos da UFRPE. A base de apoio utilizou o método FOAR para estruturar a análise e a interpretação dos dados coletados.

Parte-se da discussão acerca das forças identificadas pelos participantes, ou seja, os elementos internos que contribuem positivamente para a articulação institucional na política de capacitação estudada. Em seguida, a abordagem recai nas oportunidades percebidas, que representa como a organização pode ser explorar as chances ligados ao alinhamento estratégico.

Além disso, explora-se as aspirações dos participantes, ou seja, suas visões e desejos para o futuro da política de capacitação na UFRPE. Por fim, discute-se os resultados a serem alcançados, incluindo as iniciativas propostas pelos participantes para fortalecer a articulação institucional e promover uma política de capacitação mais eficaz.

Ao usar o método FOAR, foi possível analisar de forma abrangente as diferentes dimensões da política de capacitação e entender melhor as perspectivas dos atores estratégicos envolvidos. Isso permitiu identificar áreas de força e oportunidades, bem como aspirações e resultados desejados, contribuindo para uma compreensão mais holística do tema.

4.1 INQUIRIÇÃO ESTRATÉGICA (FORÇAS E OPORTUNIDADES)

A abordagem FOAR começa com a realização de inquirição estratégica na qual os maiores pontos fortes e oportunidades da organização são descobertos e explorados pelos participantes (Marath, 2016). Em se tratando desta pesquisa, a análise dos dados coletados envolve uma estratégia criativa que considera pontos fortes e oportunidades como uma prática de planejamento estratégico que se aplica aos gestores e liderança da alta gestão de uma organização. Na esfera da **Inquirição Estratégica**, aos atores institucionais do estudo fez-se dois questionamentos básicos, conforme disposto no Quadro 5.

Na coleta de dados, como já exposto na seção de Metodologia, foi feito contato os titulares das quatro pró-reitorias, acrescentando-se que, no caso da PROGEPE, o convite foi estendido ao responsável pelo Departamento de Desenvolvimento de

Pessoas (DDP). O mesmo aconteceu com a PROPLAN, que contou também com a participação do responsável pelo Departamento de Planejamento e Acompanhamento (DPA).

Quadro 5 – Forças e oportunidades – perguntas aplicadas ao estudo

	Enunciado das perguntas		Enunciado das perguntas
F O R Ç A S	Quais são os aspectos positivos e os pontos fortes do aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação <i>stricto sensu</i> oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES?	O P O R T U N I D A D E S	Quais são as chances e oportunidades que podem viabilizar uma proposta de aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação <i>stricto sensu</i> oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES?

Fonte: elaboração própria

As atividades foram efetivamente realizadas nos meses de fevereiro e março de 2024, tendo-se feito visitas as quatro pró-reitorias, além de contatos por meios remotos, com boa receptividade acerca da proposta da pesquisa. Cada um dos entrevistados aceitou participar ativamente e se colocou à disposição para contribuir com o que fosse necessário, evidenciando seus comprometimentos com a temática. Este posicionamento favorável dos entrevistados é um indicativo valioso da relevância e do potencial impacto positivo desta pesquisa. Em cada encontro, houve alinhamentos e esclarecimentos, com ênfase na metodologia adotada, que consistiu no encaminhamento de um roteiro de perguntas semiestruturado (Apêndice B), com o envio por meio eletrônico (e-mail),⁸ solicitação de resposta digitalizada e validação após sua devolução.

Para cada pergunta da **Inquirição Estratégica**, preparou-se um esquema que posiciona os achados das pró-reitorias envolvidas. O tratamento das respostas escritas foi submetido a um *software*⁹ livre que possibilitou gerar uma nuvem de palavras, em que aquelas mais usadas aparecem com mais destaque e permitem a captura do sentido atribuído pelos respondentes. O efeito visual da nuvem de palavras livres criou um interessante painel de análise temática que associou diagrama e texto, como se observa nas próximas seções.

4.1.1 Inquirição Estratégica – PROGEPE

O pressuposto do pensamento estratégico faz parte da cultura institucional da UFRPE, simbolicamente representada no PDI e os demais processos a ele associados,

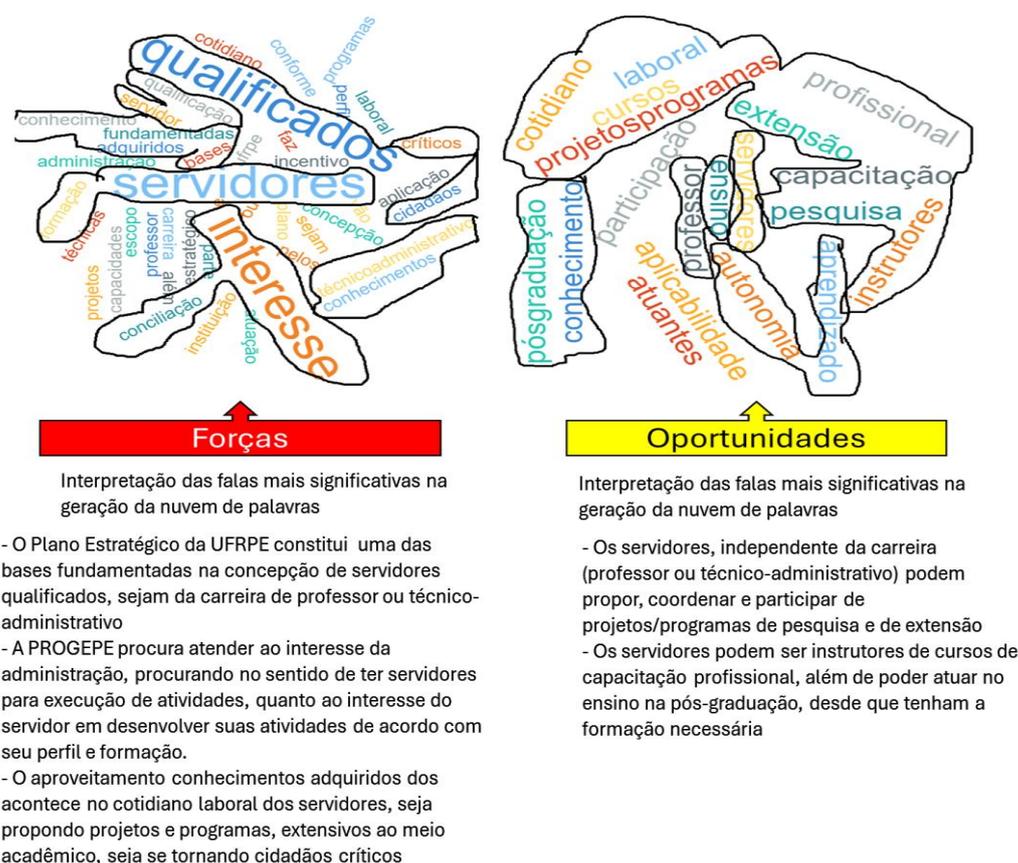
⁸ Também se empregou o *WhatsApp*, quando se fez necessário.

⁹ Link utilizado: [Criador de nuvem de palavras online gratuito - Crie sua própria nuvem de palavras \(makewordcloud.com\)](https://www.makewordcloud.com/) Acesso em: 09 dez. 2023.

como disposto ao longo desta dissertação. O diferencial consiste no desafio de pensar apreciativamente por meio do modelo FOAR, sabendo-se que neste caso a abordagem da IA ao planejamento estratégico envolve identificar e desenvolver pontos fortes e oportunidades de realizações, em vez de iniciar por enfoques referentes a problemas, deficiências, fraquezas e ameaças existentes (Stavros, 2020).

Assim sendo, os achados relativos ao material obtido junto à PROGEPE foram reproduzidos na Figura 4 em que se apresenta uma nuvem de palavras, acompanhada por trechos selecionados para subsidiar a análise. Procurou-se entender o foco dado pelo respondente e criar uma interpretação para apoiar o argumento dado por esta instância organizacional que valoriza a qualificação dos servidores como uma de suas linhas mestras.

Figura 4 – Mapa interpretativo das respostas das Forças e Oportunidades - PROGEPE



Fonte: coleta de dados - PROGEPE

A nuvem de palavras, na categoria “Forças/Oportunidades”, aponta para aspectos positivos ligados a servidores qualificados, comungação de interesses da administração com seu pessoal, com ênfase no contexto de trabalho, em que o conhecimento adquirido é considerado algo fundamental.

As falas da titular da PROGEPE adotam uma linguagem que reforçam qualificação dos servidores como uma conquista e reconhece as possibilidades

estratégicas que a UFRPE oferece, para atender às demandas por pessoal preparado não apenas em termos técnicos, mas também como agentes ativos no desenvolvimento da instituição e na promoção de uma cultura crítica e participativa.

Porém, pelo que se extraiu da visão da respondente, o foco da PROGEPE não inclui em seu conteúdo uma proposta de como aproveitar os conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela própria pró-reitoria.

Em seu relato, as oportunidades aparecem como sendo um campo de aplicabilidade dos conhecimentos em estreita dependência da iniciativa e empreendedorismo dos servidores que desejem se engajar em projetos/programas de pesquisa e de extensão da UFRPE. As respostas indicam que eles podem atuar como instrutores e até mesmo ter um envolvimento no ensino na pós-graduação, promovendo uma abordagem mais aberta e integrada, no entanto, não sugere diretamente como viabilizar o aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE.

Como inicialmente havia sido estabelecido, o contato com a representante do DDP/PROPGEPE/UFRPE) obteve como resultado a reafirmação do discurso de que essa unidade busca promover as melhores práticas de gestão de pessoas e a valorização de seu conhecimento no cotidiano laboral. Também reitera o intuito de atingir objetivos específicos da área, alinhados com o PDI.

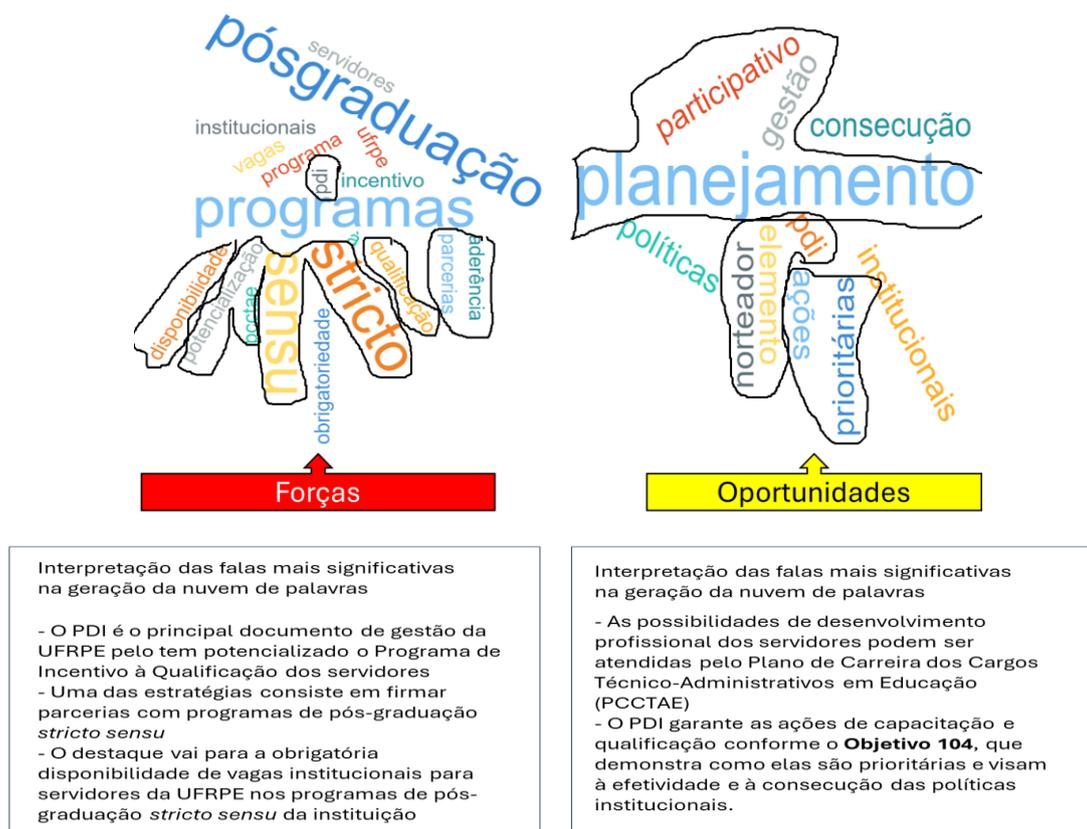
As respostas do articulador do DDP às questões formuladas no Apêndice B não fazem menção ao aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* em seu retorno após conclusão desta formação.

4.1.2 Inquirição Estratégica – PROPLAN e Departamento de Planejamento e Acompanhamento (DPA/UFRPE)

Na jornada da abordagem do planejamento estratégico, a PROPLAN ocupa um espaço importante dada sua ascendência sobre o PDI da instituição, conforme se fundamentou empiricamente na delimitação do tema e no problema de pesquisa, entre outras passagens da dissertação.

Assim sendo os achados relativos ao material obtido junto à titular da PROPLAN estão reproduzidos na Figura 5.

Figura 5 - Mapa interpretativo das respostas das Forças e Oportunidades – PROPLAN



Fonte: coleta de dados - PROPLAN

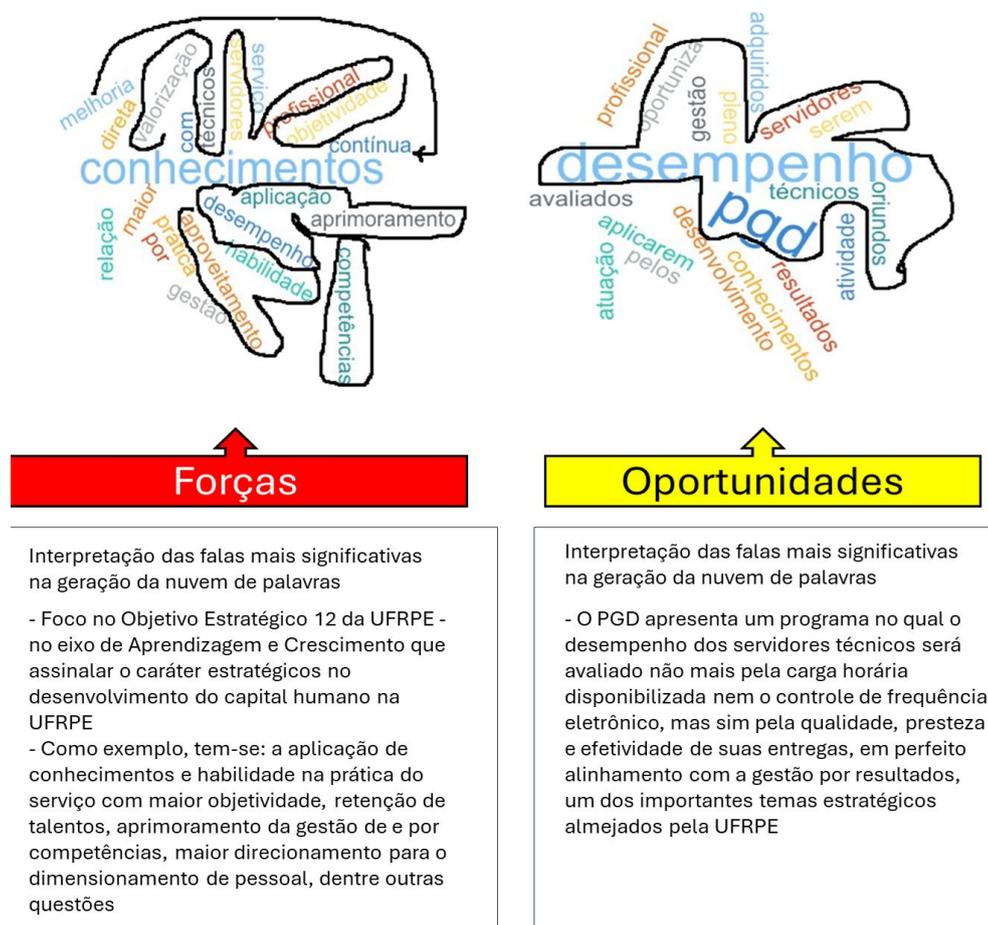
As respostas da PROPLAN projetam na nuvem de palavras esse ordenamento institucional simbolizado nos trechos selecionados quanto à questão explorada. Os resultados permitem identificar o estilo formal da respondente e o seu foco que reconhece a força do PDI como documento estratégico da UFRPE. Como perspectiva se identifica que o planejamento institucional concentra as possibilidades e as atenções, com ênfase na gestão participativa que o norteia e deixa clara a defesa da disponibilidade de meios para que a capacitação dos servidores seja garantida, dando como exemplo o Plano de Incentivo à Capacitação (PIC) e o PCCTAE. Entretanto, o aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE não foi focalizado nas respostas.

Na sequência, a Inquirição Estratégica do diretor do Departamento de Planejamento e Acompanhamento (DPA/PROPLAN) contribuiu para uma nova visão na lógica que vinha sendo discutida na forma apreciativa do modelo FOAR. Seu relato, desloca a discussão para além do Objetivo 104,¹⁰ objeto das perguntas formuladas aos

¹⁰ Objetivo 104 - Eixo Estratégico – Aprendizado e Crescimento (UFRPE, 2021a, p. 224), cujo alcance esta sob a responsabilidade das quatro pró-reitorias, objeto deste estudo.

participantes da pesquisa, ao incorporar na discussão o Objetivo Estratégico 12,¹¹ que trata do caráter estratégico no desenvolvimento do capital humano na UFRPE. Feita essa ressalva, preparou-se mais uma nuvem de palavras exposta na Figura 6.

Figura 6 – Mapa interpretativo das respostas das Forças e Oportunidades – DPA/PROPLAN



Fonte: coleta de dados – DPA/PROPLAN

A análise mostra que o conteúdo da resposta girou em torno do Objetivo Estratégico 12 e não do Objetivo 104. Dito isto, o entrevistado concentra seu olhar nos aspectos positivos ligados ao desempenho e o aproveitamento dos conhecimentos de servidores técnicos na UFRPE como algo inerente aos próprios egressos de programas de pós-graduação *stricto sensu*, que assim estão diante de sua própria valorização profissional, proporcionada pela capacitação oferecida pela instituição.

Para o entrevistado, o campo de aplicação situa-se no desenvolvimento pleno do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), um instrumento que começou a ser utilizado pela UFRPE e deverá oportunizar aos servidores técnicos um caminho para que seus conhecimentos adquiridos e o próprio desempenho de sua atividade profissional sejam avaliados pelos resultados oriundos dessa atuação.

¹¹ Objetivo Estratégico 12: Fortalecer o caráter estratégico no desenvolvimento do capital humano na UFRPE (FRPE, 2021, p. 88), cujo alcance está sob responsabilidade da PROGEPE.

Ao que parece, o PGD e a avaliação baseada em resultados são vistos como uma oportunidade para viabilizar uma proposta de aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* na UFRPE. Isto irá exigir uma gerindo uma integração mais efetiva entre os conhecimentos adquiridos pelos técnicos administrativos e as demandas estratégicas da UFRPE, especialmente através de práticas inovadoras de gestão de desempenho e avaliação que vão ao encontro das metas do Planejamento Estratégico da instituição.

4.1.3 Inquirição Estratégica – PROAD

No caso da resposta dada pela PROAD, o entrevistado não visualizou aspectos positivos e nem pontos fortes relativos ao aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES.

Em um trecho resumido de suas observações,¹² o pró-reitor deixou claro desconhecer iniciativas da gestão superior desta IFES neste sentido, seja em termos de alinhamento com o Planejamento Estratégico (PDI), seja para melhoria dos processos organizacionais. Na conversação foi destacada a necessidade de medidas urgentes para se desenvolver e implementar estratégias eficazes para promover a integração e aplicação desses conhecimentos no contexto organizacional da UFRPE.

O encaminhamento dado pelo titular da PROAD trouxe uma reflexão crítica ao responder que

Apesar de investir na qualificação de seus técnicos administrativos, a UFRPE parece não dar atenção para a importância da aplicação dos conhecimentos resultantes dessa ação, não apenas para a implementação das metas do PDI e melhoria de seus processos, mas também para a motivação e o envolvimento dos servidores nos assuntos estratégicos da Instituição. Acredito que essa questão em breve venha a ser amplamente discutida nas diversas instâncias da Universidade (Comitês, Conselhos, Sindicatos) e na própria Gestão (Entrevista com a PROAD).

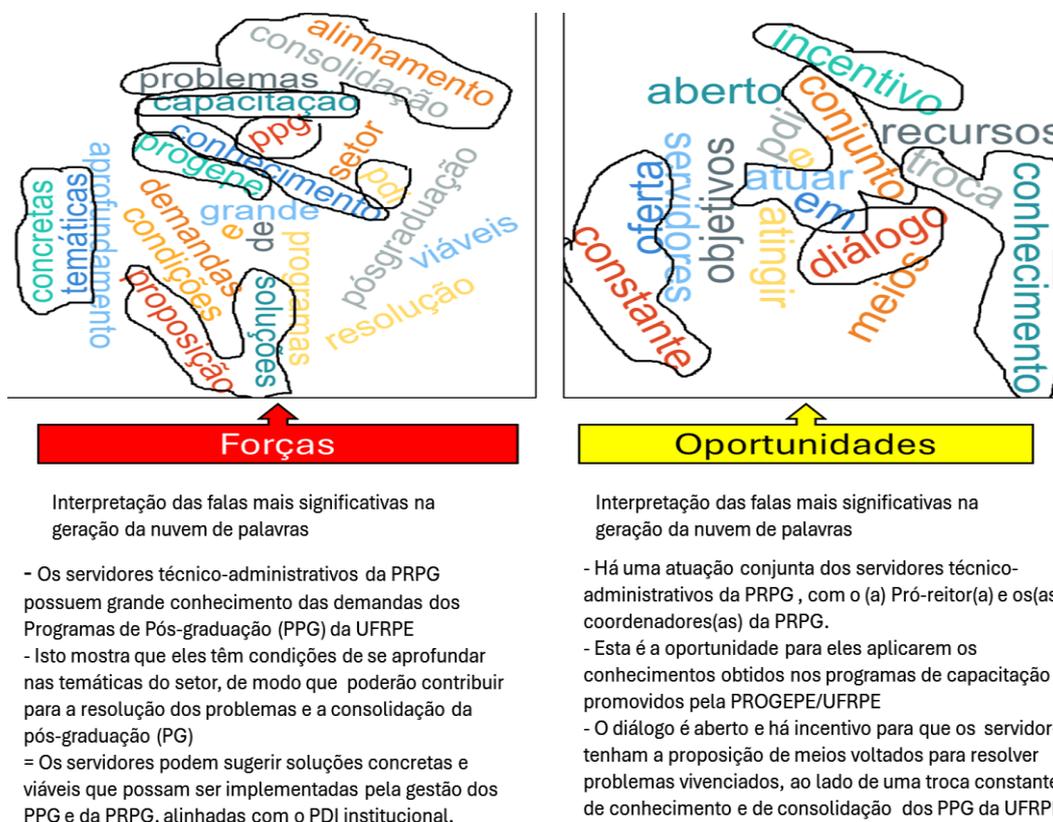
O posicionamento estratégico da PROAD coloca possibilidades de desdobramento que resultem da temática discutida nesta dissertação, frente ao surgimento de uma provável demanda ou expectativa por mudanças nesta questão a ser incluída no debate sobre o PDI e o próprio planejamento estratégico da UFRPE.

¹² A aplicação da nuvem de palavras não foi feita na coleta desses dados por conta da resumida exposição do respondente. Entretanto, destaca-se a contundência de seu posicionamento, como visto acima.

4.1.4 Inquirição Estratégica – PRPG

A resposta da PRPG conforme se apresenta na Figura 7 proporciona uma visão que se concentra na forma de valorização dada aos servidores e no papel que executam na pró-reitoria.

Figura 7 – Mapa interpretativo das respostas das Forças e Oportunidades – PRPG



Fonte: coleta de dados – PRPG

A titular da PRPG reconhece o grande conhecimento de sua equipe e o qualificado envolvimento que ela tem com a dinâmica de funcionamento da pós-graduação, além da abertura com que os servidores contam para a resolução de problemas da atividade que diz respeito a esta importante área estratégica da UFRPE.

Como se pode observar, houve um direcionamento da resposta de forma específica aos servidores que atuam na unidade, de acordo com o contexto focalizado, sendo clara a percepção da existência de uma colaboração próxima com a pró-reitora, coordenadores e outros membros da PRPG.

4.2 INTENÇÃO ESTRATÉGICA (ASPIRAÇÕES E RESULTADOS)

Nesta seção o modelo FOAR, a partir daqui focado no futuro da UFRPE, estabelece conexão com o que diz respeito aos pontos fortes, potenciais e oportunidades

que precederam a Intenção Estratégica ora focalizada. Deste modo, a abordagem agora se volta para as aspirações e os resultados aplicados no contexto do aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE,

A IA tem um de seus princípios denominado de construcionista, o qual possibilita ao pensamento estratégico e o planejamento as perspectivas de que se pode criar, através da estrutura FOAR, o desenho de um futuro possível para a organização (Cooperrider; Whitney, 2006).

Para tanto, levanta-se as aspirações que são àquelas que melhor descrevem a intenção estratégica da organização, levando em conta que elas fornecem a visão e o suporte para se pensar acerca de um futuro que será alcançado mediante resultados formulados para se tornarem operacionais ao longo do tempo. Cole *et al.* (2022) entendem também que as aspirações externam aquilo que preocupa interiormente os gestores de uma estratégia pois elas estão embutidas no discurso organizacional.

Dadas tais características, segundo os autores, as aspirações e resultados podem ser descritos como sendo simbólicos e interpretados por meio de metáforas e quadros de referência que permitam à organização e seus *stakeholders* compreenderem o que têm pela frente em um determinado espaço de tempo (Cole *et al.*, 2022).

As questões relativas às aspirações e resultados foram colocadas perante os entrevistados mediante os enunciados apresentados no Quadro 6, com os quais se obteve o material referente à **Intenção Estratégica**.

Quadro 6 - Aspirações e resultados perguntas aplicadas ao estudo

	Enunciado das perguntas		Enunciado das perguntas
A S P I R A Ç Õ E S	Quais são seus desejos e expectativas para o futuro em relação a uma proposta de aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação <i>stricto sensu</i> oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES?	R E S U L T A D O S	Quais são as metas mais significativas no caso de elaboração de uma proposta de aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação <i>stricto sensu</i> oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES?

Fonte: elaboração própria

Conforme feito anteriormente, cada pró-reitoria foi convidada a se pronunciar acerca destas questões como visto a seguir.

4.2.1 Intenção Estratégica – PROGEPE e DDP/PROGEPE

A titular da PROGEPE discorreu sobre seu desejo de realizar a alocação do servidor que conclui uma pós-graduação para “desenvolver suas atividades laborais em conformidade com o título recebido ou pesquisa realizada”. Entretanto, sinalizou que “muitas vezes não é possível, de imediato, transferir o servidor de um local de trabalho para o outro, onde ele poderia colocar em prática o seu estudo”. A explicação seria que isto se deveria por falta de servidores ou por demanda de trabalho que impediria a pró-reitoria de realizar tal movimentação ou a implantação de novos projetos.

Assim sendo, ficou subentendido que o local de trabalho do qual o servidor é oriundo talvez não possa se beneficiar do seu aprendizado e conhecimento adquirido, daí a suposição de que seria necessário pensar em outras alternativas. A intenção de promover uma maior integração entre a formação acadêmica dos servidores técnico-administrativos, especialmente aqueles com pós-graduação, e suas atividades laborais, tem desafios práticos para implementar mudanças.

Estas observações são corroboradas pelas respostas dadas ao questionamento acerca de metas significativas quanto a uma possível proposta de aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES.

A respondente exemplificou com algumas medidas práticas que indicam haver iniciativas ligadas a editais de remoção de servidores, para que seja possível identificar e oportunizar o redimensionamento das pessoas a partir do seu perfil e ou formação.

Essa ideia nasce desde o momento da posse do servidor, com a identificação do perfil e o direcionamento para o setor no qual ele será lotado e possível alinhamento com sua formação e perfil, em coerência com o local de destino de exercício de suas atividades. A lógica do ciclo de trabalho sugerido por esse posicionamento da PROGEPE implica dizer que se está falando da criação de uma “cultura organizacional de alocação dos servidores, por intermédio de editais de remoção, considerando o perfil e a formação de cada um” (entrevista com a titular da pró-reitoria).

Tudo indica que esta é uma abordagem estratégica concentrada na alocação de servidores, cuja formulação diz respeito a práticas tais como editais de remoção, análise de perfis na posse e entrevistas para remoção. Ao que parece o alinhamento com o planejamento estratégico da PROGEPE tem uma intencionalidade voltada para trabalhar as competências individuais dos servidores em face das necessidades e metas institucionais, porém sem tocar no cerne da questão acerca de como tratar do aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação

stricto sensu oriundos dos programas de capacitação promovidos pela própria proreitoria.

Para fins de validação metodológica, realizou-se mais uma rodada de entrevista na esfera da PROGEPE, cujo teor enfatizou o Objetivo 104 do PDI 2021-2030 UFRPE, atualmente designado como sendo Capacitação e qualificação dos servidore(a)s. A título de provocação foi perguntado quais seriam as chances de tal objetivo passar a ser designado “Capacitação, qualificação dos servidore(a)s e aproveitamento do seu conhecimento”, sabendo-se que o PDI da UFRPE tem uma agenda anual de atualização e de revisão.

A titular da PROGEPE considerou que tal discussão

é complexa tendo em vista a escassez de servidores, o que dificulta um redimensionamento da força de trabalho baseado apenas no aproveitamento do conhecimento. Atualmente fazemos esse procedimento no momento que o servidor solicita a remoção, tentamos identificar os possíveis locais que o aproveitamento seria melhor, mas nem sempre isso é possível pois geralmente para a remoção ocorrer é necessário uma permuta. Então se o setor que poderia aproveitar melhor os conhecimentos não tiver um código de vaga desocupado ou um servidor para permutar, não há como realizar a remoção. Sendo assim, neste momento, para esse PDI que está em andamento, acredito ser difícil a inclusão dessa situação.

Neste sentido, pelo que se pode entender a questão do aproveitamento do conhecimento dos servidores enfrenta também desafios práticos a serem superados para incluir essa questão no PDI em andamento, cuja revisão quanto ao Objetivo 104 esbarra na escassez de servidores para avançar na temática proposta por esta dissertação.

O modelo FOAR propõe também o incentivo à geração de análises que estimulem a reflexão e o pensamento divergente, por meio de uma escuta ativa e a colaboração dos participantes para que pensem sobre como encarar um dado cenário futuro de uma maneira nova e criativa. Deste modo, foi solicitado à titular da PROGEPE, na hipótese de que houvesse mudanças no PDI 2021-2030 UFRPE, sugerir metas a serem propostas, obtendo-se como resultado as metas constantes do Quadro 7.

Quadro 7 - Metas a serem propostas para cada ano do referido PDI 2021-2030 UFRPE referentes ao aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE

Metas	Descritivo
1	Identificar os potenciais conhecimentos desenvolvidos pelos servidores por intermédio dos cursos de pós-graduação
2	Identificar os locais para exercício dos servidores que finalizaram cursos de pós-graduação, a partir do seu objeto de estudo e área de conhecimento desenvolvida na ação de desenvolvimento
3	Alocar os servidores que finalizaram cursos de pós-graduação de acordo com objeto de estudo e área de conhecimento desenvolvida na ação de desenvolvimento

Fonte: Coleta de dados - PROGEPE

Com isto, conseguiu-se atingir uma perspectiva generativa ao se engajar a PROGEPE em metas congruentes com a proposta desta dissertação por meio de metas

plausíveis visando a um futuro ajuste a ser feito no PDI 2021-2030 UFRPE, considerando o Objetivo 104.

O diálogo na PROGEPE foi integrado com a titular da DDP, cujos desejos e expectativas para o futuro em relação a uma proposta de aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos, foram igualmente levantados e evidenciaram uma visão positiva, quanto a uma política de incentivo à aplicação de tais conhecimentos adquiridos nos programas de pós-graduação *stricto sensu*, no âmbito de atividades que são coordenadas e gerenciadas pela DDP.

Assim sendo, a respondente reconheceu os enormes ganhos trazidos à instituição e apresentou como a proposta de um banco de talentos na UFRPE, como uma oportunidade de colocar em prática a essa aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos pelos técnicos administrativos, até mesmo para viabilizar sua possível alocação dos servidores em espaços de acordo com suas qualificações e atualizações.

No contexto estudado, obteve-se um encaminhamento que se traduz em ações específicas, que teria bom acolhimento por se tratar de uma política que diz respeito à criação de um banco de talentos, que poderia inovar o planejamento estratégico da instituição.

A respondente da DDP/PROGEPE finalizou a entrevista com a meta de criar um banco de talentos, a partir dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* realizados e projetos desenvolvidos pelos técnicos administrativos, para um melhor aproveitamento por parte da instituição.

4.2.2 Intenção Estratégica – PROPLAN e DPA

Da mesma forma que ocorreu no caso da PROGEPE, o contato com a PROPLAN demandou mais de um retorno e conversações com a titular da pró-reitoria, em busca de explicar e prever mudanças através do uso de questões generativas que pudessem levar a imagens positivas, ações positivas e resultados positivos no planejamento estratégico institucional.

Posto desta maneira, o foco na intenção estratégica da PROPLAN também concentrou o olhar nos desejos expectativas incidentes sobre o Objetivo 104 do PDI 2021-2030 UFRPE, atualmente designado como sendo Capacitação e qualificação dos servidore(a)s, perguntando acerca da hipotética atribuição de uma nova designação para “Capacitação, qualificação dos servidore(a)s e aproveitamento do seu conhecimento”.

A provocação foi aceita e a titular da pró-reitoria considerou que a alteração do

Objetivo 104, do PDI 2021-2030 pode ocorrer quando houver a revisão desse documento estratégico, visto que estão programadas revisões sistemáticas, momento no qual essa hipótese pode vir a se tornar realidade.

Neste sentido, a resposta da PROPLAN gerou o Quadro 8, elaborado segundo os preceitos do PDI, que associa indicadores e metas.

Quadro 8 - Indicadores e metas do PDI (considerando a alteração do Objetivo 104)

Indicador 1	Meta 1
Repositório institucional das produções realizadas pelos técnicos-administrativos, referentes a dissertações, teses, experimentos...	Criar um repositório contendo as produções realizadas pelos técnicos-administrativos, referentes a dissertações, teses, experimentos...
Indicador 2	Meta 2
Quantidade de ações realizadas	Fazer ampla divulgação do conteúdo do repositório (palestras, reuniões, rodas de diálogo, publicações...) para toda comunidade universitária
Indicador 3.1	Meta 3
Mecanismo/instrumento de acompanhamento criado	Criar um mecanismo/instrumento de acompanhamento das produções (dissertações, teses, experimentos...) realizadas pelos técnicos-administrativos, e utilizadas pela UFRPE
Indicador 3.2	Meta 3
Quantidade de produções (dissertações, teses, experimentos, etc.), utilizadas pela UFRPE.	Criar um mecanismo/instrumento de acompanhamento das produções (dissertações, teses, experimentos...) realizadas pelos técnicos-administrativos, e utilizadas pela UFRPE

Fonte: Coleta de dados - PROPLAN

Neste ponto, constata-se que foi possível contar com uma postura proativa da PROPLAN quanto à modificação do Objetivo 104 do PDI para incluir o aproveitamento do conhecimento dos servidores técnicos-administrativos na mecânica de revisão do PDI, que iria contemplar a criação de um repositório para as produções dos servidores, sua divulgação ampla e a implementação de um mecanismo de acompanhamento. Essas medidas visam garantir que o conhecimento gerado seja compartilhado e utilizado pela UFRPE, alinhando-se aos objetivos estratégicos da instituição.

Na sequência, a discussão evoluiu investigando a intenção estratégica do titular do DPA/PROPLAN que trouxe à tona um discurso positivo ao esperar que haja “um programa de reforço e valorização dos servidores técnicos administrativos com maiores responsabilidades e recompensas na aplicação dos conhecimentos adquiridos em pós-graduação” (entrevista – DPA/PROPLAN). Em sua visão, o passo seguinte consistiria no reforço e ampliação do PGD, visando a gerar mais oportunidades para os técnicos administrativos assumirem posições de gestão e direcionamento.

A natureza e propósito do PGD, que tem a PROGEPE como principal

responsável, seria objeto de estudo para atender a esse requisito para que os técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu*, passassem a receber apoio para seu desenvolvimento contínuo e poder obter outros avanços na carreira e participação em cargos de gestão.

Neste caso, seriam consideradas significativas a geração de uma série de melhorias refletidas na qualidade do serviço prestado pela UFRPE, nos índices de gestão, redução de *turnover*, retenção de talentos, gestão do conhecimento, motivação e engajamento dos servidores técnicos, dentre outras.

Ao que parece, haveria a interrelação com um conjunto abrangente de objetivos que visam não apenas ao desenvolvimento individual dos servidores, mas também a contribuição direta para a qualidade, eficiência e sustentabilidade da instituição como um todo

A interação com o participante da pesquisa também envolveu o questionamento relativo ao Objetivo específico 104, constante do PDI 2021-2030 UFRPE, recebendo como retorno uma resposta crítica e reflexiva, além de ser de acolhida positiva, como segue:

abstraindo-se o fato de que o processo de elaboração e revisão do PDI é complexo e exige rito processual próprio como discussão com Comissão Executiva e Comissões Temáticas, validação com gestores, Consulta Pública e submissão e aprovação por Conselhos Superiores da UFRPE, acredito que a nova designação proposta para o Objetivo Específico 104 do PDI pode ser benéfica no sentido de proporcionar maior engajamento e atenção para o tema (entrevista – DPA/PROPLAN).

Efetivamente, na hipotética alteração do conteúdo do Objetivo 104, o entrevistado teceu considerações que esclarecem melhor seu posicionamento. De um lado, seu entendimento é de que essa proposta seria mais adequada se apresentada pela PROGEPE, “visto que é o setor que possui *expertise* e experiência com o tema, bem como gerencia a execução do Objetivo”, além de que “... conhece as potencialidade e limitações para o alcance de resultados” (entrevista – DPA/PROPLAN).

Por outro lado, a sua resposta também envolveu justificativa referente ao processo interno que tal mudança requer

Qualquer recomendação de Indicador e Meta para este Objetivo, por integrantes que não estejam imersos na Gestão de Pessoas, corre o risco de não apresentar fidedignidade às reais capacidades institucionais de atingir este objetivo. Isso está alinhado com o fato de que todos os Objetivos, Indicadores e Metas do PDI foram construídos, dentro de seus eixos temáticos, por equipe de pessoas que possuíam alinhamento, aptidão, vivência e experiência com os assuntos específicos no contexto de cada Comissão Temática (entrevista – DPA/PROPLAN).

Nesse contato com o entrevistado foi feita novamente a menção ao Objetivo Estratégico 12, por ele introduzido na Inquirição Estratégica, recebendo-se como resposta que as considerações eram as mesmas expostas quanto ao Objetivo 104.

A posição do DPA/PROPLAN revela sua experiência e o destaque que deve ser dado à complexidade do processo de elaboração e revisão do PDI da UFRPE, cujo caráter participativo é indiscutível e tem o envolvimento de diferentes instâncias e especialistas para garantir a adequação e eficácia das propostas que vão surgindo.

A condução dessa possível mudança seria uma incumbência que coloca em evidência o papel e a responsabilidade da PROGEPE, o que não afasta a colaboração interfuncional e interdisciplinar, pois são esferas de conhecimento especializado que a PROPLAN também detém quando se trata do desenvolvimento de estratégias eficazes no âmbito institucional.

4.2.3 Intenção Estratégica – PROAD

Na Inquirição Estratégica, a PROAD já havia se manifestado de forma diferente em relação aos demais atores estratégicos envolvidos na articulação institucional promovida por esta pesquisa. Cole *et al.*, (2018) entendem que o pensamento estratégico lida com os objetivos organizacionais, constrói relacionamentos para conduzir a organização para alcançá-los e identifica pontos de alavancagem para a mudança organizacional.

Foi isto que se verificou com a expectativa expressada do titular da PROAD, ou seja, de que haja uma reformulação das estratégias hoje praticadas, para que as capacitações ligadas aos programas de pós-graduação *stricto sensu* promovidas pela PROGEPE/UFRPE, contem com temáticas pré-estabelecidas pela instituição e devidamente alinhadas com o PDI. Isto faria com os futuros mestrados com elas trabalhassem em suas dissertações, sabendo disto previamente desde o ingresso e desenvolvimento de atividades acadêmicas ao longo de pós-graduação e efetiva conclusão.

Como reforço, a opinião do entrevistado considerou não apenas essa reformulação, mas que seria oportuna

a criação de um normativo na UFRPE para execução de projetos de desenvolvimento institucional, mediante seleção por edital e com previsão de pagamento de bolsa, aproveitando os conhecimentos dos técnicos administrativos para o alcance dos resultados pretendidos pela Gestão Superior (entrevista – PROAD).

Com isto, seria esperada uma maior integração entre as iniciativas de capacitação de servidores técnico-administrativos pela via dos programas de pós-graduação *stricto sensu* com as necessidades estratégicas da instituição.

Para dar maior objetividade às ideias dos participantes, o roteiro adotado na pesquisa (Apêndice B) solicitou a cada um que apresentassem metas significativas no caso de elaboração de uma proposta de aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES. As respostas estão elencadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Metas mais significativas propostas pela PROAD

Meta 1	Meta 2	Meta 3
- Conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação <i>stricto sensu</i> oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE alinhados ao PDI-	- Adoção de estratégias voltadas para que os técnicos administrativos sejam motivados e envolvidos em assuntos estratégicos de interesse da Gestão Superior.	- Conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação <i>stricto sensu</i> oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE aplicados na resolução de questões relevantes do interesse da Gestão Superior

Fonte: Coleta de dados - PROAD

Pelo que se pode registrar a resposta não tratou propriamente de metas, mas de orientações normativas que denotam a preocupação do entrevistado em relação a conectar os conhecimentos adquiridos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE, com as necessidades estratégicas da universidade, promovendo não apenas a referida capacitação, mas também a sua aplicação prática em prol do desenvolvimento institucional.

4.2.4 Intenção Estratégica – PRPG

As aspirações da PRPG, como visto na seção anterior, emolduram os desejos e expectativas relativas aos servidores desta unidade. Assim, a resposta quanto ao aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE.

Neste sentido, a orientação assumida pela PRPG é de seja dada oportunidade a todo técnico-administrativo participar de um programa de capacitação, promovido pela

PROGEPE. As possibilidades apresentadas pela pró-reitoria associam esse acesso à capacitação ao incentivo de que a pesquisa esteja vinculada à resolução de problemas identificados no setor de lotação do(a) servidor(a). Foi ressaltado, ainda, que, após o término da presumida capacitação, o setor tenha oportunidade de aplicar o referido conhecimento em prol do crescimento e da consolidação da UFRPE.

O alinhamento com o pensamento estratégico externado pela PROAD se identifica neste momento com o da PRPG, que tem uma visão inclusiva da oferta da capacitação aos técnicos administrativos para que possam efetivamente participar dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE. Nesta mesma linha, destaca-se a importância de vincular sua pesquisa à resolução de problemas identificados no setor de lotação do servidor, em cujo retorno venha a aplicar esse conhecimento para contribuir com o crescimento e consolidação da UFRPE.

O passo seguinte estimulou a respondente da PRPG quanto a discorrer sobre metas mais significativas relativas ao aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES.

Para a PRPG, isto implicaria estimular a participação de todos os técnicos na elaboração das metas institucionais nos momentos de revisão do PDI, para que eles pudessem ser parte integrante da resolução dos problemas institucionais.

Ao que parece, a Pró-Reitoria poderia dar força ao envolvimento e engajamento dos técnicos administrativos para visando a consecução e consequência à definição das orientações estratégicas quando o PDI for reformulado, o que é feito anualmente, para fins de monitoramento e projeção do futuro da UFRPE.

5. CONCLUSÕES

Esta dissertação teve como objetivo geral delinear como a Investigação Apreciativa pode ser utilizada para que haja uma articulação institucional na relação entre atores estratégicos vinculados ao Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFRPE.

Sob tal propósito, recorreu-se ao modelo FOAR cuja estrutura (forças, oportunidades, aspirações e resultados) se volta para a construção e o reconhecimento da capacidade estratégica de gestores responsáveis pelo planejamento estratégico de uma organização, para enfrentar os desafios do presente e do futuro. O teor das perguntas formuladas, com adaptações para cada caso, teve como pano de fundo fomentar o pensamento estratégico revelado por meio de conversação entre e com lideranças a frente de planos, projetos e ações. Esta foi a principal estratégia de articulação institucional utilizada neste trabalho.

A abordagem e metodologia da IA, e especialmente o método FOAR adotado, permitiu desenvolver os enfoques de engajamento e mobilização de ordem cognitiva e comportamental, apoiando-se na *expertise* de integrantes da alta gestão da UFRPE, que já tinham experiências relevantes, mas precisaram ser provocados conforme a ótica positiva e generativa. Na implementação de tal proposta, esses pressupostos foram centrais para se obter as contribuições de todos os membros do nível estratégico investigado, na medida em que se procurou explorar e valorizar o *ethos* cultural e gerencial de planejamento existentes, ao mesmo tempo em que se estabeleceu uma articulação institucional entre e com atores estratégicos vinculados ao programa de capacitação dos servidores da UFRPE, sendo este o tema básico da dissertação.

O viés da IA, então, foi amplamente explorado ao se reunir atores estratégicos que foram protagonistas da pesquisa: os titulares da PROGEPE e DDP/PROGEPE, PROPLAN e DPA/PROPLAN, PROAD e PRPG, na esfera do Eixo Estratégico – Aprendizado e Crescimento, Objetivo 104, escolhidos em função de sua atuação em torno da política de capacitação dos servidores técnicos administrativos da UFRPE.

Foi neste campo empírico que se concebeu e realizou um estudo no qual se realizou bem-sucedidas interlocuções com os titulares dessas unidades, todas com assento relevante na elaboração e implementação do PDI desta IFES, dentre os conteúdos que integram o seu planejamento estratégico.

O primeiro objetivo específico consistiu em Utilizar mecanismos aplicáveis à articulação institucional entre as instâncias responsáveis pelo aproveitamento dos

conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES, na ótica apreciativa.

Para tanto, estabeleceu-se contato com gestores que vivenciaram e vivenciam este trabalho com suas respectivas competências e estão interligados em um espaço dinâmico, respeitando-se sua identidade própria e olhares diferenciados acerca de uma mesma temática. Pode-se dizer que foi rica esta diversidade.

A utilização dos mecanismos apreciativos de obtenção e análise dos dados foi baseada nos princípios que dão sustentação a abordagem da IA, integrados à conversações de fundo crítico e reflexivo, em contrapartida a perguntas que foram cuidadosamente formuladas (Apêndice B). Foram elas que estimularam as habilidades de pensamento positivo e a percepção acerca do papel da obtenção de dados por meio do método FOAR na articulação institucional empreendida no estudo de caso focado nesta dissertação.

Deste modo, duas frentes abertas associadas ao método FOAR foram reveladoras. A primeira tratou da Inquirição Estratégica e a segunda da Intenção Estratégica, cada qual com suas peculiaridades, o que exigiu a familiarização e a sensibilização dos participantes para com o tema e a montagem de uma agenda executiva de coleta e análise dos dados, que compreendeu a descoberta de significados, sentidos e posicionamento dos gestores em face da problemática em discussão, que foi extremamente dependente das conexões do pensamento estratégico por eles externado.

A utilização do método FOAR mostrou-se eficaz para se conhecer e explorar suas formas de pensar e construir o significado de questões cujas respostas foram extraídas da experiência concreta dos participantes, convidados a fazer uma interpretação baseada em suas percepções, pesando valor e validando o que consideram mais relevante comentar sobre um determinado assunto sob sua responsabilidade.

Na linguagem apreciativa do FOAR, os pontos fortes significam os elementos que têm vigor e resistência em face dos desafios enfrentados pelas pessoas em uma organização. Já as oportunidades envolvem compreender o que acontece em um dado ambiente para apreender o que pode ser explorado a favor das estratégias que se deseja alcançar. As aspirações significam a tradução de uma vontade e anseio de conseguir alguma coisa, um desejo em torno de um futuro promissor. Os resultados envolvem determinar os produtos obtidos no cumprimento dos objetivos que foram mutuamente acordados pelos participantes do planejamento estratégico (Zulfikar, 2021).

Entretanto, o fato de se ter trabalhado com o modelo FOAR, que é diferente do

que se faz nas abordagens tradicionais de pesquisa não quer dizer a supressão de pontos críticos ou problemáticos. O que efetivamente aconteceu nesta pesquisa.

É o que se aponta no alcance do segundo objetivo específico que consistiu em focalizar os mecanismos apreciativos ligados aos pontos fortes e oportunidades, ligados ao contexto do aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES.

Para os fins desta análise, destaca-se que aqui se está discorrendo sobre a Inquirição Estratégica do modelo FOAR, cujo material obtido passou pela elaboração de uma representação visual das respostas cujo teor chamou mais a atenção da pesquisadora, que recorreu ao emprego de uma nuvem de palavras personalizada de acordo com as referidas respostas de cada um dos atores estratégicos.

Assim sendo, no caso da PROGEPE, o painel de análise temática que associou diagrama e texto fez emergir o valor dado a servidores qualificados, à comungação de interesses da administração com seu pessoal, entendendo-se que o conhecimento adquirido foi considerado algo fundamental. Entretanto, apesar dessa percepção, nas respostas da pró-reitoria não se evidenciou propostas identificadas com a geração de oportunidades acerca de como formalmente aproveitar os conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação a cargo dessa instância estratégica.

Observou-se haver espaço para os servidores irem em busca de engajamento em projetos/programas de pesquisa e de extensão da UFRPE, ou mesmo para atuar como instrutores na área de ensino de pós-graduação ou correlatos, em paralelo com suas atividades regulares. Por parte da DDP/PROGEPE, falou-se da aplicabilidade do conhecimento no cotidiano da atividade laboral, ou seja, não se verificou a emergência de uma política de aproveitamento do conhecimento adquirido pós-capacitação ou um elemento norteador que a fundamente.

Com relação à PROPLAN, a força do discurso enaltece o PDI como documento estratégico da UFRPE e a natureza do processo participativo adotado e franqueado à oferta de meios e recursos para a garantida capacitação dos servidores, deixando o pós-retorno como uma lacuna por ser preenchida.

Como é sabido, esta dissertação tomou como referência o Objetivo 104,¹³ em

¹³ Objetivo 104 - Eixo Estratégico – Aprendizado e Crescimento (UFRPE, 2021a, p. 224), cujo alcance esta sob a responsabilidade das quatro pró-reitorias, objeto deste estudo.

torno do qual giraram as perguntas formuladas aos participantes da pesquisa, todavia, a análise feita pelo DPA/PROPLAN introduziu o Objetivo Estratégico 12,¹⁴ que trata do caráter estratégico no desenvolvimento do capital humano na UFRPE. Isto deu a entender ser este o caminho positivo para se perseguir os requisitos do desempenho e possível aproveitamento dos conhecimentos de servidores técnicos na UFRPE, alcançando esta alternativa como uma aliada do PGD e suas práticas inovadoras.

Neste cenário de articulação institucional temática com as pró-reitorias, veio da PROAD a constatação de que alguma coisa precisaria ser feita para que se dê o aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação *stricto sensu* oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES.

A enfática resposta que identifica a inexistência de aspectos positivos e pontos fortes neste particular ensejo do estudo, foi acompanhada pela correspondente proposição de medidas urgentes para se desenvolver e implementar estratégias eficazes para promover a integração e aplicação dos conhecimentos adquiridos tal como se formulou no enunciado deste segundo objetivo específico. A PROAD considerou que isto seria algo inerente aos próprios egressos de programas de pós-graduação *stricto sensu*, que assim estariam realmente diante de sua própria valorização profissional, proporcionada e reconhecida diante da capacitação oferecida (e concluída) pela instituição. Com certa energia, a PROAD chamou a atenção para este ponto ao criar uma expectativa de inclusão do assunto na pauta do PDI e do próprio planejamento estratégico da UFRPE.

Na sequência da abordagem dos atores estratégicos envolvidos com o cerne desta questão, a PRPG realçou a valorização dada aos servidores que a integram e o papel que executam na pró-reitoria, desta maneira não contemplando uma visão mais abrangente. Notou-se que, nessa instância, oportunidades existem, podendo o conhecimento dos egressos de programas de capacitação advindos da pós-graduação *stricto sensu* ser explorado ou exercitado de forma colaborativa na ambiência local de trabalho ligada às atividades da própria pós-graduação da pró-reitoria.

Um balanço referente ao segundo objetivo específico denota que há muito por ser feito a respeito de um conhecimento do servidor formado por uma pós-graduação *stricto sensu* patrocinado pela PROGEPE estar próximo à incorporação em um

¹⁴ Objetivo Estratégico 12: Fortalecer o caráter estratégico no desenvolvimento do capital humano na UFRPE (FRPE, 2021, p. 88), cujo alcance está sob responsabilidade da PROGEPE.

contexto do aproveitamento que seja parte integrante do PDI e do planejamento estratégico da UFRPE.

Finalmente, o terceiro objetivo específico tratou de analisar os mecanismos apreciativos ligados às aspirações e resultados aplicados ao contexto do aproveitamento das pesquisas *stricto sensu* dos programas de capacitação institucional e alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES.

Sob esse ângulo, o material obtido foi examinado à luz da Intenção Estratégica do modelo FOAR, fornecendo um quadro de referência que projeta o futuro que envolve a temática aqui abordada. Desta feita, essa projeção pode ser ancorada em possibilidades emergentes de potencialidades da organização em uma determinada área (Stavros, 2020).

Começando pela PROGEPE, apesar de não haver grandes expectativas quanto à iniciativas de recepcionar o aproveitamento dos conhecimentos adquiridos pelos técnicos administrativos, ficou clara a intenção de promover uma maior integração entre a formação acadêmica conquistada por cada um deles com suas atividades laborais, não obstante os desafios práticos para implementar mudanças, sobretudo àquelas que vão ao encontro da melhor adequação ao seu local de trabalho, aventando-se a prática dos chamados editais de remoção.

Em termos de uma visão mais integrada com esta pesquisa, que tem como referência a construção de uma perspectiva generativa, o contraste veio ao se propor à PROGEPE que apresentasse ideias congruentes com metas plausíveis visando a um possível ajuste a ser feito no PDI 2021-2030 UFRPE, considerando o Objetivo 104, obteve-se como resultado um melhor tratamento a ser dado ao conhecimento dos servidores, de modo mais consentâneo com a gestão de pessoas. Por parte da DDP/PROGEPE, a menção à criação de um banco de talentos veio corroborar a viabilidade das metas que iria afetar o planejamento estratégico nessa instância institucional.

Vale dizer que a intenção estratégica presente nessa discussão envolve a alteração do enunciado do Objetivo 104 do PDI 2021-2030 UFRPE, cujo enunciado atual se refere à “Capacitação e qualificação dos servidore(a)s” e passaria a ser hipoteticamente modificado para “Capacitação, qualificação dos servidore(a)s e aproveitamento do seu conhecimento”.

A PROPLAN foi receptiva a essa mudança, considerando a programação de revisões sistemáticas, por que passa o PDI, momento no qual metas e indicadores seriam igualmente propostos para lhe dar consequência, inclusive com o olhar

direcionado também ao Objetivo Estratégico 12, que se detém no enfoque do Fortalecimento do caráter estratégico do desenvolvimento do capital humano na UFRPE.

O fator articulação institucional foi retomado neste ponto da análise, considerando que a PROPLAN apontou para a competência maior da PROGEPE na concepção e consecução desse processo na esfera do PDI e do planejamento estratégico desta IFES.

Neste particular, a PROAD mostrou-se bastante proativa ao validar seu posicionamento anterior exposto na Inquirição Estratégica, desta feita reforçado por um discurso e Intenção mais assertiva quanto à reformulação do que atualmente vem sendo praticado, inclusive prevendo a elaboração de um normativo a ser aprovado pela instância mais alta da UFRPE para lhe dar base mais efetiva. Para tanto, metas significativas foram apresentadas para tornar factível tal proposta.

Já a PRPG mostrou sua intenção alinhada com a garantida capacitação dos servidores como vem sendo hoje oferecida, além de ter um posicionamento semelhante ao da PROAD, ao evidenciar seu apoio à ideia de que, após o término de sua formação, ele tenha oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido em prol do crescimento e da consolidação da UFRPE.

Com este fechamento, pode-se dizer que os objetivos propostos foram devidamente alcançados, sabendo-se que este foi um exercício voltado para fortalecer as relações institucionais por meio das quais os atores estratégicos desta instituição puderam refletir acerca da construção de realidades que podem vir a se materializar na elaboração do PDI e do planejamento estratégico quando o assunto disser respeito à capacitação de pessoas.

Por fim, mas não menos relevante, sabe-se que esta dissertação trouxe resultados importantes, mas que requerem continuidade e aprofundamento que não foram possíveis de serem atingidos por limitações de tempo dedicado a um mestrado profissional. O que pode ser feito em futuras pesquisas sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. A. J. **Investigação apreciativa integrada às práticas de Gestão do Conhecimento em P&D no setor elétrico brasileiro**: o caso da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília: Presidência da República, 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: 03 jul. 2023.

_____. **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. (Revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019). Brasília: Presidência da República, Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2006a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm
Acesso em: 03 jul. 2023.

_____. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 1.091, de 12 de janeiro de 2005. Presidência da República, Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2006b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm Acesso em: 24 jul. 2023.

_____. **Lei nº 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. Brasília: Presidência da República, Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2005a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111091.htm Acesso em: 03 jul. 2023.

_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm Acesso em: 03 jul. 2023.

BUSHE, G. R. Five theories of change embedded in Appreciative Inquiry. In: D. Cooperrider, P. Sorensen, T. Yeager & D. Whitney (Eds.), **Appreciative Inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change** (pp. 99-110). Champaign: Stipes, 2000.

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

CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; SANTOS, R. S. DOS; VARELA, J. H. S. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. **Revista Holos**, v. 2, p. 195-211, 2015.

CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M. G. G. V. Diagnóstico Institucional da Universidade Federal da Paraíba a Partir da Análise SWOT. **Revista Meta: Avaliação**, v. 11, n. 33, p. 694-718, 2019.

CERVI, A. P.; CANDIDO, A. C. Aplicação do balanced scorecard no setor público: estudo de caso em uma assessoria jurídica da administração pública. **PontodeAcesso**, v. 13, n. 1, p. 154-170, 2019.

COLE, M. L.; STAVROS, J. M.; COX, J.; STAVROS, A. Measuring Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results: Psychometric Properties of the 12-Item SOAR Scale. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 1-17, 2022.

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

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

COSTA, T. D. **Gestão de pessoas por competências**. Salvador: UFBA (Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências), 2018. 80 p.

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

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIEDE, M. K.; WILLINGHAM-MCLAIN, L. Future-ready directors: Owning a new educational development leadership role. **ETH Learning and Teaching Journal**, v. 2, n. 2, p. 408-412, 2020.

DUARTE, M. P. B. O.; OLIVEIRA, R. R. Mapas Cognitivos da Avaliação Apreciativa do Centro de Documentação e Pesquisa da Fundação Joaquim Nabuco. In: I CiAP - PROFIAP - Congresso Internacional de Administração Pública da Rede PROFIAP, Maceió, 24 e 25 de agosto de 2023. [...Anais...].

FELIX, R.; FELIX, P. P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 1, p. 51-74, 2014.

FERLIE, E.; GERAGHTY, K. J. Professionals in public service organizations. Implications for public sector reforming. In: Ferlie, E., Lynn Jr., L.E., Pollitt, C. (Eds.), **The Oxford Handbook of Public Management**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

FONTAINE, D.; PLEWS-OGAN, M. Achieving Transformational Change: Using Appreciative Inquiry for Strategic Planning in a School Of Nursing. **Journal of Professional Nursing**, v. 28, n. 2, p. 119-124, 2012.

GESSER, G. A.; OLIVEIRA, C. M.; MACHADO, M. R.; MELO, P. E. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação**, v. 26, n. 1, p. 5-23, jan-apr 2021.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas 2011.

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

HE, Y.; OXENDINE, S. D. Leading positive change in higher education through appreciative inquiry: A phenomenological exploration of the strategic planning process. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 41, n. 2, p. 219-232, 2019.

HENN, S. A.; CASAGRANDE, J. L.; NUNES, N. A.; LEITE, A. L. S.; PICOLLI, I. Planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior federal brasileira: uma análise à luz do movimento da governança pública. **Revista Organizações em Contexto**, v. 13, n. 25, p. 219-243, 2017.

HOQUE, Z. Celebrating 20 years of the Balanced Scorecard: relevance lost or relevance gained and sustained. In: Key Note Speech at the New Zealand Management Accounting Conference in Wellington, 17-18 November, 2011. [...Anais...]

KAPLAN, S. R.; NORTON, P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2014

LIMA, M. D. G. **Mudança mais significativa e análise apreciativa sobre a Política de Capacitação e Qualificação Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos da UFRPE**. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021.

LINS, S. J. **Investigação apreciativa no processo de planejamento estratégico: a experiência da Faculdade da Escada (FAESC)**. 2011. 149 f. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

MACCOY, D. J. Appreciative inquiry and evaluation—Getting to what works. **Canadian Journal of Program Evaluation**, v. 29, n. 2, p. 104-127, 2014.

- MANFREDINI, R.; FROM, D. A.; SELOW, M. A Importância da Capacitação de Servidores no Setor Público. II. Produção de Alunos do Programa de Pós-graduação – Artigos Científicos. **Vitrine Prod. Acad.**, v. 3, n. 2, p. 300-650, jul/dez. 2015.
- MARATH, U. Soaring to new heights-appreciative inquiry approach. **The Official Journal of Trained Nurses' Association of India**, v. 11, n. 3, July - September 2016.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, V. A. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 2, p. 88-103, 2015.
- MONTEIRO, C.; BRAGA, R. **Planejamento Estratégico Sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
- OLIVEIRA, A. C. **Diretrizes para o desenvolvimento da Gestão de Pessoas**: estudo em uma Universidade Federal da Amazônia Setentrional. Dissertação. Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, 2019.
- OLIVEIRA, R. R.; BROXADO, F. S.N. Visão apreciativa da atuação do Comitê Gestor da orla em Itamaracá, Pernambuco: contribuição ao estudo de uma política de descentralização na gestão pública brasileira. **RMP-Revista dos Mestrados Profissionais**, v. 3, n. 1, p. 68-95, jan./jun. 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas (31ª ed.). São Paulo: Atlas, 2013.
- OPENO, J. Appreciative inquiry as a tool for leadership and driving change in complex organizations such as libraries: A brief literature review and discussion. **PNLA Quarterly**, v. 80, n. 2, p. 39-50, 2016.
- PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M.; SOUZA, V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- PACHECO, R. Os Benefícios da Nova Gestão Pública. In: Maria Tereza Leme Fleury; Maria Rita Loureiro; Fernando Luiz Abrucio; Rodrigo Bandeira de Mello. (Org.).

Capital Humano, Gestão Pública e Competitividade. 1ed. Rio de Janeiro: Editora Universitária, 2016.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estruturas, aplicação. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEULER, M. Ascending forward from a foundation of positive dialogue: Inclusive Decision Making with Appreciative Inquiry. **Virtual**, p. 13–16, April. 2021.

PINTO, F. J. S. A. Balanced Scorecard: Adaptações ao sector público e às organizações privadas sem fins lucrativos. In: III Seminário Internacional Gestão e Estratégia no Século XXI, ESGHT Universidade do Algarve, 2005. [...Anais...]

PIRES, J. D. M. **A metodologia do Appreciative Inquiry No Balanced Scorecard:** Estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional. Repositório Iscte, Instituto Universitário de Lisboa, 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2º ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RADFORD, A.; MELLISH, L. Appreciative inquiry: accelerating positive change. In: CURNOW, B. e REUVID, J. (Eds.), **The International Guide to Management Consultancy.** London: Kogan Page Limited, 2005.

RIBEIRO, M. **Investigação apreciativa integrada ao moderno gerenciamento de projetos.** Trabalhos de Especialização, Ciências Sociais e Aplicadas, MBA em gerenciamento de projetos, Universidade Federal do Paraná, 2009.

RICHARTZ, F.; KRÜGER, L. M.; BORGERT, A.; PETRI, S. M. O balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 1-22, 2012.

SANTOS, O. S. **As políticas públicas na área de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins:** o aproveitamento coerente dos conhecimentos dos servidores técnico-administrativos com qualificação “stricto sensu”. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas – Gespol, Universidade Federal do Tocantins, 2018.

SANTOS, P. M.; SELIG, P. M. Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, p. 82-97, 2014.

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

SILVA, A. B. et al. Capacitação de servidores públicos no contexto das universidades federais. **Revista Brasileira de Gestão Pública**, v. 15, n. 2, p. 257-272, 2019.

SILVA, R. M.; LIMA, F. S. Diagnóstico estratégico e análise SWOT: instrumentos fundamentais no planejamento das IFES. **Revista de Administração Universitária**, v. 28, n. 2, p. 56-71. 2023.

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, M. R.; SANTOS, J. F. Abordagem centrada no servidor na capacitação do setor público: o caso das Universidades Federais. In: Congresso Nacional de Administração Pública, 10, 123-135, 2020. [...Anais...]

SOUZA, S. L. **As ações de capacitação profissional desenvolvidas na Universidade Federal de Juiz de Fora na percepção dos técnicos administrativos em educação e dos gestores de unidades acadêmicas**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2016.

STAVROS, J. M. Soar 2020 and beyond: strategy, systems innovation and stakeholder engagement. **AI Practitioner**, n. 22, p. 70–91, 2020.

_____. The Generative Nature of SOAR: Applications, Results and the New SOAR Profile. **AI Practitioner**, v. 15, n. 3, p. 7-30, August 2013.

STAVROS, J. M.; COLE, M. L. SOARing towards positive transformation and change. **Abac Odi Journal Vision. Action. Outcome**, v. 1, n. 2, p. 10-34, 2014.

STAVROS, J. M.; COOPERRIDER, D.; KELLEY, D. L. Strategic Inquiry ! Appreciative Intent: Inspiration to SOAR A New Framework for Strategic Planning. **AI Practitioner**, v. 11, p. 1-21, November 2003.

STAVROS, J. M.; SUTHERLAND, J. The heart of appreciative strategy. **AI Practitioner: International Journal of Appreciative Inquiry**, v. 5, n. 4, p. 5-9, November 2003.

TEIXEIRA, L. I. L.; ALMEIDA, A. J. B.; QUEIROZ PAIVA, S. C.; RODRIGUES, M. V. Governança em IFES do Nordeste: concepção, execução e monitoramento da gestão estratégica. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 28, p. 265-291, 2018.

THIBODEAU, J. **Appreciative Accreditation: A Mixed Methods Explanatory Study of Appreciative Inquiry-Based Institutional Effectiveness Results in Higher Education**. Educational Administration: Theses, Dissertations, and Student Research. 53. Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE). **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRPE 2021 – 2030**. Aditamento 2022. Recife: Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica, 2022a. Disponível em: http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/PDI-Final-ADITAMENTO_20_10_2022-1%20%281%29.pdf Acesso em: 03 jul. 2023.

_____. **Guia Prático de Planejamento Estratégico na UFRPE**. Recife: Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica, 2022b. Disponível em: https://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/GUIA_PR%C3%81TICO_DE_PLANEJAMENTO_ESTRAT%C3%89GICO_NA_UFRPE_VERSAO3_2022.pdf Acesso em: 03 jul. 2023.

_____. **Resolução CONSU/UFRPE nº 119**, de 15 de julho de 2021. Aprova Política de Planejamento da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife: Secretaria Geral dos Conselhos da Administração Superior. Conselho Universitário, 2021a. Disponível em: http://seg.ufrpe.br/sites/default/files/resolucoes/recu119.2021_politica_de_planejamento.pdf Acesso em: 03 jul. 2023.

_____. **Resolução CONSU/UFRPE nº 109/2021**, de 15 de julho de 2021.

Aprova atualização do Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife: Secretaria Geral dos Conselhos da Administração Superior. Conselho Universitário, 2021b. Disponível em: https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2021-08/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20109_2021%20Programa%20de%20Capacita%C3%A7%C3%A3o%20e%20Qualifica%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Servidores_atualiza_da.pdf Acesso em: 24 jul. 2023.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional UFRPE 2013-2020**. Versão revista e atualizada. Recife: Resolução nº 36/2018, Conselho Universitário da UFRPE, 2018. Disponível em: http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/pdi_2018-08-21_0%5B1%5D.pdf Acesso em: 03 jul. 2023.

VALENÇA, A. C. **Mediação**: método de investigação apreciativa da ação-na-ação: teoria e prática de consultoria reflexiva. Recife: Bagaço, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, V. B. H. A.; SILVA, E. Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: a produção científica brasileira. In: 5º Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, SINGEP, 20, 21 e 22/11/2016, São Paulo. [...Anais...]

ZULFIKAR, Z. Appreciative Inquiry Analysis Through SOAR Approach In The Lens Of Shariah In Facing Industry 4.0 On Indonesia's Islamic Banking. **IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah**, v. 8, n. 1, p. 110-124, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E
ESCLARECIDO (TCLE)¹⁵**

**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 intitulada “ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL NA RELAÇÃO ENTRE ATORES ESTRATÉGICOS VINCULADOS AO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DA UFRPE: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA” que está sob a responsabilidade da mestrandia Núbia Rejânia Leandro Rocha, sob a orientação da Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira.

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

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 “ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL NA RELAÇÃO ENTRE ATORES ESTRATÉGICOS VINCULADOS AO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DA UFRPE: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA”. Como voluntário(a), fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre os

¹⁵ Este 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.

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 ____.

APÊNDICE B – ROTEIRO DA APLICAÇÃO DO MÉTODO FOAR

Mestranda: Núbia Rejânia Leandro Rocha

Orientadora: Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira

Entrevistado(a): vinculação institucional com a () PROGEPE; () PROPLAN; () PROAD; () PRPG.¹⁶

Nome: _____

Data: ___/___/_____

Contextualização

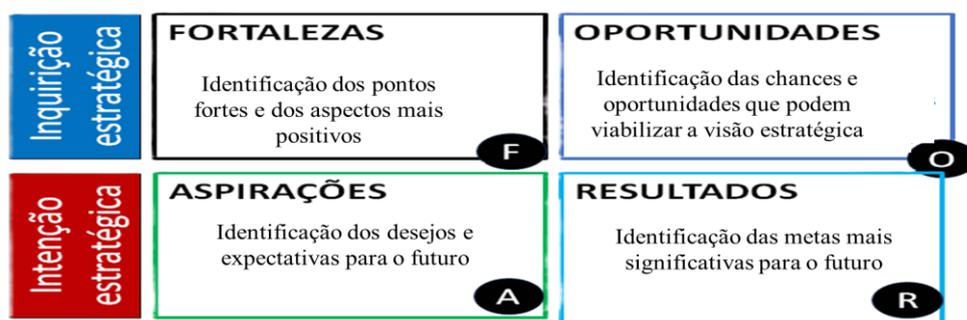
A problemática da pesquisa parte do pressuposto de que se torna necessário discutir o aproveitamento do esforço da capacitação dos técnicos administrativos promovida pela PROGEPE/UFRPE ao se implementar a referida PCQP e avançar em seus desdobramentos, em especial os que estão ligados à formação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), adotando-a como parte integrante da orientação estratégica da UFRPE.

Assim, propõe-se que a Investigação Apreciativa pode ser utilizada para que haja um diálogo institucional entre as pró-reitorias envolvidas com o tema: PROGEPE; () PROPLAN; () PROAD; () PRPG.

Sendo assim, estabeleceu-se o seguinte objetivo: delinear como a Investigação Apreciativa pode ser utilizada para que haja uma articulação institucional na relação entre atores estratégicos vinculados ao Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFRPE. Como pano de fundo, a preocupação volta-se para o seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES, sobretudo no Eixo Aprendizagem e Crescimento.

Para tanto, será aplicado o método FOAR, conforme apresentado na Figura abaixo, é integrado por quatro categorias temáticas que fundamentam o conteúdo deste roteiro referente às perguntas formuladas aos participantes do estudo, com as devidas adaptações.¹⁷

Articulação FOAR e pensamento estratégico



Fonte: adaptado de Cole *et al.* (2022)

¹⁶ Conforme consta do TCLE, os participantes não serão nominalmente identificados conforme ajustado com a pesquisadora.

¹⁷ O modelo FOAR envolve o desenvolvimento de uma investigação estratégica em que os pontos fortes e as oportunidades são descobertos e examinados à luz da intenção positiva dos participantes, a qual significa aquilo que eles julgam ser a condição futura desejada para a organização, com base nas potencialidades encontradas (Stavros; Sutherland, 2003).

Roteiro da Coleta de Dados – Perguntas do Método FOAR

Inquirição Estratégica

<p>Fortalezas</p> <p>Quais são os aspectos positivos e os pontos fortes do aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação <i>stricto sensu</i> oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES?</p>	<p>Pede-se utilizar uma folha extra para dar sua resposta, anexá-la a este roteiro que será enviado eletronicamente e enviar para o seguinte e-mail: nubia.rocha@ufrpe.br.</p> <p>O conteúdo das respostas será discutido com a mestrandia, em um encontro presencial, para fins de validação metodológica.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Quais são as chances e oportunidades que podem viabilizar uma proposta de aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação <i>stricto sensu</i> oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES?</p>	<p>Pede-se utilizar uma folha extra para dar sua resposta, anexá-la a este roteiro que será enviado eletronicamente e enviar para o seguinte e-mail: nubia.rocha@ufrpe.br.</p> <p>O conteúdo das respostas será discutido com a mestrandia, em um encontro presencial, para fins de validação metodológica.</p>

Intenção Estratégica

<p>Aspirações</p> <p>Quais são seus desejos e expectativas para o futuro em relação a uma proposta de aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação <i>stricto sensu</i> oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES?</p>	<p>Pede-se utilizar uma folha extra para dar sua resposta, anexá-la a este roteiro que será enviado eletronicamente e enviar para o seguinte e-mail: nubia.rocha@ufrpe.br.</p> <p>O conteúdo das respostas será discutido com a mestrandia, em um encontro presencial, para fins de validação metodológica.</p>
<p>Resultados</p> <p>Quais são as metas mais significativas no caso de elaboração de uma proposta de aproveitamento dos conhecimentos dos técnicos administrativos com pós-graduação <i>stricto sensu</i> oriundos dos programas de capacitação promovidos pela PROGEPE/UFRPE em termos de seu possível alinhamento com o Planejamento Estratégico desta IFES?</p>	<p>Pede-se utilizar uma folha extra para dar sua resposta, anexá-la a este roteiro que será enviado eletronicamente e enviar para o seguinte e-mail: nubia.rocha@ufrpe.br.</p> <p>O conteúdo das respostas será discutido com a mestrandia, em um encontro presencial, para fins de validação metodológica.</p>