

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

MARIA JAQUELINE DA SILVA MANDÚ

**CONTRIBUIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA PARA A
CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM BANCO DE TALENTOS EM
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

RECIFE

2019

MARIA JAQUELINE DA SILVA MANDÚ

**CONTRIBUIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA PARA A CRIAÇÃO E
IMPLANTAÇÃO DE UM BANCO DE TALENTOS EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Professora Doutora Rezilda Rodrigues Oliveira

Coorientadora: Professora Doutora Sabrina de Melo Cabral

RECIFE

2019

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

M273c Mandú, Maria Jaqueline da Silva
Contribuições da investigação apreciativa para a criação e
implantação de um banco de talentos em uma instituição federal de
ensino superior / Maria Jaqueline da Silva Mandú. – 2019.
160 f. : il.

Orientador(a): Rezilda Rodrigues Oliveira.
Coorientador(a): Sabrina de Melo Cabral.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de
Pernambuco, Mestrado Profissional em Administração Pública em
Rede Nacional – PROFIAP, Recife, BR-PE, 2019.
Inclui referências e apêndice(s).

1. Administração pública 2. Universidades e faculdades
públicas 3. Administração de pessoal 4. Pessoal - Recrutamento
4. Pessoal - Seleção e admissão 5. Investigação Apreciativa
I. Oliveira, Rezilda Rodrigues, orient. II. Cabral, Sabrina de Melo,
coorient. III. Título

CDD 350

MARIA JAQUELINE DA SILVA MANDÚ

**CONTRIBUIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA PARA A CRIAÇÃO E
IMPLANTAÇÃO DE UM BANCO DE TALENTOS EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Professora Doutora Rezilda Rodrigues Oliveira

Coorientadora: Professora Doutora Sabrina de Melo Cabral

Aprovada em: 22/07/2019

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira – Orientadora
PROFIAP/UFRPE

Prof. Dr. Jorge da Silva Correia Neto – Examinador Interno
PROFIAP/UFRPE

Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa – Examinadora Interna
PROFIAP/UFCG

Profa. Dra. Sabrina de Melo Cabral – Coorientadora/Examinadora Externa
Departamento de Gestão Pública – CCSA/UFPB

Dedico este trabalho aos meus pais, José Vicente e Maria de Lourdes (*in memoriam*), por todo amor dedicado à família; aos meus irmãos, Edvânia e Edivaldo, pelo companheirismo e torcida de sempre; ao meu esposo Flávio, grande amor e incentivador. E, por fim, a todos os defensores de uma Gestão de Pessoas mais eficiente e humanizada.

AGRADECIMENTOS

Como proferiu o salmista: “que poderei retribuir ao Senhor Deus por tudo aquilo que Ele fez em meu favor?” (Sl. 116, 12). É Ele o promotor basilar dessa conquista. Acredito que tudo tem um momento certo para acontecer, portanto, esta é a melhor ocasião para a conclusão desta etapa da minha vida.

Sou muito grata pela oportunidade que me foi dada por esta célebre instituição, a UFRPE, na qual também exerço minhas atividades profissionais. Tenho orgulho em fazer parte dessa universidade, à qual espero poder retribuir todo o investimento e o conhecimento adquirido durante esses dois anos de mestrado.

Agradeço, de modo especial, à minha orientadora e coordenadora do PROFIAP/UFRPE, professora Rezilda Rodrigues Oliveira, por guiar-me pelos melhores caminhos para a concretização deste trabalho. Sua disponibilidade em compartilhar conhecimento e dar vigor a cada etapa do processo apreciativo foi de suma importância para o seu sucesso.

À minha coorientadora e também membro da Banca Examinadora, professora Sabrina de Melo Cabral, pelas ricas contribuições, que visaram à excelência do estudo.

Ao professor Jorge da Silva Correia Neto, pela sabedoria, paciência e ponderações partilhadas desde suas aulas de metodologia científica no PROFIAP até a defesa deste TCF, como membro da Banca Examinadora.

À professora Maria de Fátima Nóbrega, por suas valiosas contribuições junto à Banca Examinadora desta pesquisa.

Aos demais professores do PROFIAP/UFRPE, por cada teoria defendida, conhecimentos e experiências compartilhados. Cada qual, ao seu modo, aprimorou-me como pessoa, pesquisadora e, conseqüentemente, como profissional.

À toda a equipe da Reitoria, da PROGEPE e demais setores envolvidos na implementação do PROFIAP na UFRPE. Espero que muitos outros colegas tenham a mesma oportunidade de se qualificarem por meio desse extraordinário curso de mestrado.

Às Direções da UAST/UFRPE, pela anuência e apoio ao projeto, ora transformado em dissertação. Sua disponibilidade e atenção foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

À equipe colaborativa da pesquisa, por compartilharem seus talentos com gentileza e fulgor. A cada etapa da coleta e da análise de dados pude perceber o quão sábios e dedicados são esses profissionais e colegas de trabalho.

Aos demais colegas de trabalho da UAST/UFRPE, pelo apoio oferecido durante todo o processo de capacitação. De modo particular, àqueles que tiveram boa vontade ao me substituírem durante as ausências para assistir as aulas do mestrado. Conciliar trabalho e estudos, certamente, foi um válido desafio.

Aos queridos companheiros de turma do PROFIAP/UFRPE que dividiram comigo dias de luta e de glória, especialmente aos integrantes da segunda turma: Ariella Rayder, pela simpatia e por ter me recepcionado com todo carinho; Carol Peixoto e Marlon Souza, ótimas companhias nos trabalhos em grupo, nas conversas e também nas gentis caronas até a rodoviária de Recife; Wagner Soares, o melhor representante de turma que poderíamos ter, por toda a atenção e a ajuda nos momentos mais oportunos; Larissa Gomes, Nara Viana, Geiverson Sena e Isvaldo Lima, pelo companheirismo e gentileza inestimáveis, sempre dispostos a colaborar com os colegas; e, de modo particular, a Agleilson Batista, pela companhia durante as longas viagens ao Recife e pela partilha de conhecimento e experiências acadêmicas.

E, por último, mas não menos importante, agradeço aos meus familiares e amigos pessoais, que são a minha base, por sempre me incentivarem e acreditarem no meu potencial. De modo especial, sou grata ao meu amado esposo, Flávio Mandú, por todo o amor e pela paciência dedicados; por me ouvir, trocar ideias e apoiar este valoroso projeto, ora concluído com êxito, à altura da Investigação Apreciativa.

“Há diversidade de dons, mas um mesmo é o Espírito. Há diversidade de ministérios, mas um mesmo é o Senhor. Há diferentes atividades, mas um mesmo Deus que realiza todas as coisas em todos. A cada um é dada a manifestação do Espírito em vista do bem comum. [...] Com efeito, o corpo não é feito de um membro apenas, mas de muitos membros” (1Cor 12, 4-7; 12, 14).

RESUMO

O presente estudo buscou analisar que contribuições a Investigação Apreciativa pode oferecer no contexto de uma pesquisa piloto, realizada na Unidade Acadêmica de Serra Talhada, no tocante à criação e implementação de um Banco de Talentos, extensiva à Universidade Federal Rural de Pernambuco. Considerando que o Banco de Talentos é um instrumento facilitador da Gestão de Pessoas nas organizações, o referencial envolve conteúdos que tratam do desenvolvimento das Teorias Organizacionais, as quais dão alicerce à evolução da área de Gestão de Pessoas nas organizações. Nesse âmbito, enfoca-se a Gestão de Pessoas por Competências enquanto temática emergente no Setor Público e, igualmente, apresenta-se a Gestão do Conhecimento como fator organizacional estratégico, ao lado da Investigação Apreciativa (IA), abordagem e metodologia que também norteia esta pesquisa. De natureza qualitativa, a metodologia compreendeu a coleta de dados composta por *benchmarkings* com instituições que já possuem Bancos de Talentos e subsidiaram o painel formativo utilizado no decorrer da pesquisa; entrevistas apreciativas com dirigentes da cúpula da UAST e da UFRPE; a observação participante e o levantamento documental. Além disso, realizou-se oficinas protagonizadas por um grupo colaborativo constituído por oito servidores advindos das áreas acadêmica e administrativa de tal Unidade, cujos gestores deram total apoio à realização deste trabalho. Foi posta em prática uma pesquisa-ação apreciativa realizada em conjunto com o grupo colaborativo, mediante a aplicação do modelo 5-D da IA (1-D *Definition*, 2-D *Discovery*, 3-D *Dream*, 4-D *Design* e 5-D *Destiny*). Outrossim, a coleta, análise e validação dos dados foram realizadas simultaneamente, de modo participativo e interativo junto ao grupo colaborativo da pesquisa. Ao mesmo tempo, recorreu-se à análise de conteúdo e à análise do discurso positivo ao se examinar o material colhido ao longo da pesquisa. Os resultados foram delineados em estreita integração com cada um dos “Ds” do ciclo apreciativo, cujas peculiaridades serviram como fonte de aprendizagem e valiosas contribuições, gerando propostas provocativas para a concretização do Banco de Talentos na UAST/UFRPE, na escala de uma pesquisa piloto. Por sua vez, as conclusões do trabalho apontam que se deve dar destaque tanto ao reconhecimento de potenciais humanos e organizacionais a serem devidamente aproveitados como também à adoção de estratégias agregadoras de competências individuais e organizacionais, as quais poderão ser integradas ao sistema eletrônico que está em fase de aquisição pela instituição. No âmbito da UAST, as contribuições apreciativas denotam como se conseguiu obter, com sucesso, o engajamento da comunidade universitária no processo de concepção e implementação do seu futuro Banco de Talentos, com posterior extensão ao todo organizacional. Por fim, o trabalho traz importantes avanços para a área de Gestão de Pessoas da UFRPE, em seu processo de transformação organizacional.

Palavras-chave: Investigação Apreciativa. Banco de Talentos. Gestão de Pessoas. Administração Pública. Instituições Federais de Ensino Superior.

ABSTRACT

The present study sought to analyze what contributions the Appreciative Inquiry can offer in the context of a pilot research carried out at the Unidade Acadêmica de Serra Talhada, regarding the creation and implementation of a Talent Bank, extended to the Universidade Federal Rural de Pernambuco. Considering that the Talent Bank is an instrument that facilitates Human Resource Management in organizations, the framework involves content that deals with the development of Organizational Theories, which underlies the evolution of the Human Resource Management area in organizations. In this context, the Human Resource Management by Competence is focused as an emerging theme in the Public Sector and Knowledge Management is presented as a strategic organizational factor, alongside Appreciative Inquiry (AI), approach and methodology that guides this search. Of qualitative nature, the methodology included the data collection composed by benchmarking made with institutions that already have Talent Banks and subsidized the formative panel used during the research; appreciative interviews with leaders of UAST and UFRPE; participant observation and documentary survey. Another procedure consisted in the realization of workshops carried out by a collaborative group consisting of eight servers coming from the academic and administrative areas of such Unit, whose managers gave full support to the accomplishment of this work. An appreciative action research was carried out in conjunction with the collaborative group, using the 5-D AI model (1-D Definition, 2-D Discovery, 3-D Dream, 4-D Design and 5- D Destiny). In addition, data collection, analysis and validation were carried out simultaneously, in a participatory and interactive way with the collaborative research group. At the same time, content analysis and positive discourse analysis were used to examine the material collected during the research. The results were delineated in close integration with each of the "Ds" of the appreciative cycle, whose peculiarities served as source of learning and valuable contributions, generating provocative proposals for the accomplishment of the Talent Bank in UAST/UFRPE, on the scale of a pilot research. On the other hand, the conclusions of the work point out that both the recognition of human and organizational potentials to be properly exploited should be emphasized, as well as the adoption of strategies that aggregate individual and organizational competences, which can be integrated into the electronic system that is in stage of acquisition by the institution. Within UAST, the appreciative contributions show how the university community was successfully engaged in the process of designing and implementing its future Talent Bank, with a later extension to the organizational whole. Finally, the work brings important advances to the area of People Management of UFRPE, in its process of organizational transformation.

Keywords: Appreciative Inquiry, Talent Bank, Human Resource Management, Public Administration, Federal Institutions of Higher Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gerenciando a Mudança: Inovação, Continuidade e Transição.....	24
Figura 2 – Áreas em que a IA tem atuação exitosa em uma organização	25
Figura 3 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva	45
Figura 4 – Os seis processos básicos da Gestão de Pessoas.....	47
Figura 5 – Planejamentos estratégicos da organização e da gestão de pessoas.....	50
Figura 6 – Evolução da Gestão Pública no Brasil	52
Figura 7 – Hierarquia das IFES no âmbito do SIPEC	54
Figura 8 – Processo SECI de Conversão do Conhecimento.....	59
Figura 9 – Proposta de modelo estratégico concernente a um SGPC para as IFES	66
Figura 10 – Os paradigmas para a interpretação da mudança organizacional.....	74
Figura 11 – As seis liberdades da IA	77
Figura 12 – Ciclo 4-D de Investigação Apreciativa	79
Figura 13 – Ciclo 5-D de Investigação Apreciativa	80
Figura 14 – Distribuição geográfica da UFRPE.....	94
Figura 15 – Valores da UFRPE (2013-2020)	95
Figura 16 – Relacionamento entre os módulos do SIAPE	99
Figura 17 – Acompanhamento de ações operacionais do PDI UFC 2018-2022.....	104
Figura 18 – Tópico afirmativo definido para a pesquisa	114
Figura 19 – Pontos fortes dos servidores da UAST/UFRPE.....	115
Figura 20 – Banco de Talentos idealizado (3-D).....	117
Figura 21 – Logomarca escolhida pelo grupo colaborativo da pesquisa.....	121
Figura 22 – Constituição do Banco de Talentos.....	133

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 – Tópico afirmativo sugerido pela equipe 1	109
Fotografia 2 – Tópico afirmativo sugerido pela equipe 2	109
Fotografia 3 – Tópico afirmativo escolhido pelo GCP.....	110
Fotografia 4 – Exposição das logomarcas inscritas no concurso	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da burocracia do tipo ideal de Max Weber	35
Quadro 2 – Do final do século XIX à I Guerra Mundial	39
Quadro 3 – O período entre guerras	40
Quadro 4 – Da II Guerra Mundial aos anos 80	42
Quadro 5 – De 1990 até início dos anos 2000	44
Quadro 6 – Ressignificação das funções clássicas de RH.....	46
Quadro 7 – Comparativo entre práticas de gestão sobre equipes de trabalho	49
Quadro 8 – Principais marcos teóricos da gestão pública de pessoas no Brasil.....	52
Quadro 9 – Princípios da Investigação Apreciativa	75
Quadro 10 – Perfil do Grupo Colaborativo da Pesquisa	85
Quadro 11 – Desenho da Pesquisa	89
Quadro 12 – IFES que utilizam Banco de Talentos	99
Quadro 13 – Evolução do quantitativo de servidores da UFRPE	112
Quadro 14 – Qualificação dos Docentes (Magistério Superior)	112
Quadro 15 – Qualificação dos Técnico-administrativos por escolaridade e por nível.....	112
Quadro 16 – Qualificação dos TAEs da UAST/UFRPE	113
Quadro 17 – Propostas provocativas para a criação e implantação do BT.....	122
Quadro 18 – Etapas propostas para a composição do BT da UAST/UFRPE.....	123
Quadro 19 – Como aprender a ajustar	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
BT	Banco de Talentos
CC-SIPEC	Comissão de Coordenação do Sipec
CEPE	Câmara de Ensino Pesquisa e Extensão
CGU	Controladoria-Geral da União
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CODAI	Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas
COGEP	Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas
CONSU	Conselho Universitário
CTA	Conselho Técnico Administrativo
CTPPI	Centro de Treinamento e Pesquisa em Pequena Irrigação
DAC	Decanato de Assuntos Comunitários
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DEA	Diretoria de Esporte, Arte e Cultura
DECP	Divisão de Educação e Capacitação Profissional
DEX	Decanato de Extensão
DIFOP	Divisão de Formação Profissional
DIGER	Direção Geral e Acadêmica
DIRAD	Direção Administrativa
DO	Desenvolvimento Organizacional
DP	Departamento de Pessoal
EAD	Educação a Distância
EOP	Estudo Organizacional Positivo
GC	Gestão do Conhecimento
GCP	Grupo Colaborativo da Pesquisa
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
CGCD	Colegiado Geral de Coordenação Didática
GP	Gestão de Pessoas

GPC	Gestão de Pessoas por Competências
IA	Investigação Apreciativa
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IF Sertão-PE	Instituto Federal do Sertão Pernambucano
IGC	Índice Geral de Cursos
IGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Pública
JEPEX	Jornada de Ensino, Pesquisa e Extensão
MEC	Ministério da Educação
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NDE	Núcleo Docente Estruturante
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDCTAE	Plano de Desenvolvimento de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
POS	<i>Positive Organizational Scholarship</i>
PPGBC	Programa de Pós-Graduação em Biodiversidade e Conservação
PPGPV	Programa de Pós-Graduação em Produção Vegetal
PRODI	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROEXT	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RH	Recursos Humanos
RU	Restaurante Universitário
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SGPC	Sistema de Gestão de Pessoas por Competências
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIGA	Sistema de Informações e Gestão Acadêmica
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal
SIGPRH	Sistema Integrado de Planejamento, Gestão e Recursos Humanos
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SINFO	Superintendência de Informática
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
SPB	Portal do Software Público Brasileiro
SUGEP	Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
TAE	Técnico-administrativo em Educação
TAO	Talentos e Oportunidades
TCF	Trabalho de Conclusão Final
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
UACSA	Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho
UAG	Unidade Acadêmica de Garanhuns
UAST	Unidade Acadêmica de Serra Talhada
UEADTec	Unidade Acadêmica de Ensino a Distância e Tecnologia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFVJM	Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri

UNB	Universidade de Brasília
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Delimitação do Tema.....	22
1.2 Problema de Pesquisa	25
1.3 Objetivos.....	27
1.3.1 Objetivo Geral	27
1.3.2 Objetivos Específicos	28
1.4 Justificativa	28
1.5 Estrutura do Texto	29
2 REVISÃO DA LITERATURA	31
2.1 Teorias Organizacionais	31
2.1.1 Abordagens Clássicas e Contemporâneas	32
2.1.1.1 Administração Científica	32
2.1.1.2 Teoria Clássica, Fordismo e Relações Humanas	33
2.1.2 Abordagem da Burocracia: a ênfase nas relações de poder na organização.....	35
2.1.3 Abordagem Sistêmico-Contingencial	37
2.2 Breve Histórico da Gestão de Pessoas.....	38
2.2.1 Práticas de Gestão de Pessoas: do final do século XIX à atualidade.....	39
2.2.2 Gestão Estratégica de Pessoas	47
2.2.3 Evolução da Gestão de Pessoas no Serviço Público.....	51
2.3 Gestão do Conhecimento	58
2.4 Gestão de Pessoas por Competências	62
2.5 Banco de Talentos.....	67
2.6 Investigação Apreciativa.....	71
2.6.1 Propósito da Investigação Apreciativa	75
2.6.2 Seis liberdades proporcionadas pela IA e o caminho para chegar ao modelo 4-D	77
2.6.3 <i>Benchmarking</i> como instrumento da Investigação Apreciativa	81
3 METODOLOGIA	83
3.1 Delineamento da Pesquisa	83
3.2 Caracterização do Estudo	87
3.3 Procedimentos Adotados na Coleta de Dados	88
3.4 Análise e Interpretação dos Dados	90
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	93
4.1 Caracterização da Instituição Foco de Estudo	93
4.2 Contextualização das Experiências de Bancos de Talentos no Setor Público.....	97
4.2.1 Mapeamento de Experiências como Fontes de <i>Benchmarkings</i>	103
4.3 Definição (1-D).....	107
4.4 Descoberta (2-D).....	111
4.5 Sonho (3-D)	116
4.6 Planejamento (4-D).....	119
4.7 Destino (5-D)	126
5 CONCLUSÕES	129
REFERÊNCIAS	137
APÊNDICE A - Termo de Anuência da Pesquisa.....	151
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	153
APÊNDICE C - Registros da Primeira Oficina Apreciativa.....	154
APÊNDICE D - Edital de Seleção da Logomarca do Banco de Talentos da UAST	155
APÊNDICE E - Registros da Premiação da Seleção da Logomarca para o BT	160

1 INTRODUÇÃO

De modo geral, pode-se afirmar que a trajetória evolutiva das teorias organizacionais já em suas fases iniciais indica que a essência das organizações reside também nas pessoas e na capacidade de os gestores públicos compreenderem não somente o comportamento humano no ambiente profissional, mas de entenderem amplamente a dinâmica organizacional mais fundamentada e consciente (BERGUE, 2010). Por esse viés, Longo (2007) afirma que a sobrevivência, o crescimento e a competitividade organizacional dependem, em boa medida, da adequada provisão, desenvolvimento e utilização do capital humano. Acerca desse tema, cada vez mais, a literatura tem repercutido produção teórica que revaloriza a Gestão de Pessoas, doravante GP, e a introduz entre as práticas de valor estratégico.

De fato, as transformações contemporâneas ocorridas no mundo organizacional, em função das cobranças de uma sociedade cada vez mais globalizada, requerem a atuação de pessoas capazes de acompanhar esse ritmo em velocidade exponencial. Dentro do contexto organizacional, faz-se necessário descobrir como assimilar essas demandas e administrar os recursos disponíveis para se adaptar à nova realidade. A administração desses recursos se dá necessariamente pelos colaboradores que compõem as organizações, daí surge a importância da área de GP, no sentido de promover as articulações essenciais à boa atuação de seus trabalhadores, promovendo, desse modo, o progresso organizacional (GALVÃO, 2016), seja no setor público ou no âmbito privado.

Segundo Longo (2007), os resultados organizacionais estão sujeitos ao que fazem as pessoas causalmente, de duas formas: a) os resultados são influenciados pelo grau de adequação do dimensionamento (qualitativo e quantitativo) dos colaboradores em relação às metas pretendidas, realizado de modo ágil, evitando tanto o excesso quanto a falta, sendo esse um fator extremamente relevante; b) os resultados podem ser associados à conduta das pessoas com suas competências (qualidades humanas) e sua vontade de aplicá-las, cabendo à GP estimular essa vontade por meio de políticas e práticas adequadas a cada situação. Ao longo deste estudo, o foco recai na abordagem da GP nas organizações, com ênfase na administração pública, como será discutido mais adiante.

Como é sabido, foram os pressupostos da burocracia, sintetizados por Max Weber (1864-1920), que determinaram o funcionalismo público, inclusive em relação à gestão de pessoas, na primeira metade do século XX. Desde então, o sucesso e a impermeabilidade do modelo *weberiano* na administração pública estariam relacionados ao fato de ter-se tornado

uma estratégia de enfrentamento às ameaças de corrupção que assombravam as organizações pré-burocráticas (SECCHI, 2009).

Desde a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1938, o desenvolvimento da gestão pública brasileira passou por alterações nos modelos de gestão de pessoas, tendo culminado em iniciativas recentes de mudança nas políticas de pessoal, que passaram a dar maior ênfase ao fortalecimento da capacidade institucional de organizações públicas por meio do investimento e melhoria na gestão do seu capital humano (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014).

Nos anos de 1990, em parte, devido a não correspondência do modelo burocrático às demandas sociais, iniciou-se a reforma gerencial, pregando um modelo de gestão pública voltado a resultados, com enfoque mais expressivo no cidadão e na descentralização dos serviços (TAVARES, 2010).

Especialmente a partir do século XXI, a área de GP adquiriu responsabilidades estratégicas, além das tradicionais rotinas operacionais dos subsistemas de Recursos Humanos, pois passou a ser responsável pelo desenvolvimento de pessoas de alto desempenho, dando suporte às outras áreas no que cabe ao aperfeiçoamento do capital intelectual indispensável ao alcance das metas estratégicas nas organizações (CASTRO; BRITO; VARELA, 2017). Nesse limiar, a GP assume além das funções de apoio, aquelas de assessoria e de estímulo à inovação como agente de transformações institucionais (LONGO, 2007).

O conceito de gestão estratégica, segundo Marques (2015), diz respeito a uma forma de gestão que se atenta aos objetivos e metas organizacionais, assim como à performance e às maneiras de atuação mais adequadas para torná-los concretos. A autora destaca que o foco estratégico consiste na definição dos resultados esperados, no planejamento e no monitoramento das ações para seu alcance. No que tange ao modelo de gestão estratégica de pessoas, passa-se a incluir a definição e a quantidade dos perfis profissionais indispensáveis para atuação na organização, compreendendo também a instituição de uma política que forneça o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão (MARQUES, 2015).

Em adição a isso, convém refletir que o sucesso presente de uma organização depende do valor percebido de seus produtos e serviços, mas o sucesso permanente sempre estará ligado às competências dos seres humanos que a compõem. São diversos os talentos e as personalidades, mas todos devem trabalhar a serviço da unidade e do mesmo objetivo: a evolução institucional. Tudo isso soa muito bem quando é posto em prática, contudo, se as organizações desconhecem os talentos de seus colaboradores, pode se tornar mais complexa a

missão de geri-los em prol do progresso coletivo para atender às exigências de competências demandadas pelo mundo globalizado (GRAMIGNA, 2007).

Por sua vez, Barros (2018) defende a integração e o equilíbrio entre a utilização de sistemas de informação, indispensáveis às organizações contemporâneas e à gestão inteligente de pessoas. Uma organização pedirá atenção especial aos sistemas, seus processos, sua tecnologia e sua estrutura, em determinados momentos; em outros, ela exigirá de seus gestores um olhar mais atento ao modo como irão motivar, instruir e conduzir seus colaboradores com foco nos resultados. Contudo, qualquer dessas evidências será temporária, pois, o equilíbrio entre ambas é que, de fato, agrega valor.

Diante desse contexto, apresenta-se o Banco de Talentos, doravante BT, como uma ferramenta que une a tecnologia da informação à gestão de pessoas, facilitando a gestão das qualificações inatas e das capacidades (talentos) que as pessoas já possuem ou vão adquirir ao longo de sua vida profissional. Para Longo (2007), é indiscutível a importância do talento das pessoas em nossa época, especialmente se esse talento não se limitar à mera posse de conhecimento, mas abarcar também a capacidade de contextualizá-lo, recriá-lo e compartilhá-lo.

Para Colares (2005), o BT consiste em uma estratégia utilizada na GP, que armazena informações por meio de dados para identificação de potenciais existentes na organização. Trata-se de um mecanismo que produz eficácia, eficiência e efetividade no gerenciamento de pessoas, oferecendo suporte para tomada de decisões, referentes ao planejamento estratégico e às atividades para consecução de objetivos específicos, tais como: “capacitação, processo sucessório, formação de equipes, rodízios e realocação de pessoas” (COLARES, 2005, p. 305). Dessa forma, o BT funciona como um elo entre a tecnologia e o fator humano nas organizações.

Essa importante ferramenta constitui o objeto de estudo desta pesquisa, à qual foi aplicada a abordagem e metodologia da Investigação Apreciativa (IA), tendo como instituição foco de análise e aplicação da pesquisa piloto aqui apresentada, a Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST), integrante da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

Quanto à pesquisa piloto, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRPE, para o período de 2013 a 2020, em uma de suas seções,¹ faz referência à realização de projetos-pilotos. Destarte, esse piloto ganha maior pertinência e se mostra apropriado ao se implementar uma abordagem típica de intervenções complexas, em que se torna necessário primeiramente avançar, no sentido exploratório, construindo um fluxo de atividades que focalize temas

¹ Ver seção 10.3, que trata das Diretrizes do PDI UFRPE (2013-2020), as quais fazem referência ao estabelecimento e implementação de projetos-piloto como recurso metodológico (UFRPE, 2018a).

emergentes no decorrer do processo e que fiquem mais claros à medida em que se conhece melhor o contexto pesquisado, assim como as possibilidades de sua evolução (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010).

Semelhante iniciativa é bem-vinda, considerando que as Instituições de Ensino Superior (IES), como organizações de médio ou grande porte, precisam reconhecer as necessidades dos setores, bem como o perfil e as competências de seus servidores, a fim de aproveitar bem os seus talentos e identificar necessidades de capacitação e dimensionamento da força de trabalho. Desse modo, as melhorias vão atingir não apenas a instituição, mas também os servidores e a sociedade de maneira geral (KRACIK et al., 2016).

Acerca da UAST/UFRPE, fundada há 13 anos, cabe discorrer sobre sua atuação no ensino de graduação, no qual oferta os cursos de Administração, Agronomia, Ciências Biológicas, Ciências Econômicas, Engenharia de Pesca, Licenciatura em Letras, Licenciatura em Química, Sistemas de Informação e Zootecnia (UFRPE, 2018a), totalizando nove cursos com 2.380 alunos regularmente matriculados no segundo semestre de 2018 (COGER-UAST, 2018).²

A UAST/UFRPE oferece também dois cursos de pós-graduação em nível de mestrado, nas áreas de Produção Vegetal e Biodiversidade e Conservação, contando com 43 mestrandos matriculados no semestre 2018.2 (PPGPV e PPGBC-UAST, 2019).³ Já o quadro de servidores efetivos da UAST é composto atualmente por 204 docentes e 69 técnico-administrativos, distribuídos nas mais diversas atividades e áreas do conhecimento (DP-UAST, 2019).⁴

Ao incidir sobre este campo de estudo, a ótica apreciativa destaca-se por considerar que, em um mundo no qual a busca pelos erros e os *gaps* institucionais predominam, há uma opção identificada com a ideia de que em toda sociedade, organização ou grupo, em especial, é dito que algo funciona bem (HAMMOND, 1998). É o que propõe a IA, que surge como uma “luz”, uma possibilidade de visualizar novos caminhos possíveis por meio da visão positiva sobre o que a organização e as pessoas têm de melhor, de potencial a ser desvendado (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Por essa linha de pensamento, o conhecimento, o sonho e a expectativa de futuro são construídos e compartilhados com a intenção de se alcançar objetivos coletivos. A IA centra-se

² Informação do Sistema de Informações e Gestão Acadêmica (SIGA), por meio de consulta à Coordenação Geral de Cursos (COGER) da UAST, em outubro de 2018.

³ Informações coletadas junto às coordenações dos Programas de Pós-Graduação em Produção Vegetal (PPGPV) e Biodiversidade e Conservação (PPGBC) da UAST, em fevereiro de 2019.

⁴ Informação do Departamento de Pessoal (DP) da UAST, em fevereiro de 2019.

no desenvolvimento de organizações, segundo uma perspectiva focada em seus pontos fortes (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

De acordo com Oliveira e Oliveira (2018), a área de GP constitui um campo de atuação favorável ao emprego do discurso positivo da IA considerando que seu escopo pode ser aplicado e ligado diretamente a pessoas e grupos de trabalho como fontes de excelência e energia.

Na era globalizada, “o talento, a criatividade, o poder de mudança e inovação, a energia, a emoção, a vontade, a capacidade de enfrentar desafios e fazer acontecer são características humanas” (ELIAS, 2009, p. 6). Portanto, é mister investir em técnicas que envolvam, congreguem e aproveitem essas habilidades.

Deve-se destacar, ainda, que este estudo se insere na linha de pesquisa denominada "Atuação do Estado e sua relação com mercado e sociedade" do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP). Ao mesmo tempo, integra o projeto de pesquisa intitulado “Avaliação apreciativa das estratégias de transformação social sustentável propostas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco - PDI UFRPE 2013-2020” sob a coordenação da professora Rezilda Rodrigues Oliveira.

Neste sentido, o PDI é o documento que guia o planejamento estratégico da UFRPE, abrangendo todas as suas Unidades Administrativas e Organizacionais, além de cobrir o funcionamento da Instituição e propor “estratégias e políticas a serem seguidas, servindo de orientação para as ações nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão” (UFRPE, 2018b, p. 34).

Em termos da GP, área estratégica da organização, na qual se inclui este trabalho, o PDI UFRPE (2013-2020) apresenta várias diretrizes, entre as quais se sobressaem aquelas que condizem com esta pesquisa: reestruturar a unidade de gestão de pessoas para um nível estratégico; criar um BT, por meio da identificação das competências, habilidades e atitudes dos servidores, com o objetivo de promover o gerenciamento e a valorização do capital humano da UFRPE; consolidar o processo de dimensionamento e redimensionamento de pessoal; desenvolver e implementar uma política institucional de distribuição da força de trabalho; fortalecer a gestão de pessoas nas unidades acadêmicas (UFRPE, 2018a).

Com efeito, a UFRPE tem mostrado alinhamento com o novo modo de gerenciar pessoas no âmbito da administração pública, considerando que reconhece a GP como área de importância estratégica, ao envidar esforço para que, em 2018, viesse a mudar seu órgão gerenciador de Superintendência para Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), que está

passando por reestruturação.⁵ Assim, observa-se que a GP está sendo “reconhecida como área estratégica de planejamento e gestão administrativa, contribuindo para a formulação e implementação da Política de Gestão de Pessoas” (UFRPE 2018a, p. 102).

Esse desafio constitui uma motivação para se aplicar a IA. Certamente, o presente estudo é consistente com trabalhos recentes, desenvolvidos em programas de mestrado e doutorado da UFPE e da UFRPE no estado de Pernambuco, além da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, entre outras.

Em Pernambuco, pode-se citar as seguintes pesquisas: Souto (2017) na área de controladoria; Nascimento (2016) sobre um núcleo de pós-graduação em Nutrição; Cabral (2015) tratando da transformação organizacional generativa uma empresa estatal do setor elétrico, assim como a tese de Almeida (2013). Em Pereira (2015), encontra-se o estudo apreciativo a respeito de um núcleo de práticas jurídicas. Já Broxado (2013) focaliza o Comitê Gestor da Orla Marítima de Itamaracá – PE. Sauer (2013) aborda o contexto educacional e apreciativo de uma empresa familiar. Sobral (2013) faz uma análise da gestão participativa no Movimento Pró-Criança. Na mesma linha, Oliveira (2010) estuda os fatores críticos da implementação da IA no ambiente organizacional e Dutra (2010), no estado de São Paulo, enfoca a área de comunicação e trabalho.

Não obstante este acervo de conhecimento, no que se refere a estudos sobre BTs, com base na utilização da IA, observa-se que quase inexitem pesquisas referentes a esta temática na administração pública ou em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a exemplo da UFRPE. Sendo assim, a delimitação temática considera o leque de oportunidades oferecidas pela IA, a exemplo do que está sendo delineado neste trabalho.

1.1 Delimitação do Tema

A temática aqui estudada, sob a ótica da IA, trata da experiência de criação e funcionamento de um BT na UAST/UFRPE, partindo da ideia de uma pesquisa piloto que visa à sua inserção no âmbito da nova PROGEPE, que tem discussão privilegiada no PDI UFRPE (2013-2020).

Estuda-se, especialmente, as potencialidades (conhecimentos, habilidades, etc.) de que dispõem os colaboradores da UAST/UFRPE e que são passíveis de compor um futuro BT, bem

⁵ Em março de 2018, a UFRPE aprovou a Reestruturação Organizacional da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP) da UFRPE, transformando-a em Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), de acordo com a Resolução nº. 13/2018, de 02/03/2018, do Conselho Universitário (UFRPE, 2018d).

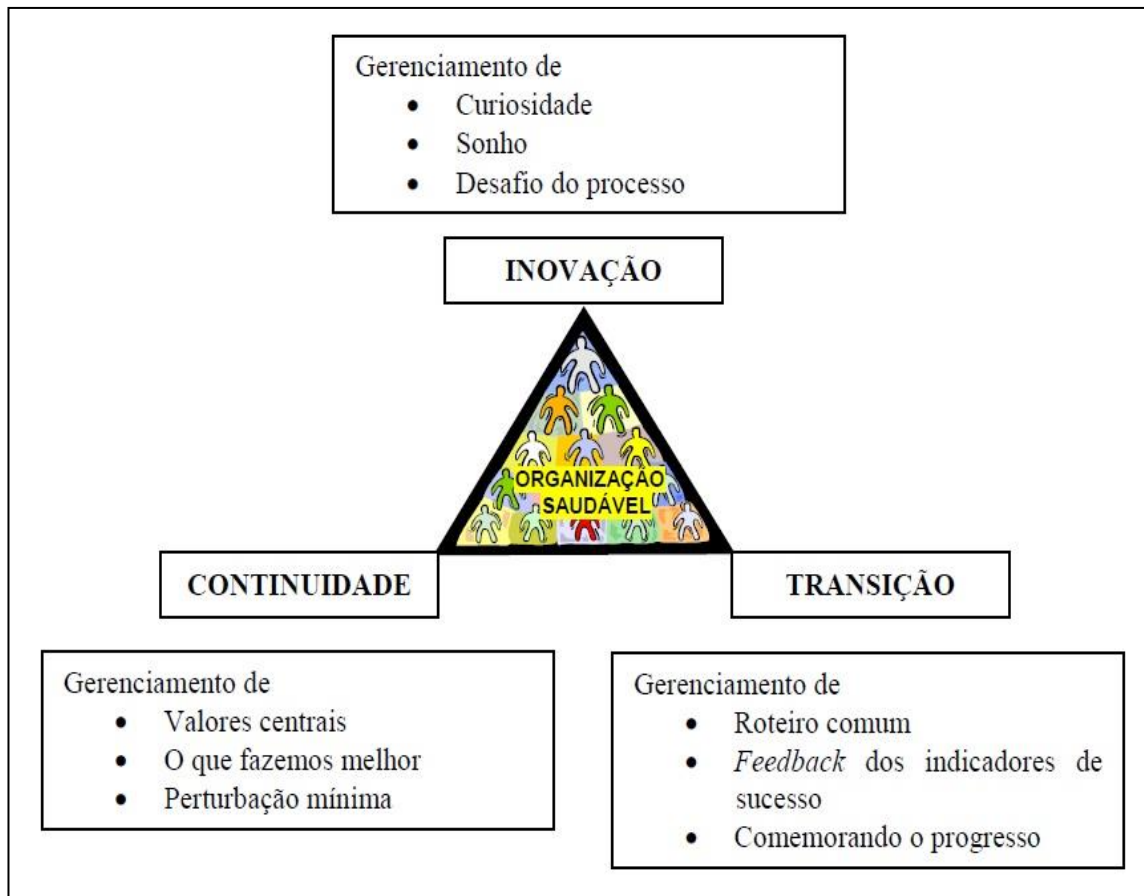
como as formas e vantagens de se implantar essa ferramenta nesta IFES, cujo perfil se identifica com a propagação de conhecimentos e a capacidade de transformar a sociedade.

Conforme aponta Silva (2012), a universidade pública pode ser considerada uma instituição social distinta, além de refletir no seu interior a diversidade da sociedade e possuir suas próprias regras e valores que a legitimam. A autora defende que, devido ao grau de complexidade que essa instituição vem adquirindo ao longo do tempo, passou-se a exigir de seus gestores uma postura que reveja os processos administrativos, de modo a acompanharem as rápidas mudanças organizacionais. Por seu turno, Souza e Kobiyama (2010, p. 6) entendem que “as instituições universitárias são consideradas organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas”.

A opção pela IA, com seu olhar positivo sobre os pontos fortes de uma IFES, apoia-se na convicção de que se pode avançar na busca por rupturas de paradigmas tradicionais de pesquisa, inclusive contando com a mobilização de pessoas da organização, que atenderam ao chamado para serem protagonistas desta inovação no contexto da PROGEPE/UFRPE, de modo positivo e generativo.

O tema apresentado segue os pressupostos da IA, começando pela preocupação em focar mais no processo do que nos resultados, posto que a abordagem é holística e está sendo aplicada a um objeto em movimento, ou seja, a uma mudança gerenciada em tempo real, recorrendo-se a recursos que possam recortar uma dada realidade, que se configura em função de laços entre o que deu certo no passado (continuidade), o entendimento acerca do que funciona bem no presente e a busca de inovação, de modo a fazer a projeção do futuro (transição) com base nos aspectos positivos da organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009), conforme delineado na Figura 1.

Figura 1 – Gerenciando a Mudança: Inovação, Continuidade e Transição



Fonte: Oliveira (2010, p. 22)

A IA nasce de uma tradição de trabalhos voltados para a valorização da vida organizacional, com ênfase nos seus recursos humanos, desde a gestão de talentos até os processos de planejamento e desenvolvimento de todo o sistema, incluindo a agenda de sustentabilidade do capital intelectual integrada às diferentes formas de gestão do conhecimento (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Como ilustrado na Figura 2, é bem amplo o espectro de atuação da IA nas áreas ligadas à administração de recursos humanos nas organizações. Para realizar esta análise, o contato com a temática da IA requer o reconhecimento de que

toda organização é um sistema aberto que depende de seu capital humano para trazer à tona sua visão e seu propósito. [...] Uma organização deixa de existir quando não há um sistema humano para conduzi-la e sustentá-la. A IA identifica e alavanca o núcleo positivo de uma organização para assegurar seu sucesso contínuo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 3).

Figura 2 – Áreas em que a IA tem atuação exitosa em uma organização



Fonte: elaborada pela autora a partir de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 13-14)

Portanto, à luz deste material, pretende-se utilizar a abordagem apreciativa aplicada a uma pesquisa piloto relativa à criação de um BT que seja ideal e adequado à realidade da UFRPE, possibilitando a descoberta de seu núcleo positivo através dos pontos fortes encontrados em seu potencial humano, para que se analise a conveniência de sua inserção na estrutura da nova PROGEPE, criada em 2018, utilizando-se do recorte de sua aplicação na UAST/UFRPE, escolhida em regime experimental.

1.2 Problema de Pesquisa

Com a expansão das Universidades e a existência de um amplo quadro de servidores com diversas qualificações, por vezes desconhecidas, torna-se necessário fazer um levantamento de seus talentos para melhor geri-los e aproveitá-los nas várias atividades administrativas, de ensino, pesquisa e extensão, a fim de torná-las mais dinâmicas (SILVA, 2012).

Não é de hoje que as instituições públicas brasileiras se deparam com necessidades de melhor gerenciamento de seu capital intelectual. É natural que a questão do dimensionamento da força de trabalho, como parte integrante do planejamento da gestão de pessoas na

administração pública, e, particularmente, nas universidades federais, justifique sua investigação (MIGLIATI, 2017).

De fato, as transformações ocorridas na sociedade estendem-se aos órgãos da Administração Pública, uma vez que, gerenciar as instituições que dela fazem parte implica investir em novas tecnologias e no capital humano, valorizando seu potencial de inovar nas atividades cotidianas (SOUZA; DALMAU, 2012). Assim sendo, um BT, enquanto ferramenta da GP, une a tecnologia ao fator humano ao passo que se apresenta como um instrumento estratégico capaz de subsidiar a identificação de competências de servidores (SILVA; SILVA, 2012). O mesmo se aplica às tomadas de decisões acerca de assuntos relacionados à GP nas organizações (GRAMIGNA, 2007).

Pode-se dizer que os chamados BTs vêm ganhando espaço também no serviço público brasileiro, de modo especial nas IFES, por meio do uso de metodologias de criação e implementação diversificadas. A pesquisa de Galvão (2016), por exemplo, verificou a existência de 10 universidades que já utilizam o BT na gestão de seus servidores, dentre as 23 IFES investigadas. Neste sentido, a perspectiva de que as experiências por elas desenvolvidas possam servir de base para o caso da UFRPE aparece como forma de *benchmarking*, além de inspirar um bem-vindo mimetismo, mediante incentivo ao conhecimento do que se faz de bom em outras IFES, no tocante aos BTs. Isso pode ser entendido como algo recomendável, já que se trata de aprender com boas práticas de gestão, que merecem ser difundidas.

Aliás, Cooperrider e Whitney (2006) relatam ser salutar que equipes organizacionais se dediquem ao mapeamento periódico de experiências bem-sucedidas em diferentes áreas e atividades que possam ser escolhidas para fins de *benchmarking*, tomando como referência aquelas organizações consideradas líderes no seu segmento. Adicionalmente, a literatura da IA aponta que se pode recorrer aos estudos de *benchmarking* para criar uma “metáfora generativa” como forma de contornar resistências comuns aos processos de inovação e mudança (BARRETT; COOPERRIDER, 1990).

Não é demais referir que, no caso da UFRPE, a concepção de um BT requer gerenciamento da mudança que vem ocorrendo com a área de GP nesta IFES, devido à incumbência que recebeu no âmbito do PDI UFRPE (2013-2020).

Trata-se de um quadro, em que se delineia uma mudança transformadora em uma universidade, diante do qual se entende haver condições favoráveis para utilizar abordagens como a da IA (SENIWOLIBA, 2014), cuja estratégia implica em motivar e envolver as pessoas durante todo o processo de sua aplicação. Para tanto, reúne bases comportamentais (ROBBINS,

2005) e oferece fundamentos a esta abordagem altamente relacional à mudança sistêmica e estrutural (MAcCOY, 2014).

Para Chapagain (2004), a ênfase humanística da IA reside na abordagem de pessoas, cujo conteúdo pode ajudar a desenvolver a cultura de aprendizagem, a apreciação mútua, o processo de capacitação, o processo participativo, o programa de parceria e o sentimento de propriedade sobre o trabalho que se faz em conjunto, moldando assim a atitude das pessoas.

A utilização das estratégias da IA conjuga visão, comprometimento e ação, em meio a uma tensão criativa e ao uso de energias positivas entre os participantes desses processos (CHAPAGAIN, 2004).

Coerente com esses pressupostos se coloca o caso da UFRPE em evidência, sobretudo pela realização da experiência na UAST, por meio de uma pesquisa piloto. Sob esse aspecto, a aplicação da IA pode ser delineada nesse espaço físico e institucional como um ensaio que poderá ser ampliado e utilizado – em combinação com dados concretos – para viabilizar a criação e implementação de um BT nesta IFES como um todo.

É válido dizer que a proposta de um piloto permite que sejam feitas alterações na configuração de um projeto, em termos de seus limites e possibilidades, bem como colabora para a melhoria e viabilidade da pesquisa, ao reproduzir em menor escala o que o pesquisador irá encontrar na sua execução (SILVA; OLIVEIRA, 2015).

Ante a perspectiva ora traçada, bem como as expectativas de que é possível chegar a bons resultados neste trabalho, segundo essa ótica, pergunta-se: que contribuições a Investigação Apreciativa pode oferecer, no contexto de uma pesquisa piloto, realizada na Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST), a ser beneficiada com a criação e implementação de um Banco de Talentos, visando sua extensão à Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)? A partir dessa indagação, formulam-se os objetivos geral e específicos deste TCF, como posto na próxima seção.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar que contribuições a Investigação Apreciativa pode oferecer, no contexto de uma pesquisa piloto, realizada na Unidade Acadêmica de Serra Talhada, no tocante à criação e implementação de um Banco de Talentos, extensiva à Universidade Federal Rural de Pernambuco.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Mapear experiências exitosas, relativas ao funcionamento de Bancos de Talentos em algumas IFES brasileiras, que sirvam como *benchmarking* para o caso da UAST/UFRPE, no contexto de uma pesquisa piloto;
- Levantar as bases teóricas e empíricas referentes à configuração de um Banco de Talentos alinhado com as perspectivas e atribuições de competência da PROGEPE/UFRPE;
- Estabelecer as conexões apreciativas entre a criação de um Banco de Talentos e sua inserção no contexto institucional da UAST/UFRPE, visando promover sua extensão para a forma sistêmica e estrutural a ser adotada pela PROGEPE/UFRPE.

1.4 Justificativa

Sabendo-se que as pessoas são peças-chave do desenvolvimento de qualquer processo ou projeto, é lícito afirmar que, apesar de toda a tecnologia disponível na atualidade, nada substitui a inteligência e a iniciativa humanas. Conforme aponta Penteado Filho (2007), o saber, a tecnologia e a informação na base da sociedade pós-industrial, na vida social e no trabalho, em todos os seus níveis, acabaram por converter-se em fonte de poder. Entretanto, nenhuma tecnologia possui o poder absoluto de resolver problemas ou tomar decisões, isso sempre será tarefa das pessoas. Elas constituem o ativo mais importante das organizações e são as molas propulsoras de seu movimento e de sua vida (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Um dos indicadores de desempenho mais importantes no contexto das organizações é a sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. Mas não adianta apenas dispor de pessoas com talentos, é necessário poder identificá-los de modo preciso e no momento oportuno (GRAMIGNA, 2007). O BT é uma ferramenta estratégica que torna possível o gerenciamento de pessoas no âmbito das organizações por meio da disponibilidade de dados essenciais para a tomada de decisões mais assertivas. Com base em seus propósitos, pode-se saber como satisfazer as necessidades quantitativas e qualitativas do capital humano e, assim, contribuir para o desempenho organizacional (THUNNISSEN, 2016).

Considerando que a UFRPE, como se encontra em seu PDI UFRPE (2013-2020), determinou a diretriz de “Criar um Banco de Talentos, por meio da identificação das competências, habilidades e atitudes dos servidores, com o objetivo de promover o

gerenciamento e a valorização do capital humano da UFRPE” (UFRPE, 2018a, p. 103), entende-se que este estudo se mostra bastante oportuno, uma vez que busca contribuir para que a área de GP tenha sucesso em seu funcionamento, através da PROGEPE, visando a potencialização e o aproveitamento dos saberes humanos já existentes.

Igualmente relevante é o fato de a autora desta pesquisa poder contribuir para a melhoria da instituição na qual exerce suas atividades profissionais, notadamente na UAST/UFRPE. De acordo com Souza, McNamee e Santos (2010, p. 604, grifo do autor), o pesquisador pode ser um partícipe da instituição ou grupo que está investigando. “Nesse caso, essa posição de *insider* pode facilitar a obtenção de familiaridade com o contexto de produção e a negociação no processo de participação e envolvimento das pessoas no estudo”.

Os estabelecimentos educacionais de nível superior exercem papel fundamental na formação e qualificação da população, por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão. Conhecer e gerir o talento de seus servidores poderá trazer melhores frutos para a sociedade a que se dedica. Como explicam Del Río-Rama et al. (2017), a gestão de talentos não se concentra apenas em encontrar o pessoal mais qualificado e valioso, mas também enfatiza a retenção do mesmo, para que se alcance seu pleno desenvolvimento.

Entende-se, portanto, que este trabalho ganha relevância na medida em que pretende conhecer as práticas e desafios que isto significa, mesmo que seja em escala reduzida, posto que há o recorte proposto para que a criação de um BT venha a ser efetivada na UFRPE. Como produto, justifica-se obter contribuições tanto teóricas para a academia, quanto práticas para a comunidade acadêmica, à luz da IA.

Neste sentido, a aplicação piloto na UAST/UFRPE representa uma iniciativa em que se busca superar a postura reativa, tradicionalmente cultivada em instituições públicas (PICCHIAI, 2012, apud OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2017), apoiada em uma visão de futuro construída com a união de olhares, visões e perspectivas afirmativas (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

1.5 Estrutura do Texto

Este TCF está dividido em cinco capítulos. O primeiro, referente à Introdução, apresenta a delimitação temática e, posteriormente, como foi proposto, o problema da pesquisa. Nesse contexto, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos que guiaram o estudo. E, finalmente, apresentou-se a justificativa que afluiu para o entendimento da relevância da pesquisa aqui exposta.

No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico que proporcionou as principais bases teóricas necessárias à compreensão do tema. Nessa conjuntura, coube fazer um levantamento histórico referente à GP, sua decorrência estratégica e seu progresso no setor público. Igualmente foram descritos os conceitos e a importância de outras temáticas relevantes à consecução dos objetivos desta pesquisa, a saber: Gestão do Conhecimento, Gestão de Pessoas por Competências, Banco de Talentos, abordagem e metodologia da Investigação Apreciativa (IA).

No terceiro capítulo, faz-se a exposição dos procedimentos metodológicos adotados no estudo, em que se apresenta a caracterização da instituição foco do estudo e se dá ênfase à abordagem de IA, como norteadora da coleta e análise dos dados, os quais foram realizados sob a configuração de uma pesquisa-ação apreciativa. Vale destacar que, além da definição do desenho adotado para a pesquisa, foram expostos os detalhes da aplicação da abordagem da IA, o que deu sustentação aos resultados obtidos para cumprimento dos objetivos propostos.

No quarto capítulo, são apresentadas a análise e a discussão dos resultados, cujo desdobramento ocorreu por meio da execução das etapas do ciclo de 5-D da IA e respectivas reflexões, sob lentes apreciativas.

No quinto e último capítulo estão dispostas as conclusões a que se chegou no estudo, com foco no que foi alcançado nos objetivos traçados e seus desdobramentos. Procurou-se dar fluxo às principais impressões que um trabalho desta natureza permite discernir, inclusive admitindo-se suas possibilidades e limitações, bem como as propostas geradoras de estudos mais avançados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, expõem-se os conceitos teóricos que fundamentam a pesquisa, partindo-se da evolução das teorias organizacionais; seguida pela grande área temática da GP, suas ramificações e desenvolvimento no serviço público; passando-se pelas discussões acerca da Gestão do Conhecimento e da Gestão por Competências, temas emergentes no âmbito das organizações do conhecimento, com rebatimentos no tocante a um BT. Na sequência, são tecidas considerações em torno da IA, enquanto abordagem teórica e metodológica central deste estudo.

2.1 Teorias Organizacionais

Para que haja um bom entendimento acerca da área de GP, seja no âmbito público ou no setor privado, é importante que se busque compreender a dinâmica de evolução das teorias organizacionais ao longo do tempo e seus reflexos no âmbito das instituições. Como se pode observar, elas estão intimamente ligadas ao desenvolvimento da GP nas organizações.

As organizações fazem parte da nossa vida. Somos afetados por elas e afetamos sua configuração. A importância das organizações nas sociedades as tornam objetos de estudo interessantes para a ciência da administração (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2008). Para Etzioni (1964), organizações podem ser conceituadas como unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos a fim de atingir fins específicos.

Barnard (1979) considera crucial o fator humano na organização, ao referir que uma organização somente passa a existir quando há pessoas capazes de se comunicar umas com as outras, de forma a contribuir com a ação que lhes cabe desenvolver para alcançar um propósito comum. Na mesma linha, Daft (2002) vê as organizações como entidades sociais, dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades estruturadas e coordenadas, ligadas ao ambiente externo. A organização transforma, produz e mantém os elementos de um sistema (MORIN, 1981).

Bergue (2010) apresenta as principais abordagens teóricas inspiradoras de modelos de gestão adotados pelas organizações públicas (administração pública) no Brasil e no mundo. Segundo o autor, na fase inicial das escolas teóricas, denominadas correntes clássicas do pensamento administrativo, a relevância do indivíduo no trabalho estava limitada ao exercício

de tarefas especializadas. Segundo o autor, no Brasil, essa vertente se evidenciou a partir da década de 1930, tendo como um de seus marcos a criação do DASP no ano de 1938. Sob a influência do pensamento administrativo clássico, esse período é marcado pela ênfase dada pelas organizações públicas à racionalização assentada na ideia de eficiência, respaldadas nas obras de Taylor, Fayol e Ford.

A seguir, discorre-se acerca de diversas abordagens teóricas, explanadas a partir do pensamento gerencial clássico que se inicia com: a abordagem mecanicista, que abrange a administração científica, a teoria clássica ou estrutural e o fordismo; a abordagem das relações humanas; seguida pela abordagem burocrática e a abordagem sistêmico-contingencial.

2.1.1 Abordagens Clássicas e Contemporâneas

2.1.1.1 Administração Científica

Por meio da obra *Princípios da Administração Científica* (1911), Frederick Winslow Taylor, teórico norteamericano pioneiro da história da administração, lançou os fundamentos considerados atualmente como o pensamento gerencial moderno, que influenciou as características das organizações contemporâneas, inclusive as públicas, de modo particular no que tange ao planejamento, à organização e à racionalização (simplificação do trabalho). A contextualização da obra de Taylor vincula-se à segunda revolução industrial, tendo como principal objetivo a busca pela eficiência no processo de trabalho (ARAÚJO, 2011; BERGUE, 2010). Aqui, antecipa-se a discussão temática deste capítulo para registrar que as primeiras abordagens enfatizaram mais os aspectos técnicos do trabalho, em detrimento dos aspectos pessoais e comportamentais que lhes são intrínsecos.

Diante do empirismo, Taylor defendia que as organizações precisavam de uma abordagem de gestão com caráter mais científico, considerando que a ausência de metodologias de trabalho adequadas gerava perdas significativas e contribuía para a ineficiência organizacional, realidade experimentada também pela administração pública brasileira, à qual se soma traços do patrimonialismo (BERGUE, 2010).

Esse mesmo autor, elenca os princípios da administração científica propostos por Taylor, a saber: planejamento – enfatiza a necessidade de planejar as tarefas pelos gerentes e de eliminar critérios subjetivos; preparação – princípio ligado à origem dos conceitos contemporâneos de capacitação, o qual pressupõe a necessidade de treinar cientificamente as pessoas para desenvolverem seu trabalho; controle – afirma a necessidade de estabelecer

mecanismos rígidos de controle sobre o trabalho dos funcionários, a fim de impedi-los de agir com indolência e hedonismo; e segregação – advoga a separação entre a concepção das ideias e a execução dos trabalhos.

Além dos princípios citados, Taylor apresentou fundamentos para a organização racional do trabalho: divisão do trabalho; especialização dos funcionários; e padronização de instrumentos e procedimentos. Esses princípios e pressupostos influenciaram os estágios iniciais da fase modernizante da administração pública brasileira, com o já citado DASP (BERGUE, 2010).

2.1.1.2 Teoria Clássica, Fordismo e Relações Humanas

Da mesma forma que Taylor, o francês Henri Fayol formulou alguns princípios gerais de administração que marcaram intensamente a organização e a gestão até os dias atuais. São eles: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação aos interesses gerais; remuneração; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa; e espírito de equipe (ARAÚJO, 2011; BERGUE, 2010).

Uma das contribuições de Fayol, considerada um avanço teórico, foi a abordagem da organização como um todo. Em seus princípios, encontra-se fundamentos do que se interpreta como elementos contemporâneos de gestão, entre os quais se pode destacar: as noções de espírito de equipe (liderança e interação pessoal); e de unidade de direção (pensamento estratégico) (BERGUE, 2010). O autor destaca que um olhar lançado sobre qualquer organização pública através das lentes dessa teoria revela muito daquele modelo de estrutura e funcionamento.

Henry Ford também enunciou alguns princípios de gestão: de intensificação – a busca pela redução do tempo de produção com emprego imediato de matérias-primas para rápida colocação de produtos no mercado; de economicidade – a busca pela redução do estoque de matéria-prima em transformação; da produtividade – aumento da capacidade de produção dos funcionários por meio da especialização e linha de montagem.

Bergue (2010) afirma que, no setor público, há utilização de elementos de postulados fordistas e pós-fordistas, considerando as reflexões acerca da reforma do aparelho estatal, em que as máximas da flexibilidade e da descentralização do poder de decisão atuam intensamente.

Os primeiros sinais de esgotamento das diretrizes básicas de análise do trabalho que viam o indivíduo como componente mecânico se tornaram evidentes a partir dos estudos

desenvolvidos em Hawthorne por Elton Mayo, ligados à chamada Escola das Relações Humanas, cujos eixos centrais compreendiam o poder da dimensão informal da organização e das relações sociais intrínsecas a ela. Porquanto, revelava-se o que realmente importava às pessoas: os relacionamentos, a interação, o reconhecimento, o afeto, entre outros elementos que enxergavam o homem como um ser social (BERGUE, 2010). Até aquele momento, não se concebia como importante o papel desempenhado pelos indivíduos na determinação do sucesso ou fracasso de uma organização (ROBBINS, 2005)

As origens da Escola das Relações Humanas são atribuídas a Mary Parker Follet, a primeira a analisar a motivação humana e seus valores individuais e sociais. Para Follet, o objetivo da ação administrativa deveria alcançar a integração das pessoas com a coordenação de suas atividades (ARAÚJO, 2011).

Tem-se, portanto, como uma das contribuições oriunda dessa abordagem o olhar lançado sobre o comportamento humano, uma parte bem complexa das organizações. Adiciona-se, a isso, as contribuições teóricas voltadas especialmente às áreas da motivação humana, da liderança, e da dinâmica individual e coletiva no ambiente organizacional. Componentes da psicologia organizacional trouxeram seus fundamentos explicativos para que se passasse a contemplar a construção de relações colaborativas e cooperativas entre os trabalhadores de uma organização e sua gestão (ROBBINS, 2005).

Pensadores como Maslow e sua discussão inovadora sobre a hierarquia de necessidades humanas e McGregor com suas teorias X e Y, apontaram para o lado humano das organizações, descortinando perspectivas teóricas que revolucionaram as clássicas formas de gestão, de tal sorte que pilares comportamentais foram introduzidos nos estudos organizacionais. Um deles diz respeito à concepção humana nas organizações, segundo a qual as pessoas podem ser encaradas como responsáveis, capazes e criativas (HAMPTON, 1980).

A mudança paradigmática de visão no gerenciamento, que confronta a teoria X (mecanicista) e a teoria Y (orgânica) constitui um exemplo básico dessa reversão acerca das ideias relacionadas à natureza humana na administração. Para McGregor (1992), gerentes atuantes segundo a teoria X tenderiam a ser autocráticos, controlados e desconfiados no tocante ao desempenho de seus subordinados. Entretanto, na perspectiva da teoria Y, haveria uma visão dos indivíduos como interessados em enfrentar desafios em seus ambientes de trabalho, exercer o autocontrole e executar suas próprias tarefas.

Bergue (2010) sugere que uma análise, mesmo que superficial, dos grupos de trabalho em organizações públicas dos primórdios do século XXI, mostrará fortes traços desses postulados clássicos, humanistas e comportamentais. Pode-se também perceber o

desenvolvimento de certos “arranjos informais que por vezes se sobrepõem a padrões formais, substituindo-os para fins de funcionamento” (BERGUE, 2010, p. 53).

2.1.2 Abordagem da Burocracia: a ênfase nas relações de poder na organização

A literatura de estudos organizacionais tem abordado a obra de Max Weber segundo duas perspectivas: uma descreve a burocracia como fenômeno sociológico, que expressa uma forma de dominação característica da sociedade moderna. A outra, de orientação mais estrutural-funcionalista, gira em torno da burocracia como um modelo ideal de organização eficiente mediante as características a ele associadas. Essas perspectivas podem contribuir para a compreensão dos fatores que transferem conceitos e tecnologias gerenciais advindas do setor privado para as organizações públicas (BERGUE, 2010).

Considerando os movimentos de reforma administrativa, especialmente os iniciados em meados da década de 1990, admite-se que a noção de burocracia predominante é a de fundo prescritivo, tida como estrutura organizacional com ênfase no que se denominou disfunções da burocracia. “Nesse espaço de debates a burocracia é tomada como um arranjo organizacional a ser substituído pela abordagem gerencial de administração pública inspirada no ideário da nova administração pública” (BERGUE, 2010, p. 56).

Em tal contexto, a administração pública converge para um formato híbrido, que une estruturas frágeis do ponto de vista burocrático, entrelaçadas por padrões culturais marcados por intensos traços patrimonialistas; sendo compelidas a se orientar para a adoção de um perfil mais gerencial, assumido sinteticamente como um estilo de gestão marcado pela busca de resultados. De acordo com Bergue (2010, p. 56-57, grifo do autor):

é possível tratar a administração pública gerencial, como um importante estágio no processo de transformação evolutiva da administração pública brasileira que converge para um formato estrutural coerente como o que se denomina de uma *burocracia flexível*.

Considerando-se, entretanto, que traços burocráticos expressivos constituem a realidade do setor público brasileiro, torna-se imprescindível conhecer suas características e aspectos determinantes do tipo ideal, originalmente referenciados por Max Weber, os quais estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Características da burocracia do tipo ideal de Max Weber

Característica	Aspectos determinantes
Centralidade das normas: leis regulamentos	Esse postulado afirma que, em uma burocracia, as normas de procedimento estão estabelecidas na forma de leis reconhecidas pelos gestores e administrados.

	Nessas normas são definidas as competências das pessoas na esfera de alcance e atuação organizacional.
Natureza formal das comunicações	No serviço público, como traço característico da administração burocrática, figura o imperativo dos comunicados e das certificações formais (<i>ciente, recebido, de acordo</i> , etc.) expressas em circulares, ofícios, memorandos, formulários, entre outros documentos.
Divisão racional do trabalho e definição de áreas de competência	Inclusive como condição de racionalidade (economicidade), esse princípio materializa-se não somente em cargos, mas em setores, para abrigar nessas divisões os processos e atividades correlatas. A prática generalizada de organizar formalmente (por lei) os cargos e empregos públicos evidencia essa característica.
Impessoalidade das relações	Diante desse princípio, os atos de gestão não devem considerar vínculos ou afinidades pessoais, impondo-se que seja atribuída ao ato uma orientação geral e não particular.
Hierarquia da autoridade	Esse aspecto faz prevalecer a noção de hierarquia como fundamento do processo decisório (decisões verticalizadas), independentemente das efetivas condições técnicas do gestor (superior).
Padronização das rotinas e procedimentos	Esse esforço de padronizar as rotinas administrativas tem o intuito de racionalizar esforços e elevar o nível de eficiência organizacional, bem como de imprimir impessoalidade às relações no ambiente de trabalho.
Competência técnica e poder do mérito	A valorização da competência técnica e dos méritos profissionais materializa-se na administração pública pela imposição do concurso público como requisito de ingresso nos cargos efetivos, bem como nos critérios de promoção nas carreiras. Há também os casos previstos em lei que permitem a investidura em cargos comissionados, nos quais a confiança é um mérito particular.
Segregação entre o público e o privado: o caráter profissional da gestão	As organizações públicas são instrumentos de atuação do Estado, cujo funcionamento depende da participação de pessoas (agentes públicos). Assim, a composição humana do aparelho administrativo não deve deter a propriedade dos recursos materiais que são públicos (propriedade coletiva).
Recrutamento e seleção	O recrutamento deve ser baseado em regras isonômicas. Dessa forma, todas as pessoas que atendam aos requisitos formais têm direito de concorrer pelo exercício dos cargos e empregos públicos.
Plena previsibilidade de funcionamento	Para minimizar os efeitos das incertezas, as organizações públicas desenvolvem processos formalizados, padronizados, impessoais, a fim de tornar seu funcionamento o mais previsível possível.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Bergue (2010, p. 57-60)

A organização baseada na concepção estrutural burocrática de Weber é essencialmente relevante para a compreensão da problemática da gestão, principalmente pelo seu propósito central de elevar o nível de eficácia das organizações. Entretanto, os excessos e insuficiências na execução dessas características geraram o que a literatura convencionou denominar “disfunções da burocracia”, as quais são consideradas como a diferença entre a estrutura formal *weberiana* de burocracia planejada originalmente e a estrutura funcional efetivamente praticada e percebida.

Bergue (2010) apresenta as principais disfunções da burocracia referenciadas por Robert K. Merton, ou seja: internalização e elevado apego às normas; excesso de formalização, rotinas e registros; resistência às mudanças; despersonalização dos relacionamentos; ausência de inovação e conformidade às rotinas; exibição de sinais de autoridade; dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público; hierarquização do processo de tomada de decisão.

2.1.3 Abordagem Sistêmico-Contingencial

Essa abordagem da ação gerencial demanda a compreensão da dinâmica organizacional, a partir dos conceitos relacionados a duas teorias: a de sistemas e a contingencial.

Considera-se a organização como sistemas sociais abertos, compostos de subsistemas, que podem ser influenciados por vários fatores externos, como legislações, política econômica, entre outros, os quais podem vir a influenciar a GP. As organizações também podem ser vistas como sistemas vivos, em que as estruturas administrativas efetuam interações constantes com o ambiente (BERGUE, 2010)

Nesse contexto, ao contrário da perspectiva mecanicista, as pessoas adquirem posição de destaque como ativos que geram integração entre a organização e seu ambiente, gerando valor nos processos produtivos. Desse modo, elas trazem do exterior da organização as suas aspirações individuais e levam para fora seus produtos, sob a forma de bens ou de serviços prestados ao público.

Por sua vez, a teoria contingencial resulta da integração das visões anteriores, defendendo a inexistência de um único formato organizacional ideal e aplicável a todos os tipos de organizações. Os estudos de Burns e Stalker (1971) foram bem sugestivos quanto às variações nos tipos de estruturas, ocorridas em função da estabilidade ou turbulência ambiental. Sendo assim, a estrutura mecanicista seria mais efetiva em ambientes estáveis e a estrutura orgânica mais adequada para ambientes em transformação, ou mesmo se houver a combinação de ambas.

Essa perspectiva admite que estruturas e processos organizacionais são basicamente determinados pelas contingências impostas pelo ambiente onde a organização está inserida em determinado momento, ou seja, as condições do ambiente irão definir o formato e a dinâmica das organizações, assim como suas constantes transformações, pois não há apenas uma maneira de tornar a organização eficaz e eficiente (ARAÚJO, 2011; BERGUE, 2010).

Sob a perspectiva contingencial, as chamadas novas organizações seriam as mesmas, mas com estruturas, processos, pessoas e desempenho transformados, constituindo o que Bergue (2010) chama de organização sobrevivente, que seria um organismo adaptado às condições ambientais.

O autor afirma ainda que essa teoria se revela importante para a apreensão da estrutura e do funcionamento das organizações públicas, sobretudo no que se refere à dinâmica de pessoas. Essas instituições devem reagir de forma a identificar o novo arranjo adaptativo, não de forma reativa em relação às mudanças, mas adotando uma postura proativa, que pressupõe

ações planejadas, capazes de antecipar tendências, permitindo o melhor posicionamento possível para a organização.

De acordo com Araújo (2011), a abordagem contingencial perpassou décadas e é fortemente estudada nesse século XXI, justamente por considerar todas as perspectivas organizacionais que a antecederam.

Da leitura crítica das teorias organizacionais, extrai-se que os gerentes irão atribuir funções para cada colaborador conforme as necessidades que surgirem, sem a desumanização contida nos pressupostos mecanicistas e mais consentânea com a visão positiva (orgânica) das pessoas. Por esta razão, não importa qual a atividade que a organização desenvolve, às pessoas reserva-se um lugar especial, mesmo sabendo que há um número de variáveis, ou contingências, que influenciam tanto as suas estratégias como seu funcionamento.

2.2 Breve Histórico da Gestão de Pessoas

A área de GP nas organizações originou-se e evoluiu conforme o contexto e as necessidades dessas ao longo do tempo, passando por diversas transformações, inclusive em sua denominação. A partir da década de 60, começa-se a falar em Administração de Recursos Humanos (ARH), quando essa expressão começou a substituir àquelas utilizadas no âmbito das organizações: Administração de Pessoal e Relações Industriais, por exemplo. Mas, é a partir da década de 1990 que sérios questionamentos surgiram sobre a forma como vinha sendo desenvolvida a ARH nas organizações. Uma das críticas geradoras de grande repercussão referia-se exatamente à terminologia usada para designá-la (GIL, 2011).

Marques (2015, p. 3, grifo nosso) elucida que, numa perspectiva evolutiva, pode-se referir a terminologia associada à GP em três estágios:

- a) **administração de pessoal** – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores;
- b) **administração de recursos humanos** – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;
- c) **gestão de pessoas** – organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas.

A nova forma de gestão de recursos humanos vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas (GIL, 2011; SILVA, 2016) e continua evoluindo, ganhando posição estratégica dentro das organizações, cujos primórdios são examinados a seguir.

2.2.1 Práticas de Gestão de Pessoas: do final do século XIX à atualidade

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) apontam que a chamada Gestão de Pessoas (GP) surgiu de modo discreto, cresceu e diminuiu, ao passo que ainda luta para firmar seu papel estratégico nas organizações, primando pela humanização das relações de trabalho.

Esses autores esclarecem que as práticas de GP advêm do desenvolvimento do humanismo nas organizações devido a vários fatores contextuais entre o final do século XIX e início do século XX, a saber: forte desenvolvimento econômico e tecnológico; experiências e doutrinas humanistas do final do século XIX até 1930; acirramento das relações de trabalho e reformismo apaziguador; e a grande evolução das ciências comportamentais (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002). Neste particular, no âmbito da teoria organizacional, é impensável discutir conceitos ligados à formação dos modelos de GP sem apreciar os estudos acerca do comportamento humano (LEITE; LEITE; ALBUQUERQUE, 2012).

Para discorrer sobre este assunto, a área de GP pode ser analisada de acordo com os seguintes aspectos: o desenvolvimento do capital e da industrialização; da organização do trabalho; da teoria organizacional e das configurações organizacionais (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002). O exame de cada um deles sugere abordá-los sob diferentes formas, ao longo de um dado percurso histórico passado no Brasil e no mundo, os quais são resumidos pelos quadros que seguem.

O Quadro 2 apresenta o primeiro período que abrange o final do século XIX até a I Guerra Mundial. Nesse ínterim, destaca-se as origens da gestão de Recursos Humanos (RH) na fase da Revolução Industrial, em que a organização social e econômica se constituiu em torno das indústrias têxteis no final do século XIX. As primeiras leis trabalhistas datam dessa época, incluindo o estabelecimento de horários e dias de trabalho, da regulamentação do trabalho infantil e das condições mínimas de segurança.

Quadro 2 – Do final do século XIX à I Guerra Mundial

	Condições socioeconômicas	Configuração organizacional	Recursos Humanos
No mundo	-Fortalecimento do modelo da Revolução Industrial Predomínio de empresas manufatureiras -Estruturação das cidades -Mão-de-obra abundante, luta pela sobrevivência -Primeiras leis para a regulamentação do trabalho Surgimento de sindicatos	-Produção semiartesanal e centralizada na manufatura -Centralização do local de trabalho nas fábricas -Subcontratação da mão-de-obra -Início da profissionalização da administração	-Gestão de pessoas não é sistematizada -Concepção e execução do trabalho descentralizados -Remuneração por peças -Controle e gestão de pessoas exercidos pelo capataz
No Brasil	-Economia agrícola	-Surgimento das primeiras manufaturas	-Mão-de-obra quase escravocrata

	-Concentração da população no meio rural -Início dos processos migratórios	-Primeiras obras de infraestrutura	
--	---	------------------------------------	--

Fonte: adaptado de Tonelli, Lacombe e Caldas (2002)

Observa-se que a então chamada gestão de RH praticamente inexistia, como se conhece do histórico traçado na visão clássica das teorias organizacionais. O que chama a atenção diz respeito às condições de trabalho no Brasil, de base ainda primitiva e predominantemente agrícola, distanciada do que se vivenciava nos países industrializados. Era difícil haver condições objetivas para o surgimento da gestão de RH e, mesmo para qualquer demonstração de suas práticas junto à abundância da mão-de-obra existente (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

No período entre as duas guerras mundiais, sintetizado pelo Quadro 3, nota-se que as organizações iniciaram o processo de estruturação da gestão de RH em torno do Departamento de Pessoal (DP), o qual seria responsável pelo recrutamento, seleção, remuneração e demissão de funcionários. Naquele momento, estava em pauta a busca por garantir direitos e mecanismos de proteções básicas aos trabalhadores, sendo necessário que as empresas contassem com pessoal preparado para atender às regulamentações e obrigações legais, inclusive àquelas de ordem salarial e de bem-estar social típicas da era industrial. Tratava-se de criar unidades administrativas que soubessem lidar com as demandas de ordem legal, trabalhista, produtividade e controle (DULEBOHN; FERRIS; STODD, 1995).

Para os autores, os sistemas organizacionais de pessoal destinavam-se a promover uma boa gestão e relações de trabalho, além de evitar conflitos com os trabalhadores e seus sindicatos. Os primeiros especialistas da área eram chamados de gerentes de pessoal (ou administradores de pessoal). Estes termos, curiosamente, ainda hoje são usados em diferentes lugares (TUBEY; ROTICH; KURGAT, 2015).

Quadro 3 – O período entre guerras

	Condições socioeconômicas	Configuração organizacional	Recursos Humanos
No mundo	-Crise de 29 -Fortalecimento dos Estados Nacionais -Crescimento das cidades -Fortalecimento dos sindicatos -Legislação trabalhista de proteção dos direitos dos trabalhadores	-Taylorismo/fordismo -Burocracia -Início do processo de produção em massa -Incremento da departamentalização nas organizações -Criação de subsidiárias de grandes empresas no estrangeiro	-Departamento de Pessoal com funções de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração -Surgimento dos Departamentos de Relações Industriais e Relações Humanas
No Brasil	-Criação do Estado Novo -Crise do café	-Taylorismo/fordismo -Burocracia	-Departamento de Pessoal (contratação, remuneração)

	-Aumento da industrialização -Legislação trabalhista -Criação dos sindicatos -Surgimento das grandes empresas estatais	-Início do processo de produção em massa -Mimetização dos modelos e dos padrões de configuração e departamentalização usados em outros países	e demissão de funcionários, responsabilidades legais) -Manutenção dos padrões agrícolas nas relações de trabalho -Paternalismo
--	---	--	--

Fonte: adaptado de Tonelli, Lacombe e Caldas (2002)

Há que se respeitar ainda o contexto econômico e as configurações organizacionais vigentes no mundo e em nosso país, que vivia o fenômeno chamado de capitalismo tardio, assim denominado por Cardoso de Mello (1982), articulado ao avanço da industrialização brasileira liderada pela intervenção estatal, principalmente na infraestrutura requerida pelas indústrias de base e na promoção de estímulos para o investimento privado nos setores produtivos, ao lado da manutenção do tradicional padrão já existente.

Na década de 1920, predominava o pensamento científico com bases tayloristas na seleção de pessoal, ou seja, a colocação da pessoa certa no local certo. A partir da década de 30, com a difusão dos experimentos de Hawthorne e da Escola das Relações Humanas, como já referido, surgem as atividades de RH voltadas a questões mais complexas, envolvendo temas como: trabalho em grupo, motivação, liderança, comunicação, entre outros. Isso levou as organizações a considerarem o fator psicológico nas relações profissionais até como forma de alcançar mais eficiência e produtividade. Elementos sociais também passaram a ser considerados ante o reconhecimento das necessidades básicas dos trabalhadores, pelo seu impacto importante na produção e no bem-estar no ambiente laboral da época (DULEBOHN; FERRIS; STODD, 1995). A preocupação centrava-se nas relações industriais, buscando o equilíbrio entre o desenvolvimento de práticas organizacionais com regulamentações decorrentes de negociação coletiva e leis governamentais.

Ao mesmo tempo, reforçava-se, a necessidade de as organizações darem atenção à gestão de pessoas mais focada e separada da gestão de outros recursos. Nesse período, o Estado passou a atuar como mediador, entre outras ações, com a proposição de leis que regulamentavam a relação capital-trabalho (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Segundo esses autores, no Brasil, o desenvolvimento industrial trouxe mudanças que impulsionaram transformações importantes na organização do trabalho e nas condições gestão de RH. Vale salientar que os Departamentos de Pessoal das organizações brasileiras se voltavam mais para se estruturar e atender aos requisitos legais exigidos pela legislação e práticas regulamentadas de gestão do trabalho.

O terceiro período, demonstrado sucintamente no Quadro 4, compreende um longo espaço de tempo – desde a Segunda Guerra Mundial até os anos 1980 – em que ocorreram

avanços significativos na área de GP, cuja esfera foi além do indivíduo e do trabalho por ele realizado, abrangendo o trabalho em grupo e as estruturas sociais das organizações (DULEBOHN; FERRIS; STODD, 1995).

Em certo sentido, novos programas começaram a enfatizar o enriquecimento do trabalho e o desenvolvimento de carreiras; ao lado da formulação de políticas para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, a fim de aumentar a satisfação e o compromisso com suas organizações (DEADRICK; STONE, 2014).

De fato, acrescentaram-se às suas funções atividades como o treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, que ganham destaque ao se considerar o aumento da complexidade das tarefas e as obrigações do Estado de Bem-Estar que se instalou na maior parte dos países industrializados, assim como a sofisticação tecnológica do trabalho, que tornariam a substituição de empregados bem mais dispendiosa, favorecendo a retenção de pessoas nas organizações. Com isso, a GP ganhou mais importância, em relação ao período anterior (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Quadro 4 – Da II Guerra Mundial aos anos 80

	Condições socioeconômicas	Configuração organizacional	Recursos Humanos
No mundo	<ul style="list-style-type: none"> -Crescimento econômico -Estado de bem-estar social e internacionalização da economia -Consumo em massa -Entrada das mulheres no mercado de trabalho - Desenvolvimento de tecnologias -Fortalecimento dos sindicatos e perda de poder gradual ao longo dos anos -Pleno emprego no início do período e reestruturação durante a década de 1980 	<ul style="list-style-type: none"> -Produção em massa -Expansão das multinacionais -Estruturas divisionais -Início da difusão de modelos “flexíveis” e mais “orgânicos” – década de 1970 	<ul style="list-style-type: none"> -Transformação do Departamento de Pessoal em Departamento de RH (engloba as áreas de DP e RI, além de haver preocupação com motivação, liderança, e retenção de funcionários) -Carreiras hierarquizadas -Surgimento de modelos de gestão de RH orientados para a “organização flexível”
No Brasil	<ul style="list-style-type: none"> -Instalação de multinacionais no país -Realização de grandes obras civis e de infraestrutura -Crescimento da empresa privada nacional -Intensificação da urbanização -Fortalecimento dos sindicatos -Dificuldades no desenvolvimento econômico 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestão taylorista/fordista -Importação de tecnologias, inclusive de tecnologia administrativa -Desenvolvimento de grandes burocracias estatais 	<ul style="list-style-type: none"> -Departamento de Pessoal voltado essencialmente para o cumprimento da legislação trabalhista -Surgimento de experiências isoladas em RH derivadas ou copiadas de empresas multinacionais que se instalam no Brasil, especialmente nos anos pós-JK

Fonte: adaptado de Tonelli, Lacombe e Caldas (2002)

Percebe-se que a trajetória da área de GP, desde os anos de 1950, recebeu contribuição de estudos sobre o comportamento humano nas organizações, supondo-se que a produtividade e a eficiência seriam melhor alcançadas com empregados satisfeitos, dando ênfase a temas como participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer, afora as pesquisas sobre liderança para formar gestores mais atentos às necessidades das pessoas.

Não por acaso a flexibilização organizacional foi favorecida pela troca de modelos mecanicistas por modelos mais orgânicos, peculiar aos chamados sistemas abertos e contingenciais. O olhar para o macroambiente, em um contexto de internacionalização do comércio, denota a preocupação com as mudanças que viriam a acontecer. A maior complexidade e compreensão da turbulência como fator permanente na vida organizacional pressupunha capacitação para lidar com os novos desafios, até porque as pessoas passariam a ser consideradas recursos críticos para o funcionamento das organizações nas economias de bens e serviços da informação e do conhecimento (DEADRICK; STONE, 2014).

Nas décadas seguintes, então, a ênfase irá recair nas escolhas estratégicas exigidas por um ambiente instável e dinâmico das organizações, graças à necessidade de buscar práticas de gestão diferentes, mais descentralizadas, voltando o olhar da GP para a retenção de pessoas continuamente mais habilitadas para trabalhar e interagir com essa realidade e as exigências de uso de tecnologias sofisticadas.

Famularo (1972) citado por Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) afirma que a administração passa a perceber que, além da retenção de pessoas talentosas, é cogente estimular a criatividade, a comunicação e a cooperação entre as equipes, desencorajando comportamentos negligentes, individualistas e absenteístas, entre outros.

No Brasil, entretanto, de acordo com Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), na metade do século XX, nas relações trabalhistas persistia alto grau de paternalismo, tanto no setor público quanto no privado. Esse panorama foi se modificando com a crescente indústria manufatureira e as importações. O aparelho estatal, os serviços e a urbanização foram ampliados, enquanto a suposta gestão de RH brasileira aparece como uma barreira às mudanças tecnológicas e à competitividade nacional e internacional. Considerando que a maioria das empresas mantinha práticas de gestão geralmente tayloristas/fordistas, pode-se caracterizá-las como retrógradas e legalistas até o final da década de 1970.

O próximo período, resumido pelo Quadro 5, abrange dos anos 1990 até o início dos anos 2000. Segundo os autores, nesse ínterim se mantém a descentralização da gestão de RH e sua atuação ligada a papéis de apoio para a gerência e a alta administração, com o objetivo de atrair e reter pessoas talentosas com as qualificações necessárias a um ambiente mutável.

Quadro 5 – De 1990 até início dos anos 2000

	Condições socioeconômicas	Configuração organizacional	Recursos Humanos
No mundo	-Globalização e intensificação da competição -Políticas neoliberais -Flexibilização das relações de trabalho -Intensificação das tecnologias informacionais -Ênfase nos consumidores -Enfraquecimento dos sindicatos	-Flexibilização da produção -Mudanças organizacionais Intensivas na composição do capital, ênfase na qualidade e na cultura -Organizações matriciais, orgânicas e aparecimento de empresas virtuais	-Administração estratégica de RH: ênfase na retenção de talentos, descentralização nas responsabilidades da GP -Terceirização de atividades como seleção e treinamento -Carreiras laterais e diagonais
No Brasil	-Abertura da economia -Privatizações -Reestruturações -Aumento do desemprego -Enfraquecimento dos sindicatos	-Reestruturação produtiva -Mudanças organizacionais -Mudanças na composição do capital -Implantação de programas de qualidade	-Discurso sobre administração estratégica de RH, em oposição a práticas que ainda remontam ao DP

Fonte: adaptado de Tonelli, Lacombe e Caldas (2002)

Em um mundo pós-moderno, as organizações burocráticas passaram a perder sucessivamente mais espaço para configurações de gestão mais criativas em que as pessoas formariam grupos que se autocontrolariam. Com a disseminação da internet, a partir de 1994, o fluxo de informações proporcionou celeridade às mudanças em curso. Inclusive, existem fortes indícios de que teoria e práticas de gestão serão continuamente transformadas em consequência da globalização, novas tecnologias e mutações fundamentais associadas à natureza do trabalho e dos empregos (TUBEY; ROTICH; KURGAT, 2015).

A esta altura, o foco da GP incide sobre o conceito de competência, em que o desempenho individual serve de base para ações de recrutamento, seleção e remuneração. Ilustrado na Figura 3, “o modelo de Ulrich (1998) resume essa tendência, destacando quatro papéis fundamentais na área: o de agente de mudança, o de defensor dos funcionários, o de apoio administrativo e o de parceiro estratégico” (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 78).

Figura 3 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva



Fonte: Barreto, Albuquerque e Medeiros (2012, p. 6)

As organizações brasileiras, a partir das mudanças promovidas pela implantação do Plano Real (1994) e pela abertura econômica, viram-se expostas à concorrência internacional e diante da necessidade de promover mudanças em suas políticas de GP que lhes possibilitassem ser competitivas, entre elas, a implantação da gestão de competências, a ser abordada mais adiante. Pesquisas realizadas à época indicam que na maioria das organizações havia a predominância das velhas práticas de GP, tipicamente retrógradas, ao passo que um grupo crescente, porém limitado, adotara modelos de estrutura enxuta e papel estratégico e consultivo (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

A esse respeito, afirma-se que a área de GP, hoje, é essencial no apoio às mudanças ao traçar suas políticas de acordo com o planejamento estratégico da organização. Ela busca orientar as ações humanas, direcionando-as aos objetivos organizacionais (ELIAS, 2009).

Termos como "gestão de valor", "parceria estratégica" e modernização da "arquitetura" de RH para organizações de sucesso também podem ser citados como algo a ser levado em conta na era de gestão do capital humano (TUBEY; ROTICH; KURGAT, 2015).

Neste contexto, dentre outras funções, a GP deve determinar objetivos, políticas e diretrizes, além de cuidar da estruturação de pessoal no ambiente das organizações. Sua missão consiste em conduzir as pessoas e promover, conjuntamente, a produtividade, a eficiência e a qualidade na consecução dos objetivos organizacionais, conciliando-os às aspirações individuais dos colaboradores (PEDRO, 2006).

Verifica-se que a área vivencia uma ressignificação, como se expõe no Quadro 6, indicativa dessa transição que vem acontecendo, de sorte que os colaboradores devem ter esse conhecimento para utilizá-lo de modo produtivo para combinar competências e gerar inovação (CASTRO; BRITO; VARELA, 2017).

Quadro 6 – Ressignificação das funções clássicas de RH

Funções clássicas de RH (subsistemas)	Ressignificação
Planejamento	Mapeamento interno e externo do conhecimento/ competências necessárias para a empresa
Suprimento (recrutamento e seleção)	Captação do conhecimento/ competências
Aplicação (cargos, carreira e avaliação de desempenho)	Aplicação do conhecimento/ competências individuais e grupais ao negócio da organização
Desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento)	Disseminação do conhecimento/ competências, criação de comunidades de aprendizagem, retenção do conhecimento do trabalhador (propriedade intelectual)
Manutenção (salários, benefícios, saúde ocupacional)	Recompensa pelo conhecimento/ competências agregadoras de valor ao negócio
Controle	Monitoração do processo mediante sistemas integrados veiculadores de informações sobre os empregados

Fonte: Castro, Brito e Varela (2017, p. 411).

Em consonância com essa ressignificação, Marques (2015) elucida que o novo papel da área de GP abrange a análise do seu papel estratégico nas organizações, de modo a contribuir com a construção e implementação das estratégias organizacionais de longo prazo; facilitar mudanças, ao preparar o ambiente para a introdução de novas tecnologias e ferramentas de trabalho; alinhar as competências humanas aos resultados organizacionais; além de promover um ambiente favorável ao autodesenvolvimento das pessoas como garantia à empregabilidade e de atuar como área de assessoramento aos gestores na prática de gerir pessoas.

A GP moderna, portanto, conglera um conjunto de atividades que consistem em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (MARQUES, 2015). Conforme disposto na Figura 4, visualiza-se os processos básicos ligados à GP.

Dessa forma, essa área pode ser invocada para explicar o bom funcionamento das organizações, ao ser considerada fundamental para a compreensão e alcance de níveis superiores de resultados organizacionais (MASCARENHAS; BINDER, 2017), principalmente quando se focaliza o plano estratégico da GP.

A GP pode ser simplesmente descrita como a convergência de três fatores - seres humanos, recursos e gestão. Assinala-se que os seres humanos detêm os recursos reais e potenciais (conhecimento, habilidades e capacidades) que podem ser aproveitados por meio de

técnicas eficazes de gestão para alcançar metas organizacionais de curto e longo prazo, bem como atender às suas próprias necessidades pessoais (TUBEY; ROTICH; KURGAT, 2015).

Figura 4 – Os seis processos básicos da Gestão de Pessoas



Fonte: adaptada de Marques (2015)

O enfoque de hoje recai na gestão global eficaz da força de trabalho de uma organização, a fim de contribuir para a realização de objetivos e metas desejados. Todos os processos de GP devem ser vistos como componentes integrados. Nessa perspectiva, dá-se realce à gestão estratégica de pessoas, como tema em ascensão, discutido a seguir.

2.2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

O conceito de gestão estratégica refere-se a uma gestão concentrada nos objetivos e metas da organização, que busca os meios mais adequados para concretizá-los no curto, médio e longo prazos (SCHIKMANN, 2010). Igualmente, pressupõe integração e relacionamento com todos os *stakeholders*, ou seja, o público interessado, seja interno ou externo à organização (KANAANE et al., 2010).

No que tange ao planejamento estratégico de pessoas, este diz respeito aos “processos por meio dos quais são antecipadas demandas ambientais e dos negócios, bem como

direcionadas essas demandas em suas dimensões de gestão de pessoas” (MASCARENHAS, 2017a, p. 32).

Longo (2007) afirma que a GP não conseguirá contribuir significativamente para a obtenção de resultados valiosos para a organização se o conteúdo de suas políticas não estiver devidamente alinhado à estratégia organizacional. O autor define estratégia como “o conjunto de finalidades básicas ou prioritárias da organização” (LONGO, 2007, p. 83). Assim sendo, fazem parte da noção ampla de estratégia: a missão organizacional; suas linhas de ação ou orientações prioritárias; e seus objetivos operacionais.

Na busca por maior efetividade e competitividade organizacionais, a GP da atualidade percebe o colaborador como elemento fundamental nos processos de consecução de metas e tomada de decisões, tornando-se, desse modo, um fator estratégico (HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

De acordo com Mascarenhas (2017b), as primícias da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) admitem três pressupostos da abordagem que cerca a gestão estratégica. Neste sentido, o primeiro refere-se ao fato de o planejamento estratégico da organização ser decidido antes das estratégias de gestão de pessoas. Assim, a gestão estratégica de pessoas se adaptaria às definições estratégicas gerais da organização.

Já o segundo pressuposto diz respeito à crença de que a fase de implementação das estratégias traçadas implica exclusivamente na identificação e aplicação dos meios necessários ao alcance dos objetivos, não tendo qualquer influência na formulação das estratégias. Esses dois processos ocorrem de forma independente, em consonância com a perspectiva clássica da gestão estratégica. O terceiro refere-se à divisão de responsabilidades pelos processos estratégicos, em que a formulação das estratégias surge como competência da alta direção e os recursos humanos constituiriam apenas meios para a sua implementação. Para o autor,

esses pressupostos são coerentes com o caráter deliberado, intencional e racional da visão clássica de planejamento estratégico, centralizado nos planejadores e na alta direção, e que deveria preceder a sua implementação (MASCARENHAS, 2017b, p. 58).

Entretanto, atualmente defende-se não mais a separação entre planejamento e execução das estratégias, tampouco a elaboração de estratégias organizacionais e de pessoal de forma independente, pois a GP adquiriu um papel mais ativo. A gestão estratégica da organização e a de pessoas devem ser integradas para um melhor aproveitamento e desenvolvimento institucional (CASTRO; BRITO; VARELA, 2017).

Nos moldes atuais, a gestão das organizações requer novas formas de ação diante das equipes de trabalho, como se apresenta no Quadro 7, que estabelece um comparativo das práticas de gestão tanto tradicionais como contemporâneas, que correspondem à mudança de foco apenas no processo de trabalho, ao passo que o foco muda para o objetivo a ser alcançado (DUTRA, 2010). Para tanto, os gestores devem assegurar-se de que os colaboradores sejam incentivados a trabalhar em equipe, cultivem a atitude e a motivação para alcançar os resultados desejados pela organização, pois atitudes positivas trazem benefícios-chave à promoção de um ambiente de trabalho focado em resultados planejados (PRADO FILHO, 2018).

Por esta mesma linha de pensamento, Prado Filho (2018) defende que o comportamento das pessoas deve estar atrelado às estratégias, às políticas e aos procedimentos da organização. Isto envolve os colaboradores que demonstram valores e comportamentos que os conduzam a atuar de uma maneira orientada aos objetivos de organizacionais.

Quadro 7 – Comparativo entre práticas de gestão sobre equipes de trabalho

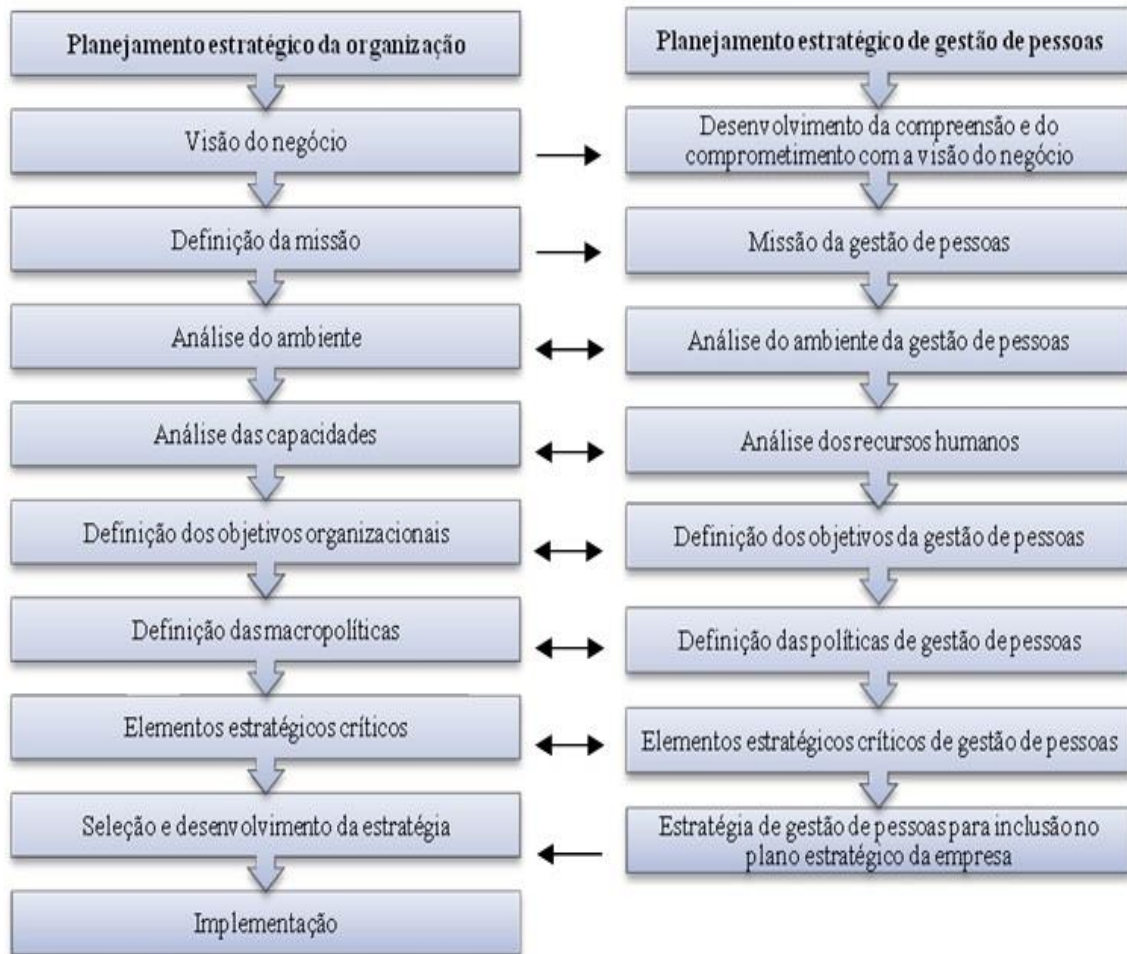
<p>PRÁTICAS NA GESTÃO TRADICIONAL racionalista foco apenas no processo de trabalho</p>	<p>PRÁTICAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA interpretativa e socioconstrutivista foco no objetivo do trabalho</p>
<p>As pessoas olham apenas para si mesmas. Normalmente não vão além de suas tarefas normais para ajudar os outros.</p>	<p>As pessoas se ajudam mutuamente sem que lhes peça, mesmo quando a tarefa não faz mais parte de seus deveres normais.</p>
<p>Diferentes partes da organização trabalham em prol de metas diferentes. Muitas vezes existe competição destrutiva.</p>	<p>Diferentes partes da administração trabalham bem juntas e têm um senso comum do que a organização toda está tentando realizar.</p>
<p>Poucas pessoas sabem quais são os valores subjacentes às decisões tomadas.</p>	<p>Todos sabem os valores da organização e como eles são usados para tomar decisões.</p>
<p>Os valores, quando existem, dizem respeito apenas aos lucros.</p>	<p>A organização valoriza o trabalho em equipe, a participação, a inovação, a qualidade e assim por diante, tanto quanto valoriza os lucros.</p>

Fonte: Dutra (2010, p. 34)

Mascarenhas (2017a), citando Golden e Ramanujam (1985), apresenta dois tipos pioneiros de articulação entre a gestão de pessoas e o planejamento estratégico organizacional. Essas articulações surgem com a GEP e são denominadas: a) “conexão de mão única”, em que as equipes de gestão de pessoas apenas implementam as estratégias através do planejamento de

políticas e de práticas de Gestão de Pessoas; e b) “conexão de mão dupla” (ilustrada pela Figura 5), na qual a área de GP passa a contribuir também com a formulação das estratégias institucionais, cooperando com informações pertinentes ao processo e derivando seus planos estratégicos. Dessa maneira, sofisticam-se as relações entre a gestão de pessoas e as equipes de planejamento estratégico.

Figura 5 – Planejamentos estratégicos da organização e da gestão de pessoas



Fonte: adaptada de Mascarenhas (2017, p. 38).

Castro, Brito e Varela (2017) afirmam que foi a partir dos anos 1990 que os subsistemas de gestão de pessoas passaram a compor o contexto estratégico das organizações, vinculando suas práticas à estratégia institucional. Os autores destacam que, sobretudo a partir do século XXI, a GP assumiu responsabilidades estratégicas, além das rotinas funcionais dos subsistemas de recursos humanos, posto que adquiriu a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas, passando a oferecer suporte às outras áreas no que tange ao desenvolvimento humano necessário ao alcance dos objetivos estratégicos, além de promover a capacitação de seus líderes para gerirem melhor suas equipes. Desse modo, “as organizações passaram do modelo

burocrático (baseado na especialização do conhecimento) para o modelo de gestão por processos, em rede e virtual aonde as pessoas trabalham por projetos em times de aprendizagem” (CASTRO; BRITO; VARELA, 2017, p. 411).

No setor público, a área de GP também passou por transformações e continua evoluindo no decorrer do tempo, tema a ser discutido na próxima seção.

2.2.3 Evolução da Gestão de Pessoas no Serviço Público

O conceito de serviço público não é uniforme na doutrina, entretanto, Meirelles (2008, p. 333, grifo do autor) assim o define: “*Serviço Público* é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do Estado”.

As transformações ocorridas no mundo do trabalho inquestionavelmente influem no setor público, mesmo que em maior ou menor grau (LONGO, 2007). A história da Administração Pública no Brasil é composta por momentos de altos e baixos, em que determinadas atividades estatais receberam especial atenção, compondo a agenda de governo em diferentes épocas (CARVALHO et al., 2009).

De modo geral, a Administração Pública passou por três fases distintas e demarcadas, mas que, de certo modo, se entrelaçam até a atualidade: a patrimonialista; a burocrática e a gerencial (SILVA; MELLO, 2013), cada uma delas com peculiaridades bem específicas no modo de atuar e gerir o aparelho estatal.

Uma série de reformas atingiu o serviço público a partir da década de 1930, com a implantação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), que buscava o distanciamento do modelo clássico de gestão, inspirado em valores de fundo taylorista/fayolista (SCHIKMANN, 2010), além do rompimento com o patrimonialismo centralizador e marcado pelo clientelismo (MELLO; MELO; MELLO FILHO, 2016).

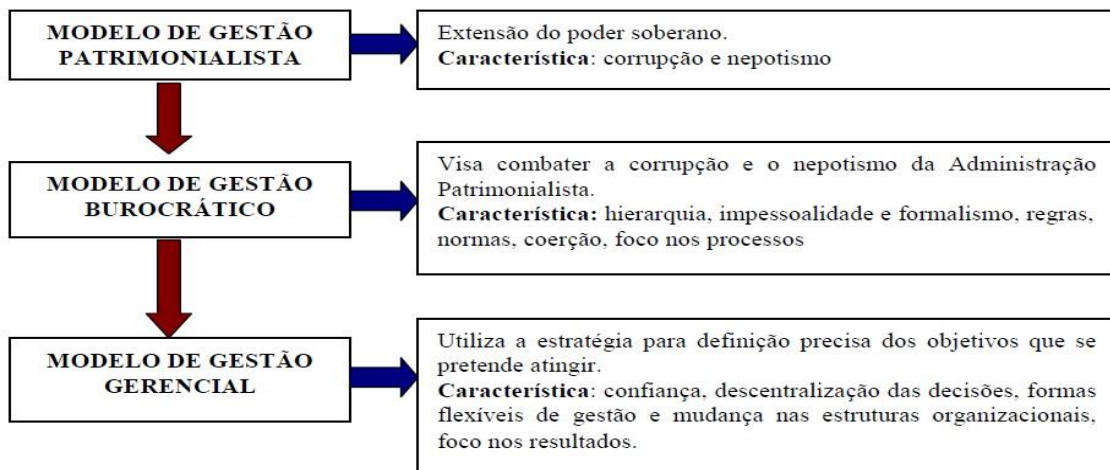
A Figura 6 ilustra, sucintamente, a evolução da gestão pública brasileira, tal como observada por Tavares (2010), chamando-se a atenção para o fato do distanciamento do modelo clássico de gestão, inspirado em valores de fundo taylorista/fayolista (SCHIKMANN, 2010), além do rompimento com o patrimonialismo centralizador e marcado pelo clientelismo (MELLO; MELO; MELLO FILHO, 2016).

Buscava-se, naquele momento, um serviço público mais qualificado, voltado para uma política de recursos humanos que estabelecesse novos sistemas para a estruturação dos quadros

de pessoal, através da fixação de regras para a profissionalização dos servidores e da constituição de um sistema de carreiras coordenadas por um órgão central (BRASIL, 2012).

Considerando esse período, o DASP representou “o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil” (PIRES et al., 2005, p. 9), ou seja, investe-se no planejamento de qualificação de pessoas.

Figura 6 – Evolução da Gestão Pública no Brasil



Fonte: Tavares (2010, p. 26)

De acordo com Longo (2007), o emprego público é função pública quando torna possível a existência e a proteção de uma administração profissional. O autor defende que a profissionalização da Gestão Pública deve ocorrer por meio de conduta que respeite a institucionalidade democrática, com atributos que lhes permitam dispor de pessoal com aptidões, atitudes e valores (competências) para o desempenho eficiente e eficaz de suas atividades.

O Quadro 8 expõe uma linha do tempo referente aos principais marcos legais da GP no Brasil, desde o governo Vargas, quando se iniciou a tentativa de conduzir políticas em larga escala em prol do desenvolvimento nacional (MARIN; OLIVEIRA, 2012), em que o foco em um corpo burocrático sólido e voltado para o desempenho foi a *meta police* propulsora do setor público.

Quadro 8 – Principais marcos teóricos da gestão pública de pessoas no Brasil

Período	Marcos Legais	Implicações
Década de 30	Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.	Criação do Conselho Federal do Serviço Público.

	Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938.	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).
	Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939.	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamentando a relação entre o Estado e servidores públicos.
Décadas de 1960 e 1970	Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais.
	Decreto nº 67.326 de 1970.	Normatiza a criação do SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal.
Década de 1980	Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF nº 360/88, de 7 de dezembro de 1988.	Criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), módulo folha de pagamento.
Primeira metade da década de 1990	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras.
	Decreto nº 347 de 1991.	Determina que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o SIAPE constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal.
Segunda metade da década de 1990 em diante	Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996.	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento.
	Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, com escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente.
	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que se baseia nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento.

Fonte: adaptado de Brasil (2012) e Marques (2015)

As normatizações e políticas de pessoal foram evoluindo em outros governos, conforme as necessidades, interesses e objetivos de cada época (BRASIL, 2012). É o caso do Decreto-Lei nº 1.713/1939, que constitui a primeira grande tentativa de normatização das relações entre o Estado e os servidores públicos, substituído pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União de 1952, que vigorou até a publicação da Lei nº 8.112/1990, em vigor

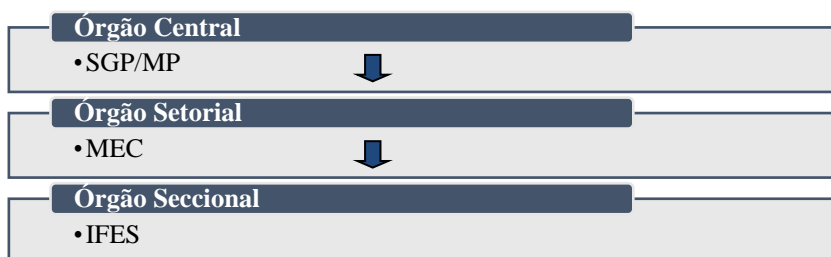
até a atualidade, tendo como importante resultado a adoção do Regime Jurídico Único para todo o executivo federal (PIRES et al., 2005).

Já o Decreto-Lei nº 200, de 1967, marcou o início de um novo e importante movimento de reforma administrativa, fundamentado em alguns princípios, tais como: planejamento, descentralização, delegação de autoridade, coordenação e controle; instituindo a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de promover uma dinâmica de governo mais operacional, através da descentralização funcional (MARQUES, 2015). A autora acrescenta que o Decreto-Lei nº 200/1967 também possibilitou a estruturação de Sistemas de Atividades Auxiliares para o gerenciamento das atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria, serviços gerais, entre outras ações comuns ao Poder Executivo Federal.

A criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) também integra o período de reformas, com sua entrada em vigor desde o ano de 1970 até os dias atuais, e tem como funções básicas: a classificação e a redistribuição de cargos e empregos; o recrutamento e a seleção; o cadastro e a lotação; o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal (MARQUES, 2015; PIRES et al., 2005).

Os órgãos e entidades que compõem o SIPEC são as coordenações gerais de gestão de pessoas dos ministérios (unidades setoriais) e os departamentos de gestão de pessoas das autarquias e fundações, que formam as unidades seccionais (CARVALHO et al., 2009), cujo Órgão Central é, atualmente, a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), que integra a estrutura regimental do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP).⁶ Nesse sistema, as IFES enquadram-se como órgãos seccionais, conforme ilustra a Figura 7, que apresenta a hierarquia da estrutura de pessoal, no âmbito do SIPEC.

Figura 7 – Hierarquia das IFES no âmbito do SIPEC



Fonte: elaborada pela autora

⁶Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/unidades/secretaria-de-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 26 jul. 2018.

Na década de 80, com foco na reforma administrativa e, diante das macrotransformações do setor público, as questões relacionadas à GP ganharam mais relevância (BRASIL, 2012). No ano de 1988, por exemplo, foi criado o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), a partir do módulo “folha de pagamento”, o qual tem por finalidade “dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal” (MARQUES, 2015, p. 16).

Esse sistema informatizado tem abrangência nacional e funciona como repositório de informações cadastrais relativas a todos os servidores, civis e militares, ativos e aposentados, pensionistas, estatutários e celetistas (CARVALHO et al., 2009). Sua missão é integrar todas as plataformas de gestão da folha de pessoal dos servidores públicos, sendo um dos principais sistemas estruturadores do governo federal, tendo lhe sido atribuída a responsabilidade pela produção das folhas de pagamento dos mais de 200 órgãos federais (SERPRO, 2018).

Considera-se que a institucionalização do SIAPE se estabelece como um marco para a gestão de pessoas na Administração Pública Federal, considerando que, até então, não existia qualquer sistema unificado de gestão de pessoas para o setor público em âmbito nacional (ROMANO, 2016). Isto gerava ausência de integração entre os sistemas, de normatização e padronização na aplicação da legislação, além de gastos excessivos sem amparo legal, dificuldades de realização de auditoria e absoluta ausência de informações e indicadores gerenciais (PORTAL SIAPENET, 2018).

Inclusive, o SIAPE vem sendo substituído gradualmente pelo Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal (SIGEPE), que já possui alguns módulos em funcionamento desde junho de 2014. Essa reformulação visa tornar as informações mais transparentes para a sociedade (SERPRO, 2018), como se pode observar:

O projeto Sigepe tem por objetivo desenvolver um novo sistema de gestão de pessoas do governo federal que irá substituir, gradativamente, os sistemas da família Siape (Siape, SiapeCad, SiapeNet e Extrator). O novo sistema atenderá aos órgãos participantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e irá abranger o ciclo de vida da área de gestão de pessoas: criação de cargos e empregos; seleção de pessoas; ingresso do servidor; gestão funcional [...]; gestão de benefícios [...]; aposentadoria e folha de pagamentos. Ele é direcionado tanto às áreas de gestão de pessoas dos órgãos, quanto aos servidores e suas chefias, que também interagem com o sistema para obter informações ou solicitar serviços (PORTAL DO SERVIDOR FEDERAL, 2018).

Segundo Romano (2016), o SIAPE, apesar das inúmeras melhorias, ainda se apresenta como um sistema de controle e não de gestão de pessoas efetivamente. Consideração esta compartilhada por Pires et al. (2005) e Marques (2015), quando asseveram que os avanços na construção de sistemas de informação, particularmente do SIAPE, não foram acompanhados de investimentos nas atividades de capacitação e desenvolvimento e/ou incorporação de

metodologias modernas de planejamento para o melhor dimensionamento da força de trabalho das instituições federais.

Os autores destacam também que o investimento em tecnologia da informação deu ênfase ao aperfeiçoamento de sistemas de pagamento, o que implicou na fragilização dos demais processos de GP. Desse modo, são apontados dois importantes desafios para a política de gestão de pessoas no serviço público: a) a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores públicos; e b) o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes estabelecidas pelos governos (MARQUES, 2015; PIRES et al., 2005).

Aliás, fala-se em uma nova gestão pública que seria um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia, competitividade, entre outros (SECCHI, 2009). Nesse sentido, é importante valorizar os princípios da eficiência na função pública que, segundo Longo (2007), são os seguintes: acesso aberto e transparente; promoção por mérito; integridade, objetividade e imparcialidade; e não politização.

A moderna GP assenta-se em um tripé estratégico, formado por: gestão por competências; democratização das relações de trabalho com a finalidade de gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação (AMARAL, 2006).

Acompanhando as tendências de administração pública atuais é natural que se assinale a gestão estratégica das organizações e sua extensão à GP, muitas delas oriundas da iniciativa privada, mesmo que dependentes de uma intensa reflexão por ocasião de sua adaptação para o setor público (SCHIKMANN, 2010).

Essa autora entende que as exigências para a satisfação de demandas pelos usuários do serviço público têm aumentado, tornando a adequação dos serviços a essas necessidades um aspecto crítico para o bom desempenho de qualquer órgão da administração pública. “Tal quadro tem conduzido as organizações públicas a repensar seus objetivos e a rever suas estruturas e processos para o alcance do desempenho desejado” (SCHIKMANN, 2010, p. 13).

Note-se que, no serviço público, a mudança fundamental na forma de se planejar pode ser entendida como a transição do planejamento normativo burocrático, historicamente adotado pelas organizações públicas, para o planejamento estratégico, que passa a ser mais discutido por tais instituições (MATIAS-PEREIRA, 2012).

É nesse contexto que as organizações estatais vivenciam uma nova realidade, na qual os saberes e objetivos da instituição devem estar alinhados à cogente coordenação dos atos de seus

membros e os cidadãos-clientes, cada dia mais exigentes em suas demandas (SILVA; MELLO, 2013).

Diante das transformações que afetam o modo de agir da administração pública, a GP apresenta-se como uma área fundamental para a melhoria do desempenho estatal, criando o desafio de ser inserida estrategicamente nas estruturas e nos processos decisórios de governo, o que implica a superação de uma cultura administrativa que não enxergava, até então, a importância e destaque que essa área requer e merece para atingir tais finalidades (CARVALHO et al., 2009).

Por que é importante investir em políticas de Gestão de Pessoas? Gramigna (2007) elucida essa questão, ao defender que qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona sem as pessoas. Afinal, elas possuem o dom de promover o sucesso ou o fracasso de qualquer organização; trazem histórias de vida, saberes, valores, crenças e expectativas; podem colocar seu talento a favor das organizações quando encontram ambiente para tal e são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e as valorizam.

Falar em gestão pública significa entender que esse tema perpassa o processo de transformação da sociedade e que, para gerenciar instituições públicas, é imprescindível investir no capital humano, além de investir em novas tecnologias (SILVA; MELLO, 2013). Outrossim, “o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos passam a configurar emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor público federal” (SILVA; MELLO, 2013, p. 114).

No caso das universidades, Souza e Kobiyama (2010) defendem que nelas se encontra campo propício para se aprender coletivamente. Os autores afirmam que é importante criar condições para a gestão de equipes, a fim de promover o aprendizado pelo compartilhamento do conhecimento. “Assim, é fundamental o estabelecimento de novas estratégias estruturais, e criação de uma nova cultura institucional, para que as IFES sejam, além de instituições que ensinam, também instituições que aprendem” (SOUZA; KOBİYAMA, 2010, p. 8).

Para a implementação da GEP, algumas atividades, mecanismos e instrumentos modernos deverão ser lançados no escopo de ação e atuação da área de gestão de pessoas (SCHIKMANN, 2010). Nesse limiar, cabe discorrer sobre as tendências contemporâneas da GP e seus mecanismos: Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências, dentre as quais se inclui o BT como ferramenta estratégica e facilitadora de ambas.

2.3 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) define-se de maneira interdisciplinar, sob a visão de diversos autores. Sua denominação procede do inglês *Knowledge Management*, sendo uma área de atuação transversal entre diversas disciplinas, principalmente as que dizem respeito à gestão estratégica, teoria das organizações, sistema de informação, gestão da tecnologia, além de áreas mais tradicionais, tais como economia, sociologia, psicologia e *marketing*. Além disso, a GC é reconhecida como um recurso estratégico inserido nas organizações e no cotidiano das pessoas (REBOUÇAS, 2014).

De acordo com Choo (2011), conhecimentos e experiências estão dispersos pela organização e geralmente se concentram em determinados indivíduos ou unidades de trabalho. Existem numerosos relatos de organizações que necessitaram fazer retrabalhos, por não poderem localizar o conhecimento especializado existente na própria organização.

Assim, torna-se necessário criar um olhar mais aguçado e apreciativo sobre os potenciais humanos que circulam pelos ambientes de trabalho. Em se tratando desse olhar afirmativo sobre as organizações e as pessoas, a IA apresenta-se como uma abordagem bastante promissora, em um contexto no qual a relação entre IA e GC remete a um processo de transformação que permite criar uma cultura de aprendizagem apreciativa (CHUANGCHUM, 2008). O tema é objeto de discussão ao longo deste TCF.

A construção do conhecimento leva à inovação, na forma de novos produtos ou competências (CHOO, 2011). Para este autor, o segredo da inovação organizacional está na liberação do conhecimento tácito dos membros da organização, por ser

substantivamente valioso quando se transforma em novas capacidades, produtos e serviços. As inovações materializam-se quando o conhecimento implícito é trabalhado e toma forma de objetos ou sistemas. O conhecimento implícito gera um novo valor quando se torna explícito (CHOO, 2011, p. 196).

O conhecimento tácito transforma-se em um tipo de conhecimento implícito, usado pelos membros da organização para desempenhar seu trabalho. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso formalmente por meio de sistemas de comunicação, podendo ser difundido com facilidade (CHOO, 2011).

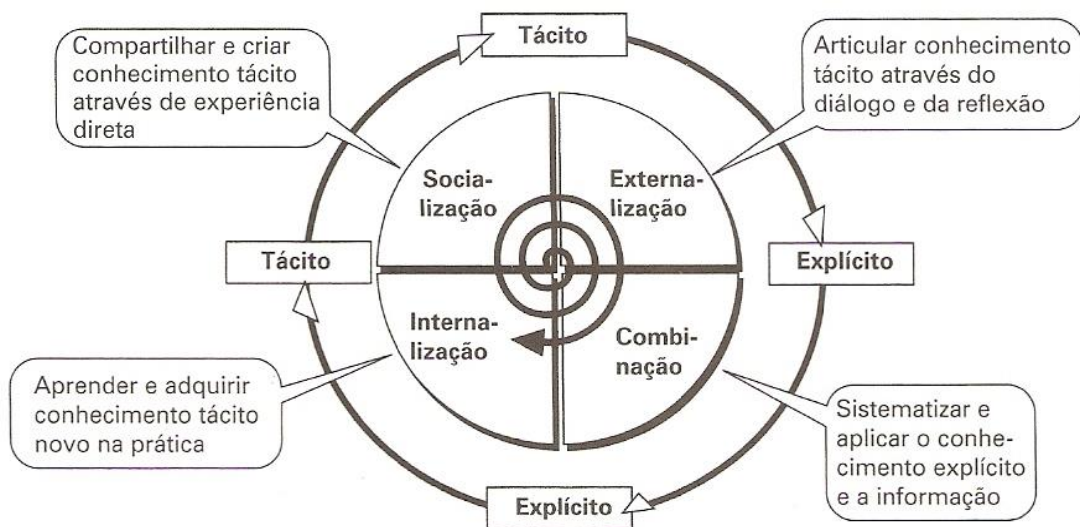
O conhecimento explícito pode ser propagado através de palavras, números, sons, entre outros, ao passo que o conhecimento tácito não pode ser facilmente visualizado e divulgado, pois é pessoal e de difícil formalização. Isto ocorre porque estão profundamente

enraizados nas experiências individuais, assim como nos ideais, valores e emoções a ele incorporadas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A criação e utilização do conhecimento nas organizações ocorrem por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, conforme indicam Takeuchi e Nonaka (2008), considerando quatro modos de transição: a) socialização: de tácito para tácito; b) externalização: de tácito para explícito; c) combinação: de explícito para explícito; e d) internalização: de explícito para tácito.

Esses quatro modos formam um ciclo, ilustrado pela Figura 8, conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI, o qual se encontra no centro do processo de criação do conhecimento. "Este modelo descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional" (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 23).

Figura 8 – Processo SECI de Conversão do Conhecimento



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24)

A socialização consiste na conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito e acontece frequentemente em reuniões sociais informais, nas quais é importante que haja a empatia. A externalização é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, que ocorre por meio da articulação para que outros também compartilhem o conhecimento. A combinação acontece quando o conhecimento explícito individual é conectado à criação de conjuntos sistemáticos de conhecimento explícito a serem disseminados entre os membros de uma organização. Finalmente, a internalização trata-se da incorporação

do conhecimento explícito ao tácito, estando fortemente relacionada ao “aprender fazendo” (ISHIKURA, 2008).

Na visão de Ishikura (2008), as bases de dados podem contribuir para o processo de combinação, em que há a sistematização do conhecimento explícito e da informação. No centro da organização do conhecimento encontra-se a administração dos processos de informação, que formam a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões (CHOO, 2011).

Dessa perspectiva, pode-se citar o BT como aliado da gestão e conversão do conhecimento em informações úteis para os processos de GP, por exemplo.

Igualmente, é possível fazer analogia dos modelos de conversão do conhecimento com a utilização da abordagem apreciativa, utilizando-se o compartilhamento de experiências, modelos mentais e habilidades individuais efetuados por meio de oficinas e entrevistas apreciativas, entre outros. Pois, conforme defendem Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), na IA existe a premissa de que um núcleo de mudança positiva pode ser identificado na organização quando seus membros são convidados a participar de diálogos para compartilhamento de histórias de sucesso, potenciais inexplorados, valores e competências essenciais, visualizando-se também proposições de um futuro desejado. A IA cria um vínculo entre o conhecimento e a energia de seu núcleo diretamente para a organização ou comunidade, e as mudanças que não podiam ser imaginadas são súbita e democraticamente mobilizadas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Sobre a interação entre a IA e a GC, Oliveira e Sauer (2014, p. 7) afirmam que:

a IA pode constituir-se em uma importante ferramenta para o compartilhamento do conhecimento porque, em essência, tem como condição *sine qua non*, a interação das pessoas umas com as outras [...]. Com base nessa perspectiva, a relação entre IA e GC pode ser estabelecida, caso se admita que ambas se reforçam, mutuamente, para possibilitar a construção e constituição de um contexto compartilhado de criação e disseminação do conhecimento organizacional, em um contexto de transformação.

As autoras complementam que a IA pode contribuir no desenvolvimento de ambientes adequados para a conversão de conhecimento nas organizações, auxiliando na construção e constituição de um espaço propício para que isso ocorra.

Considera-se também que a IA pode ser uma metodologia facilitadora da construção de um ambiente favorável à criação e compartilhamento de conhecimentos individual e organizacional, posto que, em todos os ciclos da abordagem da IA, a criação coletiva é estimulada, fazendo com que o conhecimento seja compartilhado por meio das atividades em grupo. Destaca-se, desse modo, o princípio construcionista da IA, abordado mais adiante, o qual preconiza o estímulo à criatividade em conjunto (DRAGO et al., 2011).

No âmbito da GP na administração pública, "o conhecimento produzido por servidores públicos tem a possibilidade de apontar os avanços teóricos e práticos necessários para a sua efetiva modernização no ambiente específico do setor público brasileiro" (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014, p. 8). Entretanto, Souza e Kobiyama (2010) afirmam que a gestão universitária, por exemplo, ainda não possui uma cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento organizacional, pois a informação ainda está centrada em algumas pessoas, o que pode ocasionar perda de conhecimentos institucionais relevantes.

Segundo os autores, a ausência de institucionalização do conhecimento gera a prática de ações independentes (desconexas) pelos departamentos universitários e transmissão informal de conhecimentos, quando do ingresso de novos servidores na universidade, dificultando, dessa forma, a compreensão efetiva das finalidades e práticas institucionais. Em adição a isso, eles asseveram que a descontinuidade administrativa arraigada ao serviço público e, conseqüentemente, nas IFES também é um fator contraproducente na aprendizagem e no compartilhamento do conhecimento organizacional. "Conclui-se que falta uma maior consciência sobre a importância do compartilhamento do conhecimento por parte dos gestores universitários" (SOUZA; KOBİYAMA, 2010, p. 4).

As pessoas deveriam ser mais estimuladas a socializar seus conhecimentos, por meio de premiações e incentivos para ideias inovadoras na gestão das IFES, o que se tornaria possível através do envolvimento das pessoas. Segundo Reginaldo, Tartari e Lira (2016), as organizações têm que entender que o conhecimento é o recurso de maior valia na contemporaneidade e precisa ser compartilhado para ser reutilizado, gerando, à vista disso, novos conhecimentos.

Já Almeida (2013) afirma que a IA, por meio de sua natureza afirmativa, inclusiva e participante rompe as barreiras que impedem o compartilhamento do conhecimento. Segundo o autor, a IA passa a ser uma solução de longo prazo para os casos de indisposição de compartilhamento, ao criar um ambiente confiante e participativo. "Com o tempo, o processo de compartilhar o conhecimento torna-se uma parte natural e integrante da experiência da organização e também da prática profissional" (ALMEIDA, 2013, p. 72).

Trata-se de um processo de construção de capacidades, sobretudo para administrar recursos e processos de informação, de modo que as organizações precisam saber se adaptar às transformações do ambiente no momento adequado; empenhar-se na aprendizagem contínua, abandonando pressupostos que perderam validade; mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros, gerando inovação e criatividade; e focalizar seu conhecimento em ações coerentes (CHOO, 2011).

Ao se interpretar esse processo, entende-se o que Castro, Brito e Varela (2017) quiseram dizer com a resignificação da área de GP, posto que as organizações também possuem o papel de facilitar o desenvolvimento dos “trabalhadores do conhecimento”.

No caso do setor público, são os servidores "os principais agentes de modernização e implementação efetiva de novas práticas de gestão de pessoas" (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014, p. 8), incluindo o papel reservado à GC.

Kracik et al. (2016) expandem a discussão ao defenderem que a GC se conecta com a Gestão por Competências, por conta da busca pela inovação contínua, a fim de poderem lidar com as mudanças impostas pelo contexto organizacional.

Os autores comentam que estas duas formas de gestão se complementam quanto aos objetivos, resultados e perspectivas, considerando que uma cria um ambiente de aprendizagem contínuo para que a outra seja uma realidade e vice-versa (KRACIK et al. 2016).

Como a Gestão do Conhecimento dedica atenção especial ao estudo da dimensão cognitiva pode-se dizer que ela promove o desenvolvimento de competências. E a competência, uma vez desenvolvida, faz nascerem novas necessidades, ensejando a criação de novos conhecimentos. Ou seja, a Gestão por Competência ocorre através da Gestão do Conhecimento, e vice-versa (CARBONE et al., 2006, p. 97 apud KRACIK et al., 2016, p. 5).

Entretanto, apesar da semelhança entre as abordagens metodológicas, esses modelos se diferenciam quanto ao raciocínio de gestão, como esclarecem Carbone et al. (2006) citados por Kracik et al. (2016). As atividades da GC trabalham no mapeamento e transferência de conhecimento crítico dos processos organizacionais, enquanto as atividades da Gestão por Competências estariam interessadas em adequar as competências dos funcionários às competências necessárias à organização.

A temática da Gestão por Competências, com enfoque no serviço público, é discutida na próxima seção.

2.4 Gestão de Pessoas por Competências

Entre os principais mecanismos da gestão estratégica de pessoas encontra-se a gestão de competências (SCHIKMANN, 2010), considerado um instrumento desvinculado da visão tradicional de cargos e que se propõe ao alinhamento das competências individuais dos colaboradores às estratégias da organização, como meio de alcançar os resultados pretendidos (LEAL; DALMAU, 2014).

Como tal, tem sido colocado em prática pelas organizações, graças ao seu reconhecimento como método promotor da evolução de processos que visam à eficácia na relação com as pessoas e o ambiente organizacional (ROMANO, 2016).

A noção de competência, segundo Longo (2007), surgiu na gestão contemporânea de GP por meio de uma série de estudos empíricos desenvolvidos nos Estados Unidos no início da década de 1970, os quais constataram o vínculo existente entre o sucesso obtido pelas pessoas no trabalho e uma linha de comportamentos observáveis na sua atividade produtiva.

A análise desses comportamentos estabelece relação com a posse de determinadas qualidades que envolvem não apenas os conhecimentos técnicos especializados, considerados determinantes da qualificação profissional, mas penetram em motivos, traços de caráter, atitudes ou valores, habilidades e capacidades cognitivas ou de conduta. Gerenciar por competências, dessa forma, requer dedicar atenção prioritária aos elementos qualitativos do investimento em pessoas mediante, por exemplo, a utilização de sistemas de desenvolvimento de pessoas (LONGO, 2007).

Carbone, Brandão e Leite (2005) citados por Brandão et al. (2008, p. 877) definem competências humanas ou profissionais como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional”.

Na gestão por competências, é fundamental que se conheça “a força de trabalho disponível, identificando os pontos de excelência e insuficiência de cada colaborador” (GRAMIGNA, 2007, p. 98). Nesse modelo, ressalta-se também a aprendizagem e o conhecimento como elementos essenciais ao desenvolvimento de competências relevantes à organização (PERSEGUINO, 2011). Além disso, essa forma de gestão se propõe a dirigir esforços no sentido de planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências indispensáveis à consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO et al., 2008)

Para Romano (2016), conduzir a GP utilizando-se de um sistema de gestão inovador, como é o caso da chamada Gestão de Pessoas por Competências (GPC), torna-se um desafio instigante para as organizações, considerando que pode haver necessidade de ruptura de fatores histórico-culturais e, até mesmo, econômicos para sua implementação. O autor afirma ser o modelo de gestão por competências o modo mais evoluído de se conduzir as relações humanas nas instituições, posto que equilibra as ações focadas no desenvolvimento de pessoas, possibilitando aos gestores uma comunicação mais alinhada no momento da tomada de decisão.

Por esta razão, a GPC como um modelo contém um referencial que alimenta os demais processos da GP. Neste particular, Leal e Dalmau (2014) destacam que tal modelo tem sido

bastante difundido nos meios acadêmico e organizacional, por meio de sua integração aos diversos subsistemas de GP. Sendo a gestão das competências das pessoas uma parte fundamental da GP, cabe aos gestores levá-las em conta e influenciá-las para adequá-las às necessidades da organização (LONGO, 2007).

Elias (2009) apresenta algumas premissas básicas que precisam ser atendidas na implementação desse modelo, tais como: a observação das características próprias de cada negócio, que requer perfis específicos; a existência de grupos ocupacionais ou diversas áreas dentro das organizações com características próprias e diferentes entre si, em que seus profissionais precisam apresentar um perfil de competências compatível com características semelhantes. Neste caso, os líderes organizacionais, assessorados pela GP, seriam os responsáveis por viabilizar o desenvolvimento das competências dos colaboradores.

A disseminação da necessidade de busca pelo aprendizado e melhoria contínuos, torna as pessoas conscientes da importância do desenvolvimento constante de novas competências.

Na esfera pública, a GPC vem sendo debatida com maior ênfase a partir do ano 2000, com diversas tentativas isoladas de implementação (MARTINS; TINÔCO, 2014).

Contudo, a GPC ganhou melhor visibilidade e amplitude no Serviço Público Federal a partir da promulgação do Decreto nº. 5.707/2006 (BRASIL, 2006), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) das organizações públicas, sob uma perspectiva direcionada aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores (LEAL; DALMAU, 2014).

A PNDP tem como objetivo geral garantir a capacitação e o desenvolvimento permanente do servidor, orientado por competências, para alcançar a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Seus objetivos específicos estão dispostos no Artigo 1º do já citado decreto federal: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

A intenção do Decreto nº. 5.707/2006 é que este seja inovador, ao propor o aproveitamento dos conhecimentos demandados pelas instituições públicas, a flexibilização dos conceitos de postos de trabalho, o envolvimento e a responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento (BRASIL, 2012).

Pires et al. (2005) afirmam que o crescente interesse pela abordagem de competências decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial ao sucesso

das organizações. Entretanto, reconhecem haver dificuldades para se implantar a gestão por competências no setor público, devido, precipuamente, à existência de uma série de restrições na realização de processos seletivos para as organizações públicas, que não permitem a avaliação de alguns comportamentos e atitudes de servidores antes de seu ingresso em determinadas carreiras.

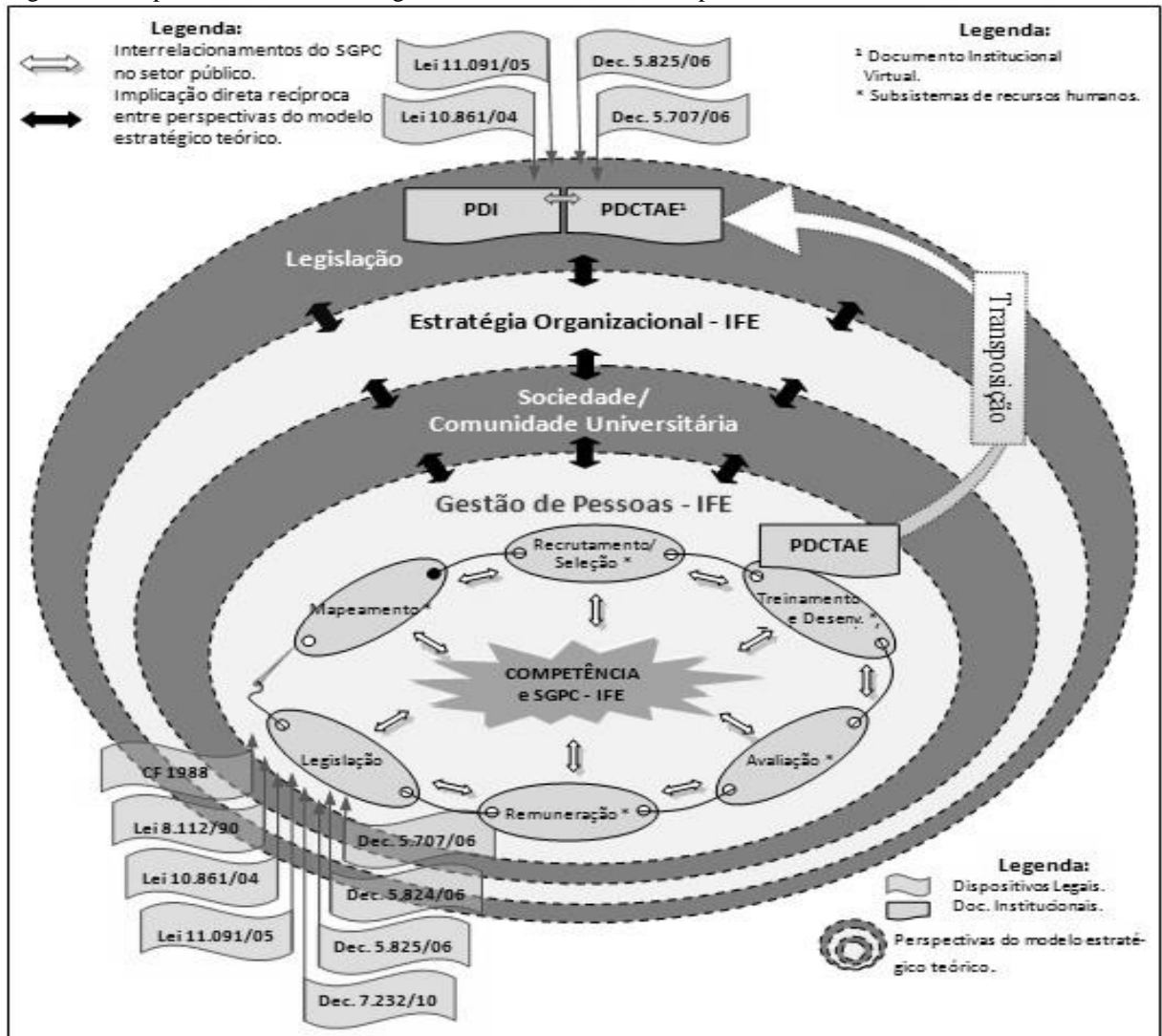
Marques (2015) defende que é possível enquadrar a lógica da gestão de competências às organizações públicas, considerando que atualmente elas se deparam com mudanças e demandas dos cidadãos cada vez mais constantes, necessitando adequarem seus perfis profissionais às novas situações.

Surge, portanto, um desafio para a gestão pública, uma vez que, ao se alocar as pessoas, normalmente considera-se apenas os tipos e descrição dos cargos, ao invés de se realizar uma análise efetiva das competências dos profissionais para a realização das atividades. Destarte, “ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades muito diferentes [...] correndo o risco de não alcançar os resultados e o desempenho pretendidos” (MARQUES, 2015, p. 22), como é o caso, por exemplo, dos cargos técnico-administrativos com a denominação de “assistente em administração” nas IFES, que possuem uma descrição de atribuições bastante abrangente.

Oliveira (2015) defende que o planejamento é a base para a adoção de um sistema estratégico que permita o alinhamento entre a GP e uma gestão estratégica articulada por competências, conforme recomendam os acadêmicos e legisladores. O autor sugere um modelo de Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) para o contexto das IFES brasileiras, ilustrado na Figura 9, que reúne a dinâmica de dois sistemas: o próprio SGPC, específico para a gestão de pessoas e outro modelo estratégico teórico mais amplo, no qual estão inseridos o SGPC e a estratégia de outras áreas existentes nas IFES.

No modelo teórico, percebe-se que as vertentes envolvidas no SGPC consideram a legislação que normatiza as IFES, pois são instituições públicas e, como tais, são regidas por leis de âmbitos geral e específico, como por exemplo, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Desenvolvimento de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDCTAE) e a legislação que estabelece a implantação da gestão por competências em órgãos públicos federais; a estratégia organizacional, no sentido de orientar-se pela missão e pelos valores institucionais; a comunidade universitária, com atores importantes no processo de construção de valor; e a gestão de pessoas, que corresponde ao centro do modelo e está diretamente ligada às práticas conducentes à gestão por competências (OLIVEIRA, 2015).

Figura 9 – Proposta de modelo estratégico concernente a um SGPC para as IFES



Fonte: Oliveira (2015)

Aliás, ao analisar três grandes universidades federais do Nordeste brasileiro, Oliveira (2015) identificou que, embora haja um aumento no alinhamento entre as atividades da GP, as estratégias organizacionais e as diretrizes estabelecidas pelos governos, ainda há um tímido desenvolvimento do modelo estratégico de GP, o que envolve também a gestão por competências. Além disso, foi reconhecido que a dimensão estratégica da GP não foi plenamente desenvolvida e “valorizada ou discutida nas instâncias superiores da universidade, apesar de todo o ordenamento legal instituindo a presença de documentos oficiais que legitimam e sustentam as ações de cunho estratégico” (OLIVEIRA, 2015, p. 76).

Esse autor afirma que a instituição pública que decidir implementar um SGPC precisará alinhar minuciosamente todos os subsistemas de RH, primeiramente mapeando as competências existentes, para seguir com as fases de recrutamento e seleção, treinamento e

desenvolvimento, avaliação, remuneração e aperfeiçoamento da legislação que dá sustentação às ações referentes à gestão por competências.

Para Carvalho et al. (2009), o modelo de GPC induz e amplia debates pelo fato de a busca pela melhoria da gestão organizacional estar entre seus principais objetivos. De acordo com os autores, faz-se necessário discutir estratégias que mobilizem os talentos dos servidores conforme as necessidades institucionais, o que torna essa gestão mais efetiva. Nesse contexto, espera-se que a área de gestão e capacitação de pessoas adquira uma nova dimensão, a de articulação estratégica que elabore os processos destinados a reconfigurar as práticas de gestão atuais.

A gestão de competências utiliza diversos mecanismos e instrumentos, entre eles o BT, cuja função poderia agregar informações detalhadas acerca dos perfis profissionais do quadro de colaboradores, sendo utilizado para planejamento de alocação e realocação de pessoal (MARQUES, 2015; SCHIKMANN, 2010).

Mas, esse instrumento possui outras funcionalidades. Além de dispor aos colaboradores funções mais próximas de suas reais capacidades e qualificações, o realinhamento por este proporcionado torna possível melhorar a qualidade da produtividade nas organizações (KRACIK et al., 2016).

Ademais, Colares (2005) classifica o BT como um sistema efetivo de manutenção da criatividade, que propicia o mapeamento individual de potenciais na organização. Destarte, o BT apresenta-se como uma emergente ferramenta estratégica de auxílio à GP nas organizações, assunto abordado na próxima seção.

2.5 Banco de Talentos

O BT é um tipo específico de banco de dados que possibilita o armazenamento de informações cadastrais, desde a identificação pessoal até elementos referentes à formação acadêmica e à vida profissional das pessoas (ROMANI; BORSZEZ, 2001). Tal armazenamento pode ser utilizado para várias finalidades na organização, desde contratação e promoção de cargos até a identificação de competências e habilidades (COLARES, 2005).

Já Perseguino (2011) vê esse instrumento como uma das estratégias presentes no modelo de Gestão por Competências, que pode auxiliar a organização na colocação do profissional em atividades e departamentos adequados às suas habilidades.

A área de GP, ao desempenhar papel estratégico, deve conhecer cada setor da organização a fim de garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos colaboradores.

Também deve ser detentora de informações sobre os perfis dos profissionais e seus resultados (SCHIKMANN, 2010).

Gramigna (2007) assinala que algumas organizações apresentam dificuldades de identificar, em seus próprios quadros de profissionais, aqueles que atendam à demanda de determinadas competências exigidas pelo mundo globalizado. A autora destaca ainda que há um ganho recíproco quando se investe na identificação de potenciais e talentos, pois as pessoas, ao conhecerem suas potencialidades e dificuldades, adquirem a possibilidade de planejar seu autodesenvolvimento e a organização passa a entender que o desenvolvimento profissional envolve a parceria com seus colaboradores.

Diante desse contexto, surge a necessidade de se criar uma infraestrutura que permita gerenciar e transferir o conhecimento nas organizações. Esse é um desafio para a gestão do conhecimento organizacional, em que a tecnologia desempenha um papel de destaque, posto que possibilita o armazenamento de dados (matérias-primas) e informações que podem ser utilizadas pelos gerentes e colaboradores para gerir o conhecimento no seu trabalho (ROMANI; BORSZEZ, 2001).

Os BTs são bons exemplos do uso de tecnologias em prol do gerenciamento das aptidões humanas. Suas bases de dados registram e armazenam informações sobre as competências dos colaboradores (ROMANI; BORSZEZ, 2001). O papel da tecnologia, nesse caso, visa dar suporte à rede de conhecimento organizacional (COLARES, 2005).

Entretanto, faz-se necessário saber o que fazer com essas informações, ter habilidade para utilizá-las, associá-las a outras informações, transformá-las em inteligência e obter resultados com isso. Quando a organização “consegue obter resultados positivos, através da informação transformada em inteligência, ela sedimenta, em sua cultura, a sua Competência Fundamental” (ELIAS, 2009, p. 156).

Gramigna (2007) afirma que os BTs se mostram como ferramentas bastante úteis, à medida que permitem às organizações obterem um “raio x” do seu potencial humano, servindo de base para a tomada de várias decisões gerenciais. Entre elas, a autora cita a utilização de critérios objetivos e justos quando da escolha de profissionais para participação em processos sucessórios; a elaboração de planos de capacitação de pessoal com base nas competências deficitárias; o aproveitamento de potenciais evidentes na formação de equipes multidisciplinares; a prática do rodízio como estratégia de aquisição de novas competências; assertividade na realocação de pessoal; indicadores de desempenho mensuráveis na identificação de perfis que permitam a contratação dos profissionais necessários.

Embora a tomada de decisões possa ser um processo complexo, Choo (2011) defende que ela é uma parte fundamental da vida da organização, pois toda ação organizacional é provocada por uma decisão, e toda decisão torna-se um compromisso para uma ação.

Além de auxiliar as tomadas de decisões institucionais, o BT pode facilitar as seguintes ações: detectar talentos existentes para preenchimento de vagas internas; adotar medidas que favoreçam a motivação; ajustar o colaborador conforme sua predisposição natural para o desempenho das missões para as quais possui vocação; realocar colaboradores em funções e projetos aos quais possam aplicar seus conhecimentos e habilidades; ampliar o espaço de autonomia das pessoas, bem como suas responsabilidades e participação no processo decisório organizacional (GRAMIGMA, 2007).

Considerando que o BT permite realizar uma estimativa real dos potenciais humanos e disponibilidade destes frente às demandas presente e futura, acredita-se que este pode possibilitar o dimensionamento das competências e talentos ocultos nas organizações (COLARES, 2005).

Como ferramenta, o BT favorece mais dinamismo e participação à GP, ao passo que apresenta diversas outras vantagens, tais como: instrumentalizar a organização para identificação e aproveitamento máximo das potencialidades dos colaboradores, sendo necessário manter uma base de dados informatizada que permita consultas rápidas e objetivas; fazer a prospecção de colaboradores na carreira; contribuir para a elevação da satisfação das pessoas, ao adequar-se novas funções e missões aos seus potenciais (GRAMIGMA, 2007).

Após a implantação do BT, é necessário que haja um acompanhamento e utilização dos resultados para tomada de decisões. Gramigna (2007) sugere algumas ações possíveis, tais como: alocação dos colaboradores com talentos potenciais em projetos desafiadores; oferta de programas de treinamento e desenvolvimento para fins de ampliação do domínio de competências; e acompanhamento aos colaboradores que apresentarem performances abaixo do esperado, na busca do realinhamento aos propósitos organizacionais.

Portanto, o BT pode ser considerado um mecanismo imprescindível ao planejamento estratégico na gestão de competências (COLARES, 2005), que torna possível a transformação de simples dados em significativo conhecimento gerencial, dando suporte à identificação das competências dos profissionais, bem como à sua alocação em setores mais adequados aos seus perfis (SILVA; SILVA, 2012). Os autores afirmam ainda que essa ferramenta pode subsidiar o gerenciamento do capital humano no setor público, assim como facilitar a visualização da necessidade de capacitação dos servidores.

Efetivamente, a literatura aponta que a busca pela descoberta e valorização de talentos nas organizações de modo geral, assim como a utilização do BT no setor público brasileiro tem aumentado nos últimos anos. A explicação pode estar no interesse do Estado em acompanhar o ritmo de evolução das práticas de gestão estratégica de pessoas, fazendo uso também do modelo de gestão por competências como um de seus mecanismos (CAMÕES; MENESES, 2016).

Corroborando esta observação, o trabalho de Freitag et al. (2014) concluiu que as publicações brasileiras sobre valorização do talento nas organizações são oriundas, majoritariamente, de anais de congressos, o que demonstra a atualidade dos estudos e o interesse dos acadêmicos sobre o tema. “O espaço para estudos é amplo, e as mudanças atuais no cenário empresarial e acadêmico favorecem o aumento do número de projetos de pesquisa nessa área (FREITAG et al., 2014, p. 639).

Vale destacar, ainda, que Barreto et al. (2010) identificaram os principais desafios e tendências em GP, em 2015, entre os quais a Gestão de Talentos ocuparia o topo da lista das tendências em políticas e práticas na área de GP no país.

O já citado estudo de Galvão (2016) identificou entre 23 IFES pesquisadas a existência de 10 universidades que já utilizam essa ferramenta na gestão de seus servidores, com destaque para o *benchmarking* feito em seu trabalho com a Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) e o Banco do Brasil.

No caso da UFTM, verificou-se que foi implementado um BT Institucional, objetivando identificar o potencial intelectual e profissional de seus servidores. De acordo com Galvão (2016), a Comissão de Dimensionamento da Força de Trabalho dessa IFES decidiu pela implantação de um BT após um diagnóstico favorável, sob o enfoque de cada unidade e das condições ambientais e operacionais relacionado ao trabalho que lá se realiza.

No caso do Banco do Brasil, empresa de economia mista, constatou-se que este utiliza desde 1997, um sistema denominado “Talentos e Oportunidades” (TAO), definido como um sistema informatizado de recrutamento interno e comissionamento que compara as competências e experiências dos colaboradores às necessidades da empresa (GALVÃO, 2016).

Sob essa perspectiva, vê-se que há experiências em andamento, cujo mapeamento é recomendável para que sirvam como *benchmarking* e subsídio para o caso do BT na UAST/UFRPE, que tem como base a abordagem e metodologia da IA, elucidada a seguir.

2.6 Investigação Apreciativa

O significado do termo “investigação apreciativa” é indicado por Cooperrider e Whitney (2006, p. 9), fazendo-se uso das acepções de dicionário:

A-pre-ciar, v. 1. Valorar, o ato de reconhecer o melhor nas pessoas ou no mundo à nossa volta, afirmando as forças, sucessos e potenciais passados e presentes, perceber essas coisas que dão vida (saúde, vitalidade, excelência) aos sistemas vivos.

[...]

In-ves-ti-gar, v. 1. O ato de exploração e descoberta. 2. Fazer perguntas, estar aberto a ver novos potenciais e possibilidades.

Observa-se que a justaposição das palavras expressas na conjugação entre “apreciar” e “investigar” sugere não apenas a procura de meios para se explorar e descobrir, mas também a determinação de compreender a vida organizacional com positividade (OLIVEIRA; AMORIM, 2017).

Aliás, o foco na positividade constitui objeto de interesse de estudos do *Positive Organizational Scholarship* (POS), que envolvem delinear organizações em termos de sua generatividade e capacidade de florescer, inclusive para além de suas fronteiras de atuação (CAMERON; DUTTON; QUINN, 2003).

Vasconcelos (2018) traduziu o termo *Positive Organizational Scholarship* (POS) para o português, agora denominado de Estudo Organizacional Positivo (EOP), assinalando que, após ter sido negligenciado pela literatura, passou a ocupar espaços privilegiados na literatura da IA e tornou-se um dos mais importantes desenvolvimentos teóricos de gestão da atualidade.

Um exemplo disso é o trabalho elaborado por Oliveira (2019), que se volta para a busca de fundamentos teóricos e empíricos da positividade aplicados ao estudo de organizações não governamentais, com ênfase nos processos psicológicos e sociais que respondem por seu ativismo político e institucional impulsionados por seus pontos fortes e capacidade de florescimento perante diferentes *stakeholders*. Para a autora, muito pode ser feito a partir da “crença de que se pode desenvolver capital psicológico e social alinhado com a valorização do que dá vida às organizações, que passa por estabelecer condições para a existência e aproveitamento da positividade” (OLIVEIRA, 2019, p. 6).

Dentre os aspectos da positividade nas organizações que merecem ser aqui destacados certamente está a compreensão de que se trata de processos de construção social da realidade, os quais consistem em explorar possibilidades de articulação de uso de conhecimento e poder, envolvendo análise e desenvolvimento concreto de teorias e metodologias a que se possa

recorrer em contexto de mudanças e transformação nas organizações (VAN DER HAAR; HOSKING, 2004). Como explicam os autores, tais processos têm lugar em contextos relacionais, nos quais se exige ser estratégico e dialógico, posto que decidir o que precisa ser mudado implica reunir múltiplas vozes em torno de uma ação coletiva no plano local e cultural.

Por conta desse pressuposto, a IA assume uma postura que incentiva acordos e pactos acerca do que será levado adiante, razão pela qual sua natureza é discursiva, colaborativa e participativa, para que possa ser capaz de gerar mudanças inovadoras, legitimadas pela base de sustentação organizacional. Desse modo, desde suas origens, a IA apoia-se nas tradições do construcionismo e na busca por uma avaliação responsiva do que deve ser feito, escolhido por meio de tópicos afirmativos que expressem a vontade coletiva de um grupo (OLIVEIRA, 2019; MARUJO et al. 2007).

O entendimento é de que para mudar a cultura de uma organização, para transformar uma comunidade ou promover uma renovação organizacional, o caminho teórico e metodológico mais indicado reside na valorização e aproveitamento do potencial da organização para que tanto o novo *design* como sua aplicação sejam frutos de uma realidade negociada e consequente, além de ser produzido mediante *codesign* (OLIVEIRA, 2019). É o que se espera de uma ação intervencionista incidente sobre instituições e seus arranjos organizacionais, socialmente construídos, sobretudo os que são produzidos por um conjunto de interações entre os atores sociais (SUDDABY; GREENWOOD, 2008).

Como visto na literatura, a IA tem características transformacionais (OLIVEIRA; AMORIM, 2017). Em casos como este, a cultura institucional de uma universidade ou faculdade desempenha um papel importante para que se saiba lidar com os fatores que favorecem avanços ou reforçam a inércia diante de mudanças (NIEMANN, 2010). A intervenção da IA leva a organização a refletir sobre seus valores, por meio de um diálogo interno e ajuda a esclarecer o que se deseja para o futuro. Neste particular, são as visões e imagens positivas que geram mudanças e transformações bem-sucedidas (ROCKEY, 2005).

Para levar adiante essas proposições, a IA requer uma combinação de teoria e prática que vem sendo aplicada nos trabalhos de desenvolvimento organizacional (DO), além de propor novas formas de ação social. Tudo acontece por meio da união e do diálogo com novos *designs* e aprendizagem, posto que neles residem fatores orgânicos e não apenas mecanicistas, que se apoiam na energia emocional e vital das pessoas, para ir além da lógica racional (ROCKEY, 2005).

É requerido o poder da imaginação e do diálogo para produzir mudanças, visto que as organizações são consideradas construções sociais produzidas e reproduzidas para além de

regras e procedimentos. Por seu intermédio, forças internas devem ser mobilizadas para avançar rumo a metas e ao alcance da missão institucional. A mudança vem de dentro, através de conversação e mobilização coletiva de pessoas e grupos da organização orientadas a se integrarem a processos capazes de promover a renovação e a mudança transformacional positiva (STAVROS; GODWIN; COOPERRIDER; 2016).

Dessa perspectiva, a IA constitui um processo de DO originário do pensamento construtivista social, que vai de encontro às metodologias tradicionais de solução de problemas e deixa para trás as abordagens baseadas no déficit (paradigma 1). Procura-se valorizar o positivo no passado e no presente, além de se buscar maneiras de abordar questões acerca do aperfeiçoamento organizacional (paradigma 2). Entre essas questões se encontram a mudança de cultura, avaliações formativas, planejamento estratégico, aprendizagem organizacional, entre outras, sempre de maneira afirmativa (COOPERRIDER, WHITNEY; STAVROS, 2009).

A Figura 10 contrapõe ambos os paradigmas que fundamentam a interpretação da mudança organizacional. Enquanto o paradigma 1 descreve a organização como um problema a ser resolvido, o paradigma 2, recepcionado por esta pesquisa, supõe que uma organização é um mistério que deve ser admitido, pois “as organizações foram criadas para serem soluções, não problemas” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 34). “Não se trata, porém, de ignorar os problemas, mas apenas abordá-los de uma forma positiva, baseada nos pontos fortes existentes na organização” (ALMEIDA, 2013, p. 59). Cada conteúdo do paradigma 2 está ligado ao modelo cíclico de 5-D, do qual se fala mais adiante.

A teoria apreciativa propõe que as organizações são centros de conexões vitais, abertas a potenciais: relacionamentos, parcerias, alianças e redes cada vez maiores de conhecimento e ação capazes de aproveitar seus pontos fortes e o compromisso para com a mudança (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Para tanto, visando que mudanças possam ocorrer, torna-se essencial criar um ambiente aonde novas ideias venham a florescer. Como pano de fundo dessa concepção reinam os postulados da positividade, segundo a qual se diz que os sistemas humanos não são entrópicos nem declinantes, podem se revitalizar e produzir configurações inovadoras e possibilidades que levam ao desafio do *status quo* normativo e à transformação (OSCH; AVITAL, 2010).

Como dito, a IA coloca-se na contramão do paradigma tradicional e traz à tona seu enfoque "afirmativo" para que se possa enfrentar os desafios da organização, fundamentada em uma ótica positiva, oferecendo como alternativa a busca pelas histórias organizacionais de sucesso e ideais de um futuro a ser construído com base nos seus pontos fortes (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Com base na psicologia positiva, a gestão

positiva de mudanças gera perspectivas de que a mudança é uma oportunidade de transformação, não uma crise (HILLENBRAND, 2005).

Figura 10 – Os paradigmas para a interpretação da mudança organizacional



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

David Cooperrider, Ronald Fry, Suresh Srivastva e seus colaboradores são responsáveis pela concepção e desenvolvimento da IA, cujo contexto inicial tem como marco histórico a década de 1980, nos Estados Unidos, posteriormente espalhada por organizações e comunidades do mundo todo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Como explicam Souza, McNamee e Santos (2010, p. 601)

as raízes desse método encontram-se, prioritariamente, na área da pesquisa organizacional, especificamente, no estudo das dinâmicas organizacionais. Desde 1980, a IA tem sido utilizada em diferentes contextos, expandindo seu território para além da área organizacional na qual se originou.

No Brasil, algumas organizações públicas, privadas e não governamentais já estão sendo objeto de aplicação da IA, como tema de pesquisa na UFPE e UFRPE, como já se teve oportunidade de citar. É comum nos trabalhos realizados a participação de colaboradores das organizações estudadas e o foco na positividade e generatividade (OLIVEIRA et al., 2012).

Conhecer o propósito da IA torna-se imprescindível para a compreensão das atividades que serão desenvolvidas neste estudo. Discorre-se sobre essa temática na próxima seção.

2.6.1 Propósito da Investigação Apreciativa

Como visto, o propósito da IA tem sido o de apoiar organizações e pessoas no processo de inovação e mudança, trazendo efetividade, positividade e sustentabilidade às experiências em desenvolvimento. Em seus fundamentos, encontra-se cinco princípios que lhe dão sustentação (MARUJO et al., 2007). Os autores, como descrito no Quadro 9, tomam como base as seguintes afirmações: a) as organizações devem ser entendidas como construções vivas e humanas; b) a investigação e a mudança não consistem em momentos distintos, mas podem e devem ser simultâneos; c) as organizações humanas são como um livro aberto e suas histórias são constantemente coescritas; d) as expectativas e a visão do futuro mobilizam as ações organizacionais do presente; e e) as pessoas e as organizações movem-se na direção do que se investiga.

Quadro 9 – Princípios da Investigação Apreciativa

<p>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".</p>
<p>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".</p>
<p>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".</p>
<p>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".</p>
<p>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".</p>

Fonte: Marujo et al. (2007)

As bases teóricas da IA giram em torno desses cinco princípios, muitos dos quais são oriundos da já referida psicologia positiva, que fornece elementos e alicerces para a compreensão da inovação e mudança organizacional. Em se tratando das bases que se interligam com a psicologia positiva, a IA identifica-se com esquemas de análise relacionados com as crenças e valores sobre os sistemas humanos e a mudança, associados ao que lhes dá

sentido e vida, para que tudo seja melhor do que já é (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Três correntes de pensamento apoiam a IA, conforme exposto por Marujo et al (2007) em sua discussão sobre a psicologia positiva, que lhe deu origem: a) o construcionismo social (BERGER; LUCKMAN), cujos autores defendem que a realidade é criada, transformada e mantida através da comunicação humana; b) Teoria das Imagens do Futuro (ELISE; KENNETH BOULDING) – parte-se da ideia de que as imagens que se tem do futuro influenciam as nossas decisões e ações do presente; e c) Investigação Qualitativa (GLASER; STRAUSS) – postula a compreensão de uma cultura, organização ou sociedade através dos olhos dos seus atores, sendo a observação participante a melhor forma para recolher dados e descrever uma cultura.

No âmbito destes três fluxos de ideias que se entrecruzam, a IA envolve um processo de diálogo, trocas e interações em que pessoas e grupos são engajados sistematicamente na identificação e desenvolvimento de suas próprias capacidades, além da positividade no estudo das organizações (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Entretanto, cabe lembrar que apenas ser positivo não é suficiente para a mudança transformacional, devendo-se agregar a esse processo a generatividade como fator chave ao desenvolvimento organizacional que se deseja alcançar (CABRAL, 2015; BUSHE, 2010).

Assim sendo, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) explicam que o processo de apreciação ocorre por meio da narrativa de experiências de sucesso do passado, em resposta a perguntas positivas, apreciativas e generativas, que façam com que as pessoas se concentrem no que já funciona bem na organização e naquilo que as motivam a dar o melhor de si. Para tanto, propõem o modelo de 4-D (1-D *Discovery*/Descoberta; 2-D *Dream*/Sonho; 3-D *Design*/Planejamento; e 4-D *Destiny*/Destino), como forma de alcançar a mudança transformacional proveniente de uma estratégia colaborativa com os participantes do processo. Segundo os autores, é recomendado que o modelo de 4-D seja aplicado em um espaço de troca livre e aberto, onde opiniões e ideias defendidas pelos integrantes de um grupo possam ser compartilhadas e debatidas.

Isto implica levar em conta que o ambiente de trabalho deve ser favorável à livre contribuição dos participantes, pois é necessário que haja lugar para a liberdade de expressão, condizente com a busca por comprometimento, oportunidade de conhecer o potencial das pessoas, como melhor explicitado na próxima seção.

2.6.2 Seis Liberdades Proporcionadas pela IA e o caminho para chegar ao modelo 4-D

Por que as pessoas ficam tão estimuladas e desejando participar da IA? O que abre espaço para que as pessoas realizem o melhor de si no trabalho e para a transformação pessoal? A pesquisa das consultoras e autoras sobre IA, Diana Whitney e Amanda Trosten-Bloom, realizada em algumas organizações que adotaram esta abordagem e metodologia descobriu como esta IA funciona e obtém sucesso através da geração de seis condições essenciais em uma organização, delineadas na Figura 11, as quais liberam o poder e revelam o potencial humano (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Figura 11 – As seis liberdades da IA

Liberdade para ser reconhecido em uma relação	<ul style="list-style-type: none"> • A IA oferece aos indivíduos a chance de conhecerem verdadeiramente um ao outro, sendo ambos os indivíduos únicos e integrantes de uma rede de relacionamentos.
Liberdade para ser ouvido	<ul style="list-style-type: none"> • Através de entrevistas apreciativas face a face, as pessoas que poderiam se sentir ignoradas são convidadas a apresentarem informações, ideias, e inovações que são em seguida postas em prática em toda a organização.
Liberdade para sonhar em conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • A liderança visionária expande os sonhos das pessoas em todos os níveis da organização. Tornando as organizações lugares seguros, onde diversos grupos de pessoas sonham e compartilham seus sonhos dialogando entre si.
Liberdade para escolher contribuir	<ul style="list-style-type: none"> • A liberdade de escolha libera poder, porém também leva ao comprometimento e à vontade de aprender. Quando as pessoas optam por realizar um projeto e se comprometem com os outros a fazê-lo, tornam-se criativas e determinadas.
Liberdade para agir com apoio	<ul style="list-style-type: none"> • O apoio do sistema integrado estimula as pessoas a assumirem desafios e as leva a praticarem atos de colaboração que revelam o melhor de si mesmas .
Liberdade para ser positivo	<ul style="list-style-type: none"> • A IA abre caminho para as pessoas serem livres e positivas . O efeito da IA pode transformar o discurso deficitário e o pensamento negativo.

Fonte: Elaborada pela autora a partir de Cooperrider e Whitney (2006, p. 58-61)

Pelo visto, a IA trabalha com essas tipologias de liberdades para utilizar processos que permitam o envolvimento de pessoas e grupos na criação de significado e adaptação (ou inovação) de suas próprias práticas de trabalho. Ao mesmo tempo, a IA impulsiona a aprendizagem organizacional e a aplicação de teorias de mudança organizacional, que abrange desde o nível individual até o do grupo ou da organização.

As teorias que dão suporte à IA pressupõem que os indivíduos aprendem e são motivados sempre que têm a oportunidade de experimentar múltiplas liberdades e contam com

estímulos que aumentam seu potencial para florescer (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2001).

Por sua vez, Barrett e Fry (2005) salientam que isto acontece nos espaços relacionais onde indivíduos juntos podem desenvolver trocas em torno de suas histórias compartilhadas e da cocriação de um futuro por eles imaginado. Neste sentido, a IA aumenta a “capacidade cooperativa” de um grupo.

Para Coghlan, Preskill e Catsambas (2003), mais do que uma abordagem teórica, a IA é um processo de fazer perguntas que sejam carregadas de energia, esperança e motivação, de modo a se introduzir uma mudança bem-sucedida e transformadora em todos os níveis dentro de uma organização.

Cooperrider; Whitney e Stavros (2009) consideram que a IA tanto é uma filosofia do conhecimento como uma metodologia para gerenciar mudanças, constituindo-se como uma abordagem que valoriza a liderança e o desenvolvimento humano.

Ao ser posta em prática, a IA libera força e energia contida nos componentes do modelo de 4-D e seu ciclo, como produto dinâmico e interativo que integra teoria e aplicação contextual (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). No referido modelo, coloca-se ao centro um ou mais tópicos afirmativos, nos quais residem as questões fundamentais do diálogo apreciativo, além de funcionar como orientadores da agenda de trabalho a ser adotada.

A essencialidade desse trabalho pode ser notada pelo destaque que ganham os tópicos afirmativos como eixo da avaliação, posto que orientam as escolhas a serem feitas pelos participantes do ciclo de 4-D, ao mesmo tempo que influem nas definições que informam e formatam o que se decide fazer durante o processo apreciativo, de acordo com a sinergia obtida (OLIVEIRA; SENA; MANDÚ, 2018).

Na Figura 12, que apresenta o modelo de 4-D, o tópico afirmativo encontra-se ao centro, ao qual cada “D” se articula com seus respectivos enunciados: na Descoberta (1-D), o foco recai nas coisas que dão vida e energia às pessoas, ao seu trabalho e à sua organização; no Sonho (2-D) as pessoas são orientadas a pensar grande, pensar “fora da caixa” e ultrapassar as fronteiras do que foi no passado. É hora de refletir sobre desejos e elaborar proposições provocativas, visualizar o futuro desejado; no Planejamento (3-D), o futuro é projetado e construído conjuntamente, propõe-se uma “arquitetura social” da organização, para que tudo sobre a organização reflita e esteja alinhado com seu potencial de realização; no Destino (4-D), são assumidos compromissos para assegurar apoio e recursos direcionados para planos de ação e priorização de áreas que requerem maior atenção. O alinhamento com as ações a serem desenvolvidas é destacado, para que as fases da descoberta, sonho e planejamento sejam

empoderadoras e sirvam como referência para sustentar o futuro. Um intenso diálogo com os envolvidos em cada etapa do processo se faz necessário (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2001).

Figura 12 – Ciclo 4-D de Investigação Apreciativa



Fonte: Adaptada de Cooperrider e Whitney (2006)

De acordo com cada ciclo apreciativo, a escolha de tópicos afirmativos encoraja as pessoas a pensarem sobre o que esperam ver crescer e prosperar em suas organizações (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Eles são sempre gerados internamente e podem discorrer sobre qualquer caso/evento que as pessoas sintam que dá energia ao sistema do qual fazem parte (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Segundo esses autores, os tópicos afirmativos constituem o aspecto estratégico mais importante de todos os processos de IA. Fazer a seleção de tópicos afirmativos torna-se uma “oportunidade para que os integrantes de uma organização estabeleçam um curso estratégico para o futuro. Todos os tópicos tornam-se uma agenda da organização para a aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e ação” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 19). Além disso, acredita-se que as organizações se movem na direção daquilo que elas estudam (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

O fato é que, com os avanços obtidos na aplicação do modelo de 4-D, ao longo dos estudos apreciativos que vem se desenvolvendo junto a pesquisadores como Almeida (2013);

Cabral (2015); Oliveira e Pereira (2017), Souto e Oliveira (2018), foi acrescentado aos quatro Ds, um D inicial, chamado de 1-D – *Definition*/Definição, considerado como sendo o ponto de partida da pesquisa. Sendo assim, o modelo passa a ser chamado de 5-D, com a seguinte configuração: 1-D – *Definition*/Definição; 2-D – *Discovery*/Descoberta; 3-D – *Dream*/Sonho; 4-D – *Design*/Planejamento; e 5-D – *Destiny*/Destino), cuja representação está exposta na Figura 13.

A importância do 1-D também pode ser apreendida em Oliveira, Sena e Mandú (2018), integrantes do grupo de pesquisa de que esta dissertação é parte integrante, que gerou um protocolo apreciativo com procedimentos consistentes com o fluxo de atividades desenvolvidas no ponto de partida do processo de pesquisa. Uma reflexão prévia sugere que se aproveite este momento inicial para se antecipar aos desafios a serem superados ao longo do modelo de 5-D, avaliar os passos que serão dados e caracterizar as ações de intervenção que dizem respeito à proposta da pesquisa, como abordado na seção de metodologia, mas que se abrevia nesta discussão do referencial (SIMPSON et al., 2013).

Figura 13 – Ciclo 5-D de Investigação Apreciativa



Fonte: adaptada de Cooperrider e Whitney (2006)

O 1-D implica agenciar os termos da pesquisa, bem como os acordos e pactos entre os participantes do processo apreciativo, sinalizando o caminho percorrido para o alcance dos objetivos propostos neste estudo, que procuram combinar o positivo e o generativo, bem como expressá-los no desenho da pesquisa. Para tanto, pode-se recorrer aos estudos de *benchmarking*

para criar uma “metáfora generativa” como forma de contornar resistências comuns aos processos de inovação e mudança (BARRETT; COOPERRIDER, 1990).

Cooperrider e Whitney (2006) descrevem algumas experiências bem-sucedidas de equipes organizacionais que realizam periodicamente estudos de *benchmarking* em outras organizações consideradas líderes no seu segmento; ao passo que outras equipes apresentam uma análise apreciativa interna. O resultado é que, unindo essas duas bases de dados (interna e externa), espera-se promover o *start* para formular um ou mais tópicos afirmativos na etapa do 1-D. A escolha do tópico afirmativo deve ser pertinente com o que se deseja investigar e o que há de positivo na organização a ser pesquisada (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010).

Esta discussão deu base teórica e empírica ao trabalho realizado, que requer compreensão de como outras organizações obtiveram sucesso e apresentam modelos exemplares acerca dos quais se pode aprender através do *benchmarking*, cuja temática constitui o assunto da próxima seção.

2.6.3 *Benchmarking* como instrumento da Investigação Apreciativa

O fundamento conceitual de *benchmarking* diz respeito a um tipo investigação comparativa que visa analisar a lacuna entre o nível atual de desempenho de uma organização e o que existe de melhor no seu ramo de atuação (BALM, 1995), ou seja, onde ela pretende chegar usando como referencial as melhores práticas de outras organizações ou parte delas (ARAÚJO, 2011).

De acordo com Balm (1995), esse método comparativo não é novidade, pois há várias décadas as organizações já utilizavam o *benchmarking* como ferramenta de gerenciamento. Entretanto, foi a partir dos anos 1980 que seu renascimento ocorreu de modo mais amplo e dinâmico. Outrora, essa técnica era utilizada apenas nas análises de competitividade, de desempenho funcional, entre outras formas tradicionais, porém outros elementos foram acrescentados ao processo. Com isso, “o novo campo de ação de *benchmarking*, ampliado, compreende praticamente tudo o que produzimos, fazemos ou vendemos” (BALM, 1995, p. 44).

Para Araújo (2011), o *benchmarking* é uma das tecnologias que apresentam mais vantagens para a gestão organizacional no que tange à exploração, compreensão, análise e utilização de soluções de outras organizações, sejam concorrentes ou não. O autor esclarece que esta técnica busca sempre o melhor, ou seja, soluções de excelência. Desse modo, pode-se

considerar essa ferramenta uma grande aliada do processo de IA, cujo escopo principal é buscar os pontos fortes das pessoas, comunidades e organizações e potencializa-los (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

O *benchmarking* igualmente é uma metodologia aplicável a várias estruturas organizacionais, não somente à indústria, mas a qualquer grupo, seja governamental, acadêmico ou qualquer outro que busca aperfeiçoamento para gerar melhorias em sua eficiência, sua eficácia e/ou sua competitividade, conforme aponta Balm (1995).

Esse autor afirma também há uma tipologia diversificada de *benchmarks*, mencionando cinco deles: *benchmarking* interno – consiste na comparação de um processo realizado dentro da própria organização, a fim de partilhar informações com outras unidades; *benchmarking* competitivo – faz-se comparação com organizações externas concorrentes que exercem a mesma atividade e são mais fortes; *benchmarking* funcional – trata-se da comparação com outras organizações do mesmo ramo de atuação, mas que não são concorrentes diretas; *benchmarking* genérico – é a comparação com organizações que não desenvolvem as mesmas atividades, mas seus processos são similares; *benchmarking* consultivo – é a comparação com outras organizações por meio dos serviços de um consultor, o qual deve ser neutro ao realizar a coleta e a análise de dados.

No caso deste estudo, aplicou-se o *benchmarking* do tipo funcional, pois se tomou como base outras IFES que não são concorrentes diretas, mas que exercem as mesmas atividades, quais sejam: ensino, pesquisa e extensão. Porém, dado o objeto de estudo ser o BT, buscou-se a literatura que fundamenta o uso desta ferramenta de GP em tais instituições.

Dentre os benefícios elencados por Balm (1995) quanto ao emprego do *benchmarking* nos estudos de melhoria organizacional, espera-se, com sua aplicação nesta pesquisa, conhecer e incorporar as melhores práticas das IFES em relação à utilização do BT; ou mesmo estabelecer metas eficazes; identificar pontos fortes e aplica-los; acessar o pensamento criativo dos servidores que já trabalham com essa ferramenta, entre outros aspectos.

Neste ponto do trabalho, já se reúne a base necessária para avançar até a metodologia, objeto do próximo capítulo.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta seção aborda os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração deste TCF, bem como expõe o delineamento, a natureza e as estratégias adotadas na pesquisa, cuja aplicabilidade visou atender ao objetivo de analisar que contribuições a Investigação Appreciativa pode oferecer no contexto de uma pesquisa piloto, realizada na UAST, no tocante à criação e implementação de um BT, extensiva à UFRPE.

A literatura relativa à IA recomenda adotar uma postura não-tradicional de pesquisa, pois ao invés de se partir da análise baseada no que falta, nos erros e nos *gaps*, busca-se dar destaque àquela que considera a organização em seu momento de melhor atuação, em face da abordagem focada nos pontos fortes (OLIVEIRA; AMORIM, 2017).

Outra questão básica diz respeito à natureza colaborativa da pesquisa, razão pela qual os participantes devem ser envolvidos em uma ação conjunta, e primordialmente afirmativa, para potencializar as forças que dão sustentação à área de GP na UFRPE, incumbida de criar e implementar um BT. Vale lembrar que a filosofia apreciativa gira em torno da ideia de que este é um “estudo do melhor do que tem sido e do que pode ser” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 50).

Centrada em fundamentos relacionais e dialógicos, a abordagem e metodologia da IA deve seguir a lógica das descrições linguísticas das conversações, a qual considera a linguagem como uma construtora de realidades, conforme apontam Nilson et al. (2014).

Como dito anteriormente, a IA tem raízes epistemológicas no construcionismo social, enfatizando como a linguagem é usada para criar realidades locais ou especificamente para cocriar realidades locais. Este recurso deve ser utilizado para delinear ou projetar a criação de um BT na UFRPE.

Ao valorizar o que funciona bem em uma organização, a IA pode produzir possibilidades, multiplicidade e potencialidades, que são favorecidas pela corrente do construcionismo (NILSON et al., 2014), alinhado à corrente que pressupõe ser a realidade construída socialmente (BERGER; LUCKMANN, 2005).

Trabalha-se com interações ativas e conversações mantidas entre os participantes, cuja atividade empírica concilia a coleta de dados em simultâneo com a análise e interpretação de dados (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). O avanço da pesquisa implica quase sempre fazer ajustes em resposta a várias mudanças no caminho percorrido.

Cabe, ainda, ressaltar a IA como um instrumento teórico-metodológico de intervenção e transformação da realidade, que busca identificar os ativos e recursos organizacionais positivos e explicar seu bom funcionamento, além de favorecer sobremaneira o seu desenvolvimento (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010). O escopo intervencionista implica mobilizar os participantes da pesquisa para que sejam capazes de desenvolver planos melhores e alinhados ao desempenho futuro de qualquer sistema (OLIVEIRA; AMORIM, 2017).

A aplicação metodológica da IA sugere concentrar o trabalho no compartilhamento de ideias, narrativas e proposições afirmativas que possam retratar as potencialidades do objeto do estudo, que também é sujeito ativo, pois dele se espera evidenciar fatores e forças que lhe dão vida, quando foi ou é mais eficiente, vibrante e construtivamente capaz em termos humanos (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Esta tarefa foi compartilhada com o grupo colaborativo da UAST/UFRPE, com o qual se trabalhou conjuntamente após ter sido discutida sua formação com a cúpula da UAST/UFRPE, com base nos seguintes requisitos a) ser oriundos de áreas de atuação e tempos de serviço diversos e suficientes para conhecer a realidade da universidade e dos seus pares; b) denotar interesse em manter vínculo institucional com a UFRPE por mais alguns anos; c) dar demonstração de criatividade para o desenvolvimento das atividades necessárias ao estudo; e d) ter disponibilidade de tempo para participação na pesquisa.

Aqui, abre-se um parêntese para assinalar que foi feita uma reunião de cúpula, como parte de um processo

que enfoca a descoberta e o desenvolvimento do núcleo de mudança positivo da organização, delineando-a na cultura, nos processos e nos sistemas estratégicos de uma organização. A participação é diversa através do planejamento e inclui todos os interessados na organização. [...] São possíveis muitas variações, no entanto, são necessários planejamento, criatividade e flexibilidade (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 154-155).

A anuência dada pelas Direções Administrativa e Geral e Acadêmica da UAST (Apêndice A), em reunião realizada em agosto de 2018, representa sua cooperação quanto às ideias básicas deste TCF, começando pela proposta e execução de um projeto piloto ligado à criação de BT local, extensivo à UFRPE. Para tanto, o assunto foi tratado junto à PROGEPE, inclusive considerando que esta temática estava ligada ao grupo de pesquisa liderado pela professora Rezilda Rodrigues Oliveira.

Desse contato foi obtida a indicação de nomes de servidores que pudessem integrar o grupo colaborativo da pesquisa, doravante GCP, cujo perfil é delineado no Quadro 10.

Quadro 10 – Perfil do Grupo Colaborativo da Pesquisa

Cargo	Setor/Curso de Atuação	Formação Acadêmica	Comissões de Atuação	Tempo de UFRPE
Professor	Cursos de Bacharelado em Engenharia de Pesca e Bacharelado em Zootecnia	Bacharelado em Física com mestrado e doutorado em Física	Atual: Comissão de avaliação de desempenho docente em estágio probatório e estabilidade; e Conselho Técnico Administrativo (CTA) - UAST/UFRPE	12 anos
Professora	Curso de Bacharelado em Administração	Graduação em Administração com especialização em Empreendedorismo e mestrados em Administração e Desenvolvimento Rural; e Administração Internacional	Anterior: Comissão de Infraestrutura; Comissão de Extensão (COMEX); e Núcleo Docente Estruturante (NDE) - UAST/UFRPE	8 anos
Professora	Curso de Bacharelado em Agronomia	Graduação em Engenharia Agrônoma com mestrado e doutorado em Ciência e Tecnologia de Alimentos	Atual: Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) - UFRPE; Colegiado de Coordenação Didática (CCD); CTA; NDE; e COMEX - UAST/UFRPE	2 anos
Professora	Curso de Bacharelado em Engenharia de Pesca e Coordenação Geral de Cursos (Eventual Substituta)	Graduação em Bacharelado em Ciências Biológicas com mestrado em Recursos Pesqueiros e Aquicultura e doutorado em Ciências Biológicas - Biotecnologia	Atual: COMEX; CTA; Colegiado Geral de Coordenação Didática (CGCD) – UAST/UFRPE; Câmara de ensino, pesquisa e extensão (CEPE) UFRPE; e Câmara de Ensino de Graduação do CEPE/UFRPE	3 anos
Técnico de Tecnologia da Informação	Núcleo de Tecnologia da Informação	Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação (em andamento)	Atual: Comissão de Infraestrutura - UAST/UFRPE	9 anos
Assistente em Administração	Coordenação Geral de Cursos	Graduação em Administração com especializações em Gestão da Saúde e Gestão Pública	Atual: Comissão de Cerimonial - UAST/UFRPE	8 anos
Administradora	Setor de Administração de Pessoal e Sistema de Concessão de Diárias e Passagens	Graduação em Administração com especialização em Administração Pública	Atual: CTA - UAST/UFRPE	5 anos

Assistente em Administração	Almoxarifado e Patrimônio	Graduação em Ciências Econômicas com especialização em Administração Financeira	Atual: Comitê de ética em pesquisa com seres humanos - UFRPE	1 ano
-----------------------------	---------------------------	---	--	-------

Fonte: dados da pesquisa (2018)

O perfil do GCP expressa a representação e heterogeneidade dos participantes, no que tange à distribuição de cargos, formação acadêmica e tempo de exercício na UFRPE. Ademais, de acordo com Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 55), “um critério importante na seleção de participantes é a sua capacidade de trazer pontos de vista e experiências de diferentes níveis e de diferentes perspectivas da organização”.

Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) discutem a importância da diversidade de “vozes” na equipe colaborativa, considerando o ganho de relações, diálogo e possibilidades. Além disso, “um critério importante na seleção de participantes é a sua capacidade de trazer pontos de vista e experiências de diferentes níveis e diferentes perspectivas da organização” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 55).

De fato, a escolha apropriada dos participantes de um grupo de trabalho consiste em um dos instrumentos vitais para o sucesso da gestão de qualquer processo. O intercâmbio de conhecimentos e informações, bem como o trabalho em conjunto entre os membros da equipe trazem sinergia e reforços necessários à eficiência e à eficácia dos resultados (SOUZA; DALMAU, 2012).

Cooperrider; Whitney e Stavros (2009, p. 19) afirmam que a participação e envolvimento das pessoas é fundamental:

Convidar pessoas a participarem em diálogos e a compartilharem histórias sobre suas conquistas passadas e presentes, bens, potenciais inexplorados, inovações, pontos fortes, pensamentos elevados, oportunidades, *benchmarks*, momentos altos, valores vividos, tradições, competências essenciais e distintas, expressões de sabedoria, percepções sobre o espírito e a alma corporativa mais profunda, visões valorizadas e futuros possíveis podem identificar um “núcleo da mudança positiva.

Previu-se, desse modo, o aproveitamento de oportunidades para se levantar os elementos e condições que mobilizassem sua participação neste processo, que dependia das competências dos servidores da UAST/UFRPE, para se criar um espaço relacional e institucional onde fosse delineada a configuração de um BT, em escala piloto.

Também se considerou que a aplicação da pesquisa-piloto configura um bom teste para esta experiência colaborativa, à medida que abriga entre suas finalidades: a) testar o instrumento de coleta e análise de dados; b) adequar o tipo de amostragem escolhido; e c) obter estimativas sobre os resultados da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A seguir, apresenta-se a caracterização deste estudo quanto à natureza e propósitos investigativos.

3.2 Caracterização do Estudo

A natureza de uma pesquisa está relacionada com seus objetivos, uma vez que cada pesquisa social tem um escopo específico. Contudo, é possível congregas as mais diversas pesquisas em determinado número de grupamentos amplos, sendo possível rotulá-las como exploratórias, descritivas ou explicativas (GIL, 2008). No caso da UAST/UFRPE, antes de tudo, aponta-se o desenvolvimento de uma experiência de exploração e descoberta (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Por definição, a IA segue uma lógica descritiva e exploratória, aplicada a uma estratégia de pesquisa-ação. Entretanto, conforme indicado por Cooperrider; Whitney e Stavros (2009), trata-se de uma pesquisa-ação não tradicional, explicada por dois motivos: primeiro, a IA considera o papel da teoria como um agente de transformação social, eliminando a dicotomia entre teoria e prática; e, segundo, ela abandona a visão direcionada a problemas para promover uma forma afirmativa de investigação das relações sociais.

Acrescenta-se que a pesquisa foi desenvolvida em um ambiente institucional que permitiu o oferecimento de *insights* sobre como as pessoas podem colaborar no processo de pesquisa. Este é o caso no qual se moldou a configuração do futuro BT, respeitando o cenário organizacional passado e atual da UAST/UFRPE, destacando-se os pontos fortes do capital humano contemplado no projeto piloto e considerando-se as vertentes da gestão do conhecimento e da gestão por competências, como abordado no referencial teórico deste trabalho. O papel dos *benchmarkings* também foi bastante considerado, dado seu caráter formativo.⁷

Por outro lado, verificou-se a proatividade da autora deste estudo como protagonista da observação participante (MARCONI; LAKATOS, 2003), a partir das interações e diálogos com os membros do grupo colaborativo, que contou com seu papel de animadora do processo de interação (FLICK, 2004).

⁷A preparação de material formativo, então, buscou integrar-se à elaboração de um quadro analítico em que se pôde projetar experiências selecionadas juntos aos BTs ligados a algumas IFES que já os utilizam, com fins de promover um *benchmarking* das melhores práticas por elas adotadas. Este material foi extremamente útil para o trabalho conjunto com o grupo colaborativo, com quem se procurou compartilhar conhecimentos e experiências, produzindo diferentes olhares sobre um mesmo caso ou situação (FIORENTINI, 2012, apud FERNANDES; DULLIUS, 2015).

Assim, destaca-se que seu empenho se verificou como alguém que buscou fomentar práticas dialógicas e relacionais promovidas no contexto da aplicação do modelo de 5-D, que integra teoria e visão pertinentes com o paradigma 2.

3.3 Procedimentos Adotados na Coleta de Dados

Para alcançar os objetivos propostos, os dados da pesquisa foram coletados conforme os seguintes procedimentos: a) montagem de um painel sobre BTs no setor público brasileiro para fins de *benchmarking* no contexto do estudo da UFRPE, por meio de um mapeamento de experiências apresentado ao GCP; b) elaboração do pôster intitulado “Banco de Talentos como uma inovação organizacional: um estudo apreciativo na UAST/UFRPE” (MANDÚ; OLIVEIRA, 2018). A apresentação do referido pôster pela autora na XVIII Jornada de Ensino, Pesquisa e Extensão – JEPEX da UFRPE, em 2018, visou a introduzir a temática do BT perante a comunidade acadêmica que atua no *campus* da UAST; c) leitura sistemática de documentos ligados à GP na UFRPE, a exemplo do PDI (2013-2020), dos Relatórios de Gestão da UFRPE, entre outros; d) anotações decorrentes da observação participante da pesquisadora; e) entrevistas apreciativas semiestruturadas com dirigentes da cúpula da PROGEPE/UFRPE, da UAST/UFRPE e de outras IFES, por meio dos já citados *benchmarks*, como lideranças institucionais, cujos discursos subsidiaram os materiais produzidos pelos participantes durante a realização das oficinas apreciativas. No caso dos dirigentes da PROGEPE e da UAST, os contatos foram mantidos para comunicar e obter apoio para a realização da pesquisa, obter colaboração para montagem do grupo colaborativo e estreitar laços para os desdobramentos do trabalho possam ter continuidade; e f) oficinas apreciativas com os oito membros do grupo colaborativo constituído no âmbito da UAST/UFRPE, cujos registros foram realizados mediante a utilização de anotações da pesquisadora, além de gravador de voz e registro fotográfico, previamente autorizados pelos participantes do processo colaborativo. Um dos pontos altos das oficinas foi a escolha da logomarca do futuro BT, aberta à comunidade acadêmica local, contando com a participação do GCP, como será visto mais adiante.

Neste sentido, o protagonismo dos membros do GCP revelou a faceta inclusiva do processo, como atores representativos das áreas-fim e da missão institucional da UFRPE, já que são oriundos das atividades de ensino, pesquisa e extensão, e não menos importante, da gestão organizacional – área administrativa. Com eles, foram firmados pactos para que com os mesmos se mantivesse um diálogo construtivo acerca dos potenciais humanos existentes na

UAST/UFRPE e, conseqüentemente, para a discussão acerca da construção do BT no âmbito da UFRPE, em consonância com o desenho de pesquisa apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 – Desenho da Pesquisa

Objetivos Específicos	Contribuições Teóricas	Operacionalização do ciclo de 5-D
<p>1. Mapear experiências exitosas, relativas ao funcionamento de Bancos de Talentos em algumas IFES brasileiras, que sirvam como <i>benchmarking</i> para o caso da UAST/UFRPE, no contexto de uma pesquisa piloto;</p> <p>2. Levantar as bases teóricas e empíricas referentes à configuração de um Banco de Talentos alinhado com as perspectivas e atribuições de competência da PROGEPE/UFRPE;</p>	<p>Reflexão acerca dos desafios a serem superados e análise dos passos que serão dados:</p> <p>Mandú e Oliveira (2018) Oliveira, Sena e Mandú (2018); Souza, McNamee e Santos (2010); Cooperrider Whitney e Stavros (2009); Cooperrider e Whitney (2006).</p>	<p>1-D Definição</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração do protocolo de pesquisa/acordos; - Apresentação de pôster na XVIII JEPEX da UFRPE - Entrevistas Apreciativas (PROGEPE, DÍGER e DIRAD); - Formação do grupo colaborativo; - Análise de experiências positivas de outras IFES (<i>benchmarking</i>) e preparação de um painel formativo; - Escolha do Tópico Afirmativo.
<p>3. Estabelecer as conexões apreciativas entre a criação de um Banco de Talentos e sua inserção no contexto institucional da UAST/UFRPE, visando promover sua extensão para a forma sistêmica e estrutural a ser adotada pela PROGEPE/UFRPE.</p>	<p>Descoberta de forças, conhecimentos e experiências, talentos na organização:</p> <p>Choo (2011); Cooperrider, Whitney e Stavros (2009); Cooperrider e Whitney (2006).</p>	<p>2-D Descoberta</p> <p>Oficina da Descoberta do Núcleo Positivo da UAST/UFRPE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Validação do Tópico Afirmativo; - Descoberta dos potenciais do quadro de servidores; - Pesquisa documental: PDI UFRPE (2013-2020), Relatório de Gestão UFRPE, etc.; - Mobilização da comunidade acadêmica para elaboração da logomarca do novo BT.
	<p>Construção da realidade por meio do sonho e idealização de possibilidades, multiplicidade e potencialidades:</p> <p>Nilson et al. (2014); Cooperrider, Whitney e Stavros (2009); Cooperrider e Whitney (2006); Berger e Luckmann (2005).</p>	<p>3-D Sonho</p> <p>Oficina Pensar o futuro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imaginar as características do Banco de Talentos que seja ideal à realidade da UFRPE; - Narrativas de desejos/sonhos.
	<p>Desenvolvimento de planos alinhados ao desempenho futuro e caracterização das ações:</p> <p>Oliveira e Amorim, (2017); Galvão (2016); Cooperrider, Whitney e</p>	<p>4-D Planejamento</p> <p>Oficina Projetar o futuro Banco de Talentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retomada do <i>Benchmarking</i>;

	Stavros (2009); Gramigna (2007); Cooperrider e Whitney (2006); Colares (2005); Romani e Borszez (2001).	<ul style="list-style-type: none"> - Escolha da logomarca para o futuro BT; - Formulação de propostas provocativas; - Definição de proposições; etapas e responsabilidades.
	<p>Implementação e aprendizado contínuo:</p> <p>Cooperrider, Whitney e Stavros (2009); Cooperrider e Whitney (2006).</p>	<p>5-D Destino</p> <p>Oficina Entrega do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premiação do concurso da logomarca; - Força para manter o futuro; - Estabelecimento de compromissos em relação ao BT alinhado à metodologia positiva.

Fonte: elaborado pela autora

Vale salientar que a ótica positiva prevaleceu no alcance de tais objetivos, com sua estratégia de “fazer perguntas invariavelmente positivas que fortaleçam a capacidade do sistema para assimilar, prever e ressaltar o potencial positivo” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 10). Ao mesmo tempo, procurou-se cercar os trabalhos com o pressuposto do paradigma 2, dando-se ênfase ao discurso afirmativo, em oposição ao padrão focado no *déficit* ou na perseguição do que falta, dos chamados *gaps*, escapando do modo tradicional encontrado no gerenciamento de transformação. Isto ocorreu em alinhamento com o discurso positivo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). O pressuposto foi de que IA consiste na busca cooperativa do melhor nas pessoas, nas suas organizações e no mundo ao redor, sendo este incorporado à análise e interpretação dos dados.

3.4 Análise e Interpretação dos Dados

Neste trabalho, a coleta, a análise e a interpretação dos dados foram integradas e produzidas mediante a interação da pesquisadora com os protagonistas do processo apreciativo, em suas diferentes formas de narrativas e expressão. Vale salientar que Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) recomendam a execução da análise dos dados simultaneamente ao processo de coleta destes, cujo sequenciamento está associado ao modelo cíclico de 5-D. Os autores ainda destacam que a busca pelo método perfeito para extração de sentido dos dados não é importante, posto que não existe apenas uma maneira correta de análise. “Os dados 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).

A interpretação de dados é a essência do procedimento empírico e tem a função de desenvolver a teoria, ao mesmo tempo em que serve de base para a decisão sobre a necessidade de coleta de mais informações e sobre quais dados adicionais deve-se coletar. Assim sendo, abandona-se o processo linear de coletar os dados primeiro para depois interpretá-los, favorecendo-se de um procedimento entrelaçado (FLICK, 2004). Portanto, buscou-se verificar as ações e interações dos participantes durante o lançamento e discussão dos temas abordados, fazendo-se as respectivas análises.

Utilizou-se a análise de conteúdo, prescrita por Bardin (1977), para extrair significado dos dados textuais coletados e transcritos, em estreita conversação com os oito participantes do GCP da UAST/UFRPE. No caso desta pesquisa, em que se obteve falas nas entrevistas e oficinas, foi assegurado aos participantes das etapas do ciclo apreciativo que seria preservado o anonimato das fontes, com o uso de codificação alfanumérica dos autores.

Deve ser dito que cada “D” do ciclo apreciativo constitui uma unidade temática, com suas peculiaridades, limites e potencialidades construídas ao longo do processo, incluindo a própria forma de envolvimento na coleta e na validação dos dados pelos participantes, que podem estabelecer os sentidos a serem alcançados por meio da linguagem. A categorização dos resultados, por unidade temática associada aos “Ds” expressa as particularidades de cada um, como será visto mais adiante.

Assim, deve-se levar em conta o que dizem Barret e Fry (2005) a respeito do poder das palavras na pesquisa apreciativa. Para os autores, no contexto interpretativo, as palavras identificam e validam certos tipos de ações, sobretudo as que são desenvolvidas no trabalho em equipe e na cooperação, posto que seus participantes estão em sinergia com o que se traduz em uma rede completa de categorias, metáforas e histórias que dão significado ao que está sendo tratado em um determinado processo.

A validação depende do contexto de trocas interpessoais, dos compromissos que são forjados, dos relacionamentos e dos tópicos que se tornam o foco da conversa (BARRET; FRY, 2005). A este processo linguístico corresponde o que se faz na análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), decorre de um conjunto de técnicas metodológicas em constante aperfeiçoamento, que se aplicam à análise de discursos diversificados e utiliza procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens estudadas, visando descrevê-las, inferir algo sobre elas e interpretá-las. Para a autora, essa metodologia consiste em uma análise dos “significados”, como a análise temática, ou dos “significantes”, como uma análise léxica, de

procedimentos, etc., que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção da comunicação.

Na realização da análise de conteúdo, à medida que as informações obtidas são confrontadas com conhecimentos já existentes, pode-se chegar a vastas generalizações, o que a torna uma das mais importantes ferramentas para a análise das comunicações de massa (GIL, 2008). Esta técnica é um procedimento clássico de verificação de material textual, não importando a origem desse material; além disso, auxilia a interpretação dos dados referentes à questão de pesquisa, respondendo, validando e gerando seus resultados (FLICK, 2004).

Em paralelo com a análise de conteúdo, consonante com o escopo da pesquisa, a interpretação dos dados deste trabalho, especificamente, refletiu-se na produção de um tipo peculiar de análise do discurso, ou seja, o discurso positivo, como proposto por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) e utilizado por Cabral (2015), propiciando que se obtivesse evidências identificadas com os valores positivos na organização para entender seus processos de mudança, sobretudo no caso em estudo.

Para a validação da avaliação apreciativa dos resultados fez-se uso da triangulação teórico-empírica dos dados, de modo a evitar o enviesamento de uma única metodologia e obter definições mais ricas e detalhadas do assunto estudado (AZEVEDO et al., 2013). Assim, buscou-se não apenas a convergência de dados oriundos de uma única fonte, mas também a correspondência com outros elementos, pois a triangulação deve expandir as atividades de pesquisa empregando mais de um método e/ou fonte de dados (ZAPPELLINI; FEUERSCHÜTTE, 2015).

Segundo Azevedo et al. (2013, p. 4), “informações advindas de diferentes ângulos podem ser usadas para corroborar, elaborar ou iluminar o problema de pesquisa”. Para eles,

a triangulação metodológica refere-se ao uso de múltiplos métodos para obter os dados mais completos e detalhados possíveis sobre o fenômeno. Este tipo de triangulação é a mais estudada e aplicada. Envolve a combinação de diversos métodos, geralmente observação e entrevista, de modo a compreender melhor os diferentes aspectos de uma realidade (AZEVEDO et al., 2013, p. 5).

Desse modo, tornou-se imprescindível realçar as múltiplas fontes de evidências da temática estudada, em meio à revisão do referencial teórico e documental e à construção do quadro de conhecimento construído por parte do grupo de colaboradores da pesquisa (OLIVEIRA; AMORIM, 2017). O foco naquilo que é útil em cada situação avaliada, decorre da escolha intencional de estimar essas ações, ainda que esse método também leve em conta as descrições sobre os problemas percebidos ou enfrentados, caso venham à tona (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, expõe-se a análise e a discussão dos resultados obtidos na pesquisa. Inicia-se com a caracterização da instituição foco de estudo para, em continuidade, apresentar-se a contextualização das experiências de Bancos de Talentos no setor público, por meio de *benchmarkings*, e a aplicação detalhada da abordagem de Investigação Apreciativa (IA) à Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

4.1 Caracterização da Instituição Foco de Estudo

Sob análise do contexto mundial, a universidade brasileira é muito jovem, sendo a última a surgir no âmbito da América Latina. Seu desenvolvimento ocorreu de forma paralela à expansão do Estado brasileiro e às demandas advindas das transformações nacionais e do engajamento da sociedade civil, a qual se mostra cada vez mais interessada nos processos que dizem respeito aos caminhos da educação superior, por meio da articulação de seus diversos segmentos e movimentos organizados (PERSEGUINO, 2011).

Sendo uma instituição centenária, a UFRPE insere-se nessa conjuntura, tendo passado por várias transformações político-sociais e educacionais desde sua fundação, em novembro de 1912, até a atualidade (UFRPE, 2018a).

Como as demais IFES, a UFRPE é uma autarquia de ensino pública federal vinculada ao Ministério da Educação e, como tal, “possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar” (KRACIK et al. 2016, p. 7). Sua estrutura administrativa é organizada de acordo com o Estatuto vigente e resoluções que o atualizam. Cabe, inclusive, destacar que está em andamento todo um processo de discussão com a comunidade acadêmica para fins elaboração de novo Estatuto (UFRPE (2018a).

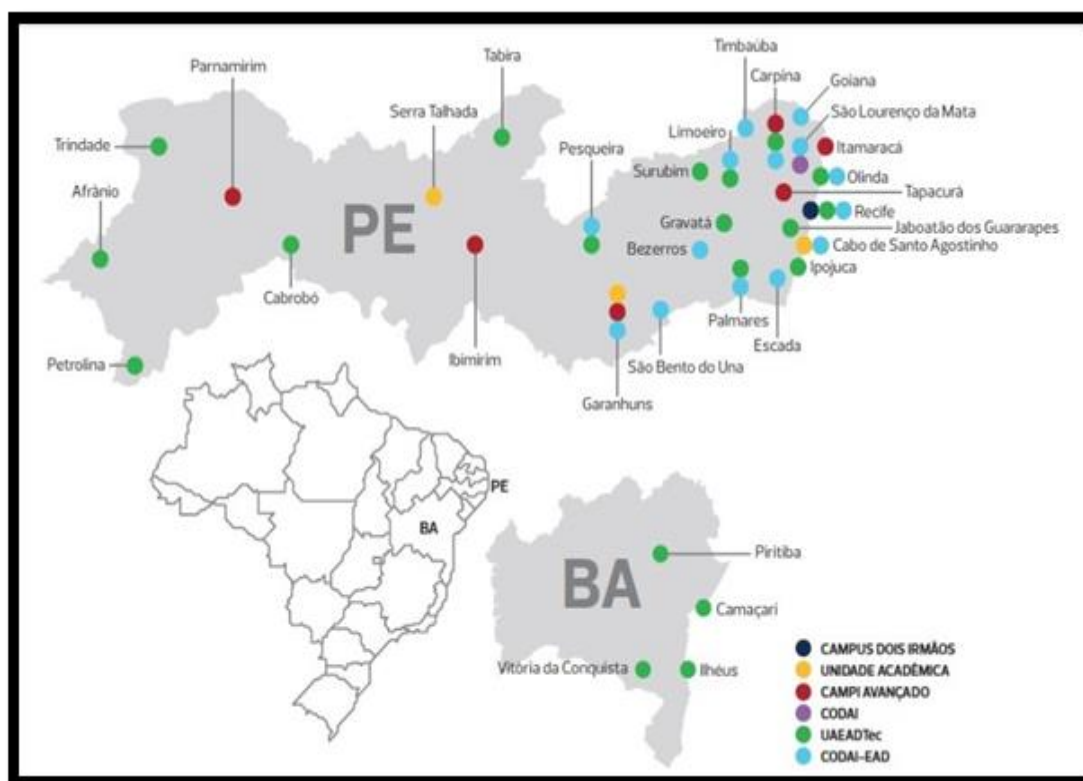
As atividades da UFRPE são desenvolvidas em diferentes locais: Sede, em Dois Irmãos, no Recife; nas quatro Unidades Acadêmicas de Garanhuns (UAG), Serra Talhada (UAST), Cabo de Santo Agostinho (UACSA) e de Ensino a Distância e Tecnologia (UEADTec); no Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (CODAI); e nos *campi* avançados – Clínica de Bovinos, Fazenda Didática Estrela, Estação Ecológica de Tapacurá, Estação de Agricultura Irrigada de Ibimirim, Estação de Agricultura Irrigada de Parnamirim, Estação de Cana-de-Açúcar do Carpina, Estação de Pequenos Animais do Carpina e nos polos de EAD (UFRPE, 2018a).

Sua estrutura curricular atual conta com 55 cursos de graduação, totalizando uma oferta anual de mais de 4.000 vagas. O *campus* Sede admite 46% dos cursos, a UAG; 13%; a UAST e a UAEADTec, 16% cada uma; além da UACSA, com 9% dos cursos de graduação. Quanto à modalidade EAD, a UFRPE dispõe de nove cursos, com ofertas em 20 polos, sendo 16 em Pernambuco e quatro na Bahia, conectados através da UAEADTec. Vale salientar que o Índice Geral de Cursos (IGC) da UFRPE apresenta o conceito 4 (UFRPE, 2018a).

Destaque-se, ainda, a criação de quatro cursos de Engenharias – Hídrica, Química, de Computação, e de Controle e Automação – que farão parte da sua nova Unidade Acadêmica, sediada no município de Belo Jardim - PE, cuja fundação foi aprovada pelo Conselho Universitário (CONSU), por meio da Resolução nº 098/2017.

Diante desse panorama, observa-se que a UFRPE está presente em todas as regiões do estado de Pernambuco e em quatro polos de educação a distância vinculados à UAEADTec no estado da Bahia, conforme ilustra a Figura 14, totalizando 31 municípios favorecidos por uma ou mais ações da Universidade nos campos do ensino, da pesquisa e da extensão.

Figura 14 – Distribuição geográfica da UFRPE



Fonte: UFRPE (2018a, p. 24)

Essa distribuição territorial demonstra que a UFRPE busca atender a diversos públicos, estendendo-se da capital ao interior do estado, pertinente com sua missão: “Construir e

disseminar conhecimento e inovação, por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão, atenta aos anseios da sociedade”; sua visão: “Consolidar-se como universidade pública de excelência, fundamentada em uma gestão participativa” (UFRPE, 2018a, p. 52); e seus valores, dispostos na Figura 15:

Figura 15 – Valores UFRPE 2013-2020



Fonte: UFRPE (2018a, p. 53)

Os objetivos estratégicos da UFRPE, traçados com base em oito elementos norteadores, são os seguintes: 1) Ensino: utilizar o seu capital intelectual para promover a qualidade do ensino e a excelência na formação profissional nas diversas áreas do saber e promover a formação continuada dos professores formadores; 2) Pesquisa: fortalecer e diversificar as atividades de pesquisa através de parcerias no âmbito público e privado; 3) Extensão: definir política de ação extensionista que contemple programas e ações institucionais; 4) Gestão: criar mecanismos que favoreçam a gestão estratégica na UFRPE e promover a adequada gestão de conhecimento que resulte em maior valor individual e institucional; 5) Política: desenvolver estratégias de ensino, pesquisa e extensão fortalecendo sua posição institucional e social; 6) Econômico: potencializar o desenvolvimento econômico com bases sociais, ambientais, humanas e tecnológicas a partir da difusão de saberes e conhecimentos; 7) Tecnologia: desenvolver tecnologias que promovam, por meio da gestão participativa, o avanço do ensino, pesquisa e extensão; 8) Social: ampliar a divulgação para a sociedade dos cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação da UFRPE e melhorar a infraestrutura e a comunicação institucional, integrando, de forma sistêmica, todas as áreas, fortalecendo e consolidando o envolvimento da instituição com a sociedade (UFRPE, 2018a).

No que tange à GP, as diretrizes preconizadas pelo PDI UFRPE 2013-2020 dizem respeito ao que segue: reestruturação da unidade de GP para um nível estratégico; desenvolvimento de ações de atenção à saúde nos eixos da assistência suplementar, perícia oficial, promoção e vigilância em saúde, visando à qualidade de vida no trabalho, ao reconhecimento e à valorização dos servidores; fortalecimento do programa de acolhimento, acompanhamento e orientação do servidor, desde seu ingresso na UFRPE; criação de um Banco de Talentos, por meio da identificação das competências dos servidores, no intuito de promover o gerenciamento e a valorização do capital humano da UFRPE; aperfeiçoamento do mapeamento e do gerenciamento dos fluxos de processos administrativos no ambiente da GP na UFRPE; fortalecimento do Programa de Formação de Gestores; ampliação e aperfeiçoamento do Curso de Atualização Didático Pedagógica para o corpo docente; fortalecer e ampliação dos programas de incentivo à qualificação e capacitação; investimento em tecnologias e sistemas informatizados de GP; aprimoramento do processo de avaliação de desempenho dos servidores; consolidação do processo de (re)dimensionamento de pessoal; desenvolvimento e implementação de uma política institucional de distribuição da força de trabalho; fortalecimento da GP nas unidades acadêmicas; e criação de estratégias de melhoria do clima organizacional da Instituição (UFRPE, 2018a).

Note-se que se almeja, entre outras propostas, elevar a gestão de pessoas a um nível estratégico, além de investir em novas tecnologias neste campo de atuação, dentre elas abrangendo o uso da ferramenta do Banco de Talentos, o que torna a execução da presente pesquisa bastante relevante.

Essas diretrizes deverão ser trabalhadas pela mais nova Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, originada da transformação da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP),⁸ como um órgão administrativo da UFRPE criado em substituição ao antigo Departamento Pessoal (UFRPE, 2018c).

Para atingir os resultados esperados, parcerias deverão ser estabelecidas com os colaboradores da Universidade, estimando-se que sejam feitos investimentos. A esse respeito, Silva (2012) afirma que, diante da complexidade e especificidade das atividades que são desenvolvidas nas universidades, exigindo diversas competências de seus servidores, torna-se

⁸A Portaria nº 390, de 21 de março de 2018, publicada no Diário Oficial da União, oficializa a Reestruturação Organizacional da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP) da UFRPE, transformando-a na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), conforme Resolução nº. 13/2018, de 02/03/2018, do Conselho Universitário da UFRPE, 2018d. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=03/04/2018&jornal=515&pagina=21>. Acesso em: 22 ago. 2018.

necessário preparar suas equipes no mais elevado nível, a fim de aflorar, desenvolver e melhor aproveitar as suas competências.

Tendo em vista a aplicação piloto deste projeto à UAST, vale destacar que a referida Unidade Acadêmica foi criada pela Resolução CONSU nº 147/2006, sendo instalada em agosto de 2006 no antigo Centro de Treinamento e Pesquisa em Pequena Irrigação (CTPPI), *campus* avançado da UFRPE, localizado na Fazenda Saco, no Município de Serra Talhada (PE). Sua fundação no interior do estado visou a atender as demandas de conhecimento e trabalho dos municípios do sertão pernambucano e promover a formação de profissionais qualificados na região (UAST, 2018; UFRPE, 2018b).

A estrutura atual da UAST/UFRPE conta com nove cursos de graduação e dois de pós-graduação, em nível de mestrado, conforme exposto na introdução deste trabalho. De acordo com informações verbais da reitoria, em palestra realizada no ano de 2018 na própria UAST/UFRPE, para atingir o máximo permitido em estrutura física para uma Unidade Acadêmica, a UAST/UFRPE necessita apenas de um Restaurante Universitário (RU), cujo projeto de construção encontra-se em andamento.

Em termos de estrutura humana, a UAST/UFRPE conta com docentes e técnico-administrativos formados nas mais diversas áreas do saber e em vários níveis de formação acadêmica, os quais serão apresentados mais adiante, na fase referente à Descoberta (2-D) do modelo de 5-D de Investigação Apreciativa (IA).

Na sequência, apresenta-se os resultados do mapeamento de experiências ligadas ao BT tanto no setor público como em universidades, para servir de *benchmarking* e compreensão acerca de seu funcionamento. O tópico começa pela contextualização das experiências no setor público e depois se concentra no caso das IFES pesquisadas.

4.2 Contextualização das Experiências de Bancos de Talentos no Setor Público

Aqui retoma-se o foco no significado da palavra inglesa *benchmarking* que pode ser entendida como “análise competitiva” e “determinação de referência”, para que se tenha a identificação de processos a serem tomados como exemplo, visando ao refinamento de processos próprios e de atividades específicas. Essa técnica sugere que se tome o *benchmarking* para fazer comparação das práticas adotadas por entidades congêneres e sirva como forma de aprendizado mútuo cooperativo (ROMANO, 2016).

Partiu-se dessa concepção para preparar um painel da discussão sobre o tema no âmbito do 1-D, cujo material formativo serviu como conteúdo de *benchmarking* em IFES nas quais o BT tem funcionamento satisfatório, visando à análise positiva dessa ferramenta perante o grupo colaborativo da pesquisa, a fim de descobrir caminhos para sua implementação na UFRPE, começando pela UAST.

Durante a coleta de dados, fez-se o mapeamento de experiências, mediante levantamento feito junto aos sítios eletrônicos das universidades federais cadastradas no *site* do Ministério da Educação (MEC), no qual se obteve que 17 instituições fazem referência à utilização de algum tipo de BT para cadastro de servidores efetivos e/ou terceirizados e alunos.

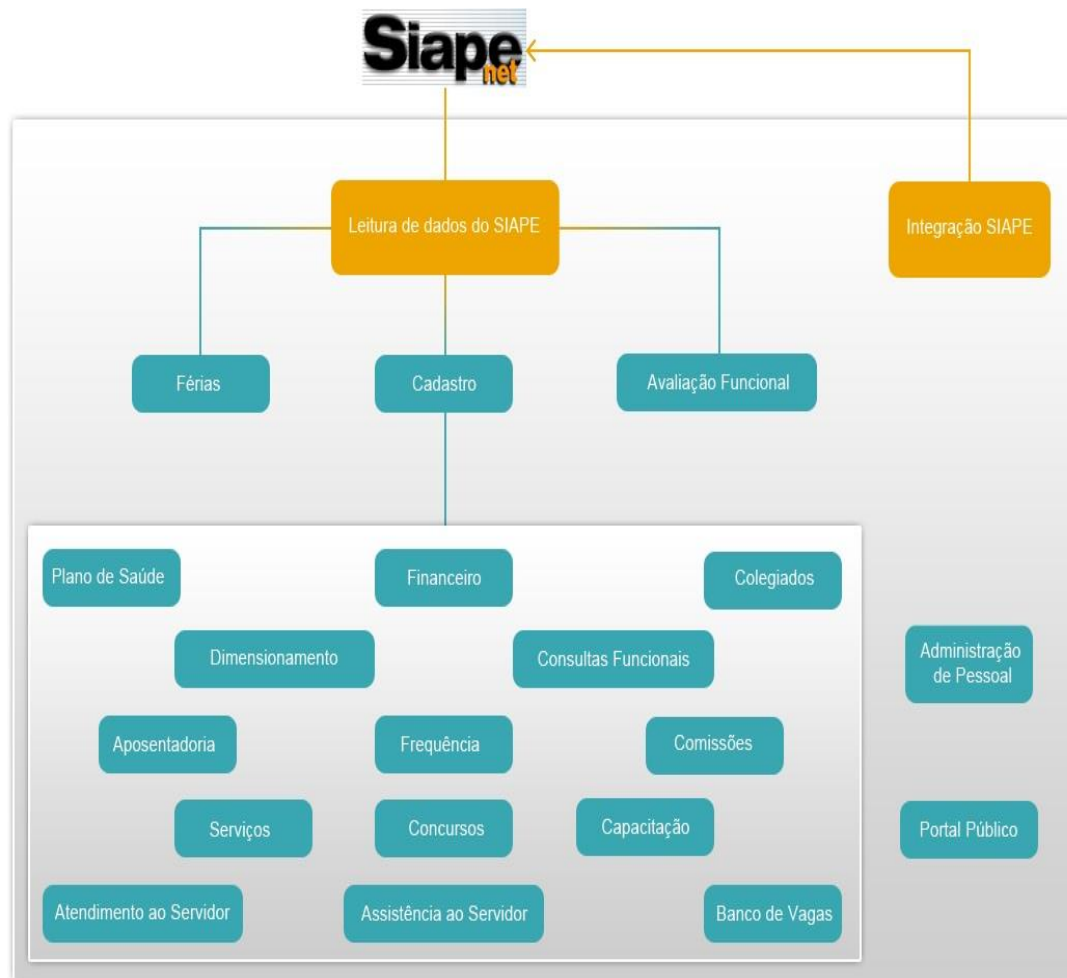
Pelo que se pôde perceber, nos BTs consultados, os dados são empregados para que instrutores possam se inscrever visando ministrar cursos de capacitação oferecidos pelas IFES, com algumas exceções, tais como: eventos artísticos, culturais e de extensão.

Por outro lado, na maioria das universidades, os BTs estão vinculados à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas ou departamentos equivalentes. As ressalvas se aplicam à Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), cujo BT está vinculado à Pró-Reitoria de Extensão. Já no caso da Universidade de Brasília (UnB), encontrou-se dois BTs: um vinculado ao Decanato de Extensão (DEX) e outro à Diretoria de Esporte, Arte e Cultura (DEA), pertencente ao Decanato de Assuntos Comunitários (DAC).

Como parte do levantamento, verificou-se que o principal sistema de informação utilizado pelas IFES para armazenamento dos dados dos BTs é o Sistema Integrado de Gestão e de Recursos Humanos (SIGRH), responsável pela informatização dos procedimentos de recursos humanos e planejamento das instituições, tais como: marcação e alteração de férias; cálculos de aposentadoria; avaliação funcional; dimensionamento de força de trabalho; controle de frequência; concursos; capacitações; atendimentos *on-line*; serviços e requerimentos; registros funcionais; relatórios de RH; plano de gestão e metas; dentre outros que a organização queira implantar (SINFO UFRN, 2018).

Pelo que se verificou junto à Superintendência de Informática da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (SINFO UFRN), a maioria das operações do SIGRH possui algum nível de interação com o sistema SIAPE (conforme ilustra a Figura 16), enquanto outras são aplicadas somente em âmbito interno. Desse modo, as instituições que desejam fazer uso do sistema, podem criar e gerir suas próprias funcionalidades, como exemplificado no parágrafo anterior.

Figura 16 – Relacionamento entre os módulos do SIAPE



Fonte: SINFO UFRN (2018)

Por sua vez, o Quadro 12 apresenta uma *sinopse* das universidades que contam com um BT em sua estrutura, com referências sobre sua finalidade e sistema utilizado para cadastro e armazenamento das informações.

Quadro 12 – IFES que utilizam Banco de Talentos

Universidade	Finalidade do Banco de Talentos	Sistema Utilizado
UFFS	Atividades culturais	Formulário <i>Google Drive</i>
UFPB	Instrutoria e capacitação	SIGRH
UNIFAL	Projeto de extensão cultural	Formulário <i>Google Drive</i>
UNIFEI	Cadastro de terceirizados com fim não especificado	SIGRH
UFJF	Atividades artísticas	Formulário via <i>e-mail</i>
UFMS	Instrutoria e capacitação	Sistema Próprio
UNIFESP	Atividades artísticas	<i>E-mail</i>

UNIFAP	Instrutoria e atividades culturais	SIGRH
UFC	Instrutoria	SIGPRH
UFMA	Instrutoria	SIGRH
UFOPA	Instrutoria e capacitação	SIGRH
UFRA	Instrutoria	Edital / Formulário
UFVJM	Atividades artísticas	Formulário <i>Google Drive</i>
UNB	Projetos de pesquisa e extensão / eventos	Sistema próprio
UNILA	Instrutoria e capacitação	SIGRH
UNIVASF	Capacitação de servidores e cadastro de terceirizados dos hospitais universitários	Servidores – Não especificado Terceirizados – SIGRH
UFRN	Instrutoria e capacitação	SIGRH

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Os dados obtidos mostram que as IFES contam com BTs e direcionam suas atividades para variados fins, embora que de forma reduzida, indicando que há muito espaço a ser ocupado. Um exemplo disso é a iniciativa do Ministério da Transparência, Fiscalização e da Controladoria-Geral da União (CGU), em cuja página virtual⁹, por meio da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP), desde março de 2017, vem disponibilizando o acesso aos Bancos de Currículos de Servidores Públicos, com o objetivo de cadastrar agentes públicos federais, de órgãos dos três poderes: Executivo, Judiciário e Legislativo, que tenham interesse em atuar na instituição.

Desse modo, pelo acesso a esse sistema eletrônico, visando identificar rapidamente e com precisão os perfis de servidores com potencial para contribuir com os processos de trabalho do órgão de controle interno do Poder Executivo Federal, em áreas não finalísticas, tais como: gestão de pessoas, gestão de processos e projetos, tecnologia da informação, comunicação social e contabilidade e finanças públicas.

Para tanto, os servidores públicos de outros órgãos, interessados em atuar em alguma área da instituição, devem preencher seu cadastro no Banco de Currículos,¹⁰ registrando suas competências, formações e experiências relevantes, bem como a área de interesse em que gostaria de atuar. Os currículos, segundo a COGEP, serão analisados de acordo com as necessidades operacionais e a disponibilidade de vagas.

⁹ Disponível em: www.cgu.gov.br.

¹⁰ Disponível em: <https://formularios.cgu.gov.br/index.php/253481?lang=pt-BR>.

Por sua vez, em junho de 2017, a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SGP/MP) reabriu uma consulta pública com a finalidade de acolher sugestões para a aquisição ou o desenvolvimento de um BT (BRASIL, 2017a).

Conforme veiculado no *site* do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP),¹¹ o objetivo da consulta seria identificar em organizações públicas e privadas, no Brasil e no exterior, uma solução informatizada já implantada ou em fase de implantação, que possa ser utilizada de maneira integrada pelo MP e por todos os órgãos do Poder Executivo Federal.

Desse modo, o BT funcionará como ferramenta de apoio à gestão de pessoal no serviço público federal, possibilitando o cadastramento da formação e experiência dos servidores, visando alocação mais exata, eficiente e tempestiva da força de trabalho. Nesse processamento, os interessados devem inserir informações sobre os sistemas que utilizam em um endereço eletrônico disponibilizado para tal finalidade, transmitindo suas características principais, órgãos ou empresas em que foram ou estão sendo implantados e o grau de atendimento dos requisitos solicitados (BRASIL, 2017a).

Outra informação disponível no referido *site* do MP, no mês de agosto de 2017, dispõe que, durante a segunda reunião da Comissão de Coordenação do SIPEC (CC-Sipec), grupo instituído pela SGP/MP, da qual participaram dirigentes da área de Gestão de Pessoas dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional integrantes do SIPEC, foi aprovada a criação de uma subcomissão para deliberar sobre o banco de talentos, que é um dos projetos transformadores da SGP/MP (BRASIL, 2017b).

O projeto do banco de talentos deu origem ao aplicativo denominado “Sigepe Talentos”, o qual foi apresentado por meio de evento de lançamento realizado no mês de julho de 2018, no auditório do Ministério do Planejamento, em Brasília.

O Sigepe Banco de Talentos é uma solução tecnológica, feita em parceria do MP com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que visa a divulgação de conhecimentos, habilidades e experiências dos servidores públicos, tendo como principal objetivo identificar e avaliar o potencial dos servidores federais, bem como tornar mais transparente os processos internos de seleção de servidores (BRASIL, 2018).

Cabe também destacar que, de acordo com informações disponíveis nos sítios eletrônicos do Ministério do Planejamento e do Portal do Software Público Brasileiro (SPB),¹² foi criada por colaboradores da Câmara dos Deputados, no ano de 2009, a primeira versão do

¹¹ Disponível em: www.planejamento.gov.br.

¹² Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br>.

sistema eletrônico “Banco de Talentos”, desenvolvido no intuito de mapear os talentos da Câmara dos Deputados e identificar o potencial humano da Instituição, de modo a facilitar uma análise contínua da evolução funcional, por meio da disponibilização de informações prestadas pelos próprios servidores.

Tendo sido elaborado com base em um meta-modelo de dados que permite a sua adequação à realidade das mais diversas organizações, esse sistema objetiva mapear os talentos e identificar o potencial humano das instituições públicas interessadas, de modo a facilitar uma análise contínua da evolução de pessoas (SPB, 2018).

O BT é a primeira solução desenvolvida pelo Poder Legislativo, através da Câmara dos Deputados, a ser disponibilizada no Portal do SPB (BRASIL, 2015). Trata-se de um tipo específico de *software* livre criado para atender às necessidades de modernização da administração pública da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Atualmente, o mesmo se encontra na terceira versão e é compartilhado sem ônus no Portal do SPB, no qual é possível consultar seus manuais de instalação e de operação publicados no ano de 2018, gerando economia de recursos públicos e benefícios para a administração pública e a sociedade de modo geral. O Portal do Software Público Brasileiro é coordenado pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento (SPB, 2018).

A eficiência do BT em qualquer órgão ou entidade dependerá da agilidade com que as pessoas atualizam e desejam compartilhar suas competências (COLARES, 2005). Desse modo, para que um BT seja implementado e atualizado, os servidores deverão ser sensibilizados e motivados a abastecê-lo com informações pessoais e profissionais. Para tanto, precisam conhecer sua importância e vantagens para sua vida profissional (SILVA, 2012) e para a instituição como um todo.

Conforme aponta Amaral (2006), o ambiente da administração pública, marcado, concomitantemente, pela riqueza da diversidade e por grandes desigualdades, impõe-nos constante análise de necessidades futuras de competências no serviço público para a realidade nacional. A autora acrescenta que consiste em grande desafio fazer a atividade pública cada vez mais inovadora, sem perder de vista os princípios legais e de impessoalidade, sendo capazes de ouvir a sociedade, experimentar e construir um serviço público com pessoas responsáveis, criativas e com alta capacidade de responder a problemas públicos.

Com base neste material formativo, chegou-se ao ponto em que aos dados obtidos foram incorporados aos dados extraídos das experiências das IFES que já utilizam um BT para fins de *benchmarking*, como segue na próxima seção.

4.2.1 Mapeamento de Experiências como Fontes de *Benchmarkings*

Esta etapa compreende parte dos resultados da coleta de dados e parte da reflexão que contribuiu para a firmação de acordos da pesquisa, trazendo subsídios para as entrevistas apreciativas com a PROGEPE/UFRPE, que foram enriquecidas com os *benchmarkings*, frutos do mapeamento das IFES que já utilizam um BT, cujos produtos em muito contribuíram para a realização da primeira oficina com o GCP, sobretudo para fundamentar o tópico afirmativo integrante do 1-D Definição.

As bases empíricas acerca do funcionamento de um BT ora mapeadas foram constituídas por meio de entrevistas semiestruturadas e apreciativas, via contato telefônico com os representantes das IFES.

O primeiro contato foi realizado no mês de agosto de 2018, com a diretora da Divisão de Formação Profissional (DIFOP), vinculada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal do Ceará (UFC), em que se constatou que o BT é vinculado à referida PROGEP.

Constatou-se também que o uso do BT está previsto no PDI da UFC, que tem sua utilização voltada à instrutoria de servidores em cursos de capacitação. Os servidores utilizam o sistema para cadastrarem seus currículos com informações de formação, experiências e habilidades para se candidatarem a instrutores de capacitação.

Outrossim, a Cartilha do PDI UFC (2018 – 2022) prevê a divisão do BT por área do conhecimento (UFC, 2017) e sua extensão para outros departamentos e atividades da universidade, como, por exemplo, o departamento responsável por atividades culturais. Dessa forma, a instituição aspira ao aproveitamento dessa ferramenta para outras finalidades, tais como a seleção para cargos disponíveis ou atividades com fins culturais e artísticos, conforme demonstra a Figura 17.

No mapeamento, verificou-se que, na UFC, o BT está vinculado apenas à DIFOP para fins de capacitação. Em outras funcionalidades, a alternativa seria a de realizar um trabalho de divulgação e incentivo aos servidores para que se cadastrem e registrem seus talentos, de modo a poderem participar de outras atividades desenvolvidas na universidade. Outro dado interessante foi a descoberta de que a UFC possui uma comissão para implantar a Gestão por Competências nesta IFES, a qual poderá utilizar o BT para essa finalidade. Assim, seria possível, por exemplo, fazer escolhas sucessórias para ocupação de funções ou cargos vagos.

Na UFC, o BT é gerido pela DIFOP por meio do módulo Capacitação do SIGPRH, uma adaptação do SIGRH, mantido pela UFRN, o qual possui ainda outros módulos voltados à Gestão e Planejamento de pessoas.

Figura 17 – Acompanhamento de Ações Operacionais do PDI UFC 2018-2022

Proporcionar qualidade de vida no trabalho, através de um ambiente estimulante inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional	
Ação Estratégica:	Criar agenda de eventos e projetos culturais, artísticos e esportivos voltada para os servidores / Criar banco de talentos culturais
Divisões Envolvidas:	DIPPC
Status:	Em andamento
O que fizemos até agora:	
<ul style="list-style-type: none"> - Sarau FazerArteUFC - Solicitar cadastros do Banco de Talentos da DIFOP que se enquadrem no escopo da DIPPC 	
O que faremos a seguir:	
<ul style="list-style-type: none"> - Evento com abrigos de crianças / idosos - Realização de evento cultural com apresentações artísticas no Restaurante Universitário e Hospital Universitário - Realização de Mostra Artística nos campi Benfica e Porangabuçu, com servidores da UFC - Consolidar dados e avaliar a viabilidade das propostas do Banco de Talentos Culturais 	

*DIPPC: Divisão de Programas e Projetos Culturais

Fonte: UFC (2018)

De acordo com dados da entrevista, o SIGPRH é de acesso público, mas cada um de seus módulos é gerido por departamentos específicos. O módulo Capacitação, por exemplo, pode ser acessado por todos os servidores da IFES para efetuarem seus cadastros no BT, propor ações de capacitação ou se inscreverem em uma atividade de capacitação com inscrições abertas. Entretanto, apesar de todos os servidores possuírem acesso ao módulo de capacitação do SIGRH, o seu gerenciamento é realizado apenas pela DIFOP e pela Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da UFC, as quais podem consultar todos os cadastros, visto que eles são realizados para fins específicos de capacitação, até o presente momento.

De modo geral, a equipe DIFOP vê a utilização do BT como uma experiência exitosa para a atividade-fim à qual se dedica – a capacitação, visto que atua como facilitadora da consulta aos perfis profissionais cadastrados no sistema. Outro exemplo positivo de sua utilização é que o servidor pode fazer propostas de capacitação à DIFOP, que, por sua vez, fará análise da proposição e do currículo do interessado em participar da ação.

Contudo, a diretoria da DIFOP entende que, como projeção futura, o BT pode ser ainda mais potencializado, servindo a outras finalidades, ao ter sua utilização estendida a outras divisões da UFC.

Complementarmente ao caso da UFC, realizou-se no mês de novembro de 2018, entrevista apreciativa com o Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional (PRODI), do Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE), que está passando pela experiência de implantação de um BT, iniciada em julho de 2018.

Como resultado, obteve-se que o BT do IF Sertão-PE faz parte do Plano Anual de Capacitação (PAC) do Instituto, por meio do qual é realizado o levantamento de necessidades de capacitação via formulário eletrônico do *google drive*. Após o levantamento das necessidades, abrem-se as inscrições para a instrutoria dos cursos que serão ofertados, conforme o orçamento disponível para a capacitação.

A finalidade do BT do IF Sertão-PE é exclusivamente voltada para a instrutoria em cursos de capacitação, pois, segundo o Pró-Reitor, as atividades sociais, culturais e artísticas são de responsabilidade da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXT).

Para fins de inscrição, tendo a indicação dos servidores que atuarão como instrutores, o BT utiliza-se também de um formulário eletrônico (*google drive*). As informações são armazenadas em planilhas eletrônicas e a consulta aos dados é realizada conforme surgem as necessidades de capacitação. A ordem de oferta dos cursos é obtida por meio do levantamento de necessidades de capacitação citado anteriormente. Desse modo, é feito um *ranking* de prioridades, ou seja, os cursos mais solicitados serão ofertados conforme a disponibilidade de orçamento.

De acordo com a PRODI, a primeira experiência com o BT vem sendo exitosa, tendo se observado que seu caminho se apresenta promissor. No primeiro edital, lançado em julho de 2018, houve cerca de 35% de inscrições individuais para instrutoria, com expectativa de que até final daquele ano fossem capacitados cerca de 65% dos servidores, de modo especial, os técnico-administrativos, identificados como aqueles que mais participam dos cursos de curta duração.

Constatou-se também que os servidores estão demonstrando satisfação em poder participar e serem reconhecidos pelo seu trabalho enquanto instrutores. E aqueles que participam como alunos também se mostram interessados em participar das atividades de qualificação.

Antes de iniciar os trabalhos com o GCP, realizou-se também no mês de novembro de 2018, entrevistas apreciativas com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) da UFRPE

e com as direções da UAST/UFRPE, Direção Geral e Acadêmica (DIGER) e Direção Administrativa (DIRAD), respectivamente, no intuito de saber quais são as expectativas da PROGEPE, DIGER e DIRAD acerca desse projeto de TCF, que visa contribuir com o alcance do objetivo institucional da Gestão de Pessoas, no que tange à criação e implantação de um BT nesta IFES.

Obteve-se como resultado que tanto a PROGEPE quanto as direções da UAST/UFRPE veem o projeto como algo positivo e que poderá contribuir bastante com a área de GP da UFRPE. As falas dos entrevistados são reproduzidas, a seguir:

As minhas expectativas são as melhores possíveis. Espero que isso [o BT] realmente possa ser implementado como piloto aqui na UAST e depois passar para as demais unidades e para a Sede também. E eu espero que isso ajude a cada um, a cada servidor desenvolver o seu potencial e dar o melhor de si. Porque, todo mundo quando tem a sua formação, quando entra no mercado de trabalho (...) tem o interesse de, a cada dia, desenvolver o seu potencial. Muitas vezes isso acaba não sendo possível por uma situação ou outra, mas é o que eu almejo, acho que todo servidor almeja realmente isso (G3).

A expectativa é que a gente redescubra, aproveite também o conhecimento das pessoas que fazem parte do corpo técnico aqui da universidade, para que ele possa contribuir com as capacitações aqui dentro da própria UAST, aproveitando suas habilidades, as suas experiências, para transmitir para os outros. Aproveitar nas capacitações, nos treinamentos (...). E para chegar no âmbito da UFRPE também, porque a gente tem muita demanda de capacitações e a gente queria aproveitar as habilidades das pessoas que aqui trabalham (G4).

Constatou-se que as perspectivas são que o BT possa, de fato, ser criado e implantado para atender não apenas às necessidades de capacitação da UFRPE, mas também para aproveitamento nas diversas atividades desenvolvidas no ambiente organizacional, seja administrativo, seja acadêmico, como segue:

Embora ele [o BT] ainda não esteja sistematizado de uma maneira formal, a gente vem fazendo algumas ações partidas, mas realmente o que a gente pretende é [utilizá-lo] nas capacitações, nos treinamentos (...). A gente já faz mais ou menos, abre edital de seleção para aqueles que querem participar, mas a gente precisa ampliar isso aqui (...) precisa saber o perfil desse servidor (...). Eu acho que isso é fundamental. A gente precisa conhecer o que é que ele gosta, aonde ele está, aquilo está realmente realizando (...). Onde ele poderia fazer melhor. Isso é um objetivo que a gente deseja, conversa muito e a gente ainda não conseguiu, mas a gente quer chegar a isso aqui. Seja nos eventos que a gente promove, as palestras que a gente pode trazer essas pessoas, nessa integração (...). Eu acho que ele [o servidor] precisa estar no lugar certo. É muito bom quando você faz aquilo que você gosta (G1).

Percebe-se por meio desse depoimento que se almeja utilizar o BT para conhecer melhor os servidores e alocá-los nas funções conforme seus perfis. Nota-se também que a PROGEPE já vem executando ações de capacitação na UFRPE por meio de lançamento de editais para cadastro de servidores para fins de instrutoria, embora ainda não se faça referência explícita a

um BT que esteja ligado a essas ações, no seu PAC, por exemplo. Uma das entrevistadas afirma que,

ao longo dos anos, essa unidade [Departamento de Desenvolvimento de Pessoas] também vem desenvolvendo vários cursos e proporcionando aos servidores da UFRPE a oportunidade de fazer mestrado, doutorado, especialização. E, com isso, nessa questão da capacitação e da especialização, eu acho que surgiu até a necessidade, que antes, a gente não [realizava] como um banco de talentos especificamente (G2).

Quanto à utilização do BT e suas expectativas, uma servidora da PROGEPE ainda acrescentou a sugestão de se usar essa ferramenta para eventos fora da universidade:

Para mim, essa questão do BT tem essa perspectiva da capacitação, qualificação, de participação em eventos, para fazer palestras, para fazer até outras atividades que perpassam a universidade, mas também por que não ser um multiplicador? Fazer parte de uma instrutoria, até de um projeto, de alguma atividade fora da instituição? (...) porque de uma maneira geral (...) fazemos parte de um serviço público. Somos servidores públicos e a questão do servir, do colaborar deveria ser, para mim, universal. Acho importante dizer isso. (G2)

Além disso, visualiza-se que o BT poderia deixar as pessoas mais motivadas ao sentirem-se reconhecidas:

Tem tanta gente com tanta formação, que poderia contribuir em várias áreas e que, de repente, muitas vezes podem estar [com algum talento] subutilizado em algum lugar, mas possa contribuir significativamente em outros locais (G2).

Os dados obtidos embasaram o painel formativo utilizado no 1-D Definição que demarca o ciclo apreciativo, apresentado a seguir.

4.3 Definição (1-D)

Após esta primeira fase, composta por entrevistas individuais, e antes de iniciar as atividades com o GCP, a autora deste trabalho apresentou, em pôster, o projeto deste TCF à comunidade acadêmica da UAST, durante a XVIII Jornada de Ensino Pesquisa e Extensão (JEPEX), realizada de 30 de outubro a 1º de novembro de 2018, com o objetivo de trocar ideias acerca deste estudo apreciativo e despertar a curiosidade dos participantes da JEPEX acerca do tema. O resultado foi bastante positivo, quanto à recepção do projeto.

No dia 23 de novembro de 2018, na sala 1 do Bloco 1 da UAST/UFRPE, no horário das 08:30hs às 10:30hs, realizou-se a primeira oficina do 1-D com a participação do GCP, a quem se agradeceu pelo aceite ao convite em participar desta pesquisa. Na oportunidade, foi apresentado o projeto do TCF e a programação de trabalho daquele dia, que conteve os seguintes tópicos: boas vindas e apresentação dos participantes; objetivo da pesquisa; justificativa; conceitos de BT e suas vantagens; conteúdos da abordagem e metodologia da IA;

firmação dos termos da pesquisa; escolha do Tópico Afirmativo do ciclo de 5-D; agenda dos próximos encontros; e encaminhamentos para a próxima oficina.

No Apêndice C deste estudo, apresenta-se o registro fotográfico da apresentação expositiva relacionada à pesquisa, por parte da autora do TCF, e de uma das atividades desenvolvidas neste primeiro encontro com os participantes do GCP.

A reunião prosseguiu com a apresentação de cada participante ao grupo dizendo o nome, o cargo que ocupa na UAST/UFRPE e suas expectativas para as atividades que seriam desenvolvidas na equipe colaborativa. As expectativas demonstradas foram bastante positivas no sentido de que o tema é instigante, embora a abordagem da IA representasse uma novidade para a totalidade dos membros, que não a conheciam. Por outro lado, alguns dos participantes já faziam ideia acerca do que vem a ser um BT e sua importância para as organizações, especialmente para a universidade como ambiente de pluralidades.

Na sequência, foi apresentado o objetivo geral da pesquisa, a justificativa de escolha do tema e os conceitos baseados na literatura acerca do que é um BT e quais as vantagens de sua implementação. A exposição foi enriquecida pelo painel contendo as experiências referentes às IFES que já utilizam algum tipo de BT, com descrições de suas finalidades e usos que são feitos (Quadro 12). Destacou-se que a maioria das universidades recorre ao BT como estratégia de instrutoria em cursos de capacitação, ao mesmo tempo que dispõem do SIGRH como forma de cadastro e gerenciamento de informações.

Para introduzir a temática da IA, o grupo assistiu a um vídeo¹³ em que se aborda o significado da IA e seu ciclo de 4-D. Logo após, apresentou-se os conceitos da IA e sua metodologia, baseados na literatura, assim como se fez a comparação entre os paradigmas da mudança organizacional (Figura 10), com ênfase no segundo, recepcionado por esta pesquisa.

Dentro da metodologia, foi apresentado o modelo de 5-D e seus desdobramentos, junto com a explicação de cada fase do ciclo, ressaltando que o primeiro encontro (integrante do 1-D) culmina com a escolha do tópico afirmativo para a pesquisa. Naquele momento, cada participante assinou o Termo de Consentimento Livre e esclarecido (TCLE) (Apêndice B), em duas vias, uma para o próprio participante do GCP e a outra para a pesquisadora.

Em continuidade, foram enfatizados os conceitos referentes ao tópico afirmativo, agregando alguns exemplos, como os que foram elaborados nas pesquisas de Souto (2017), Cabral (2015), Pereira (2015) e Almeida (2013). Para alimentar o processo, três sugestões de

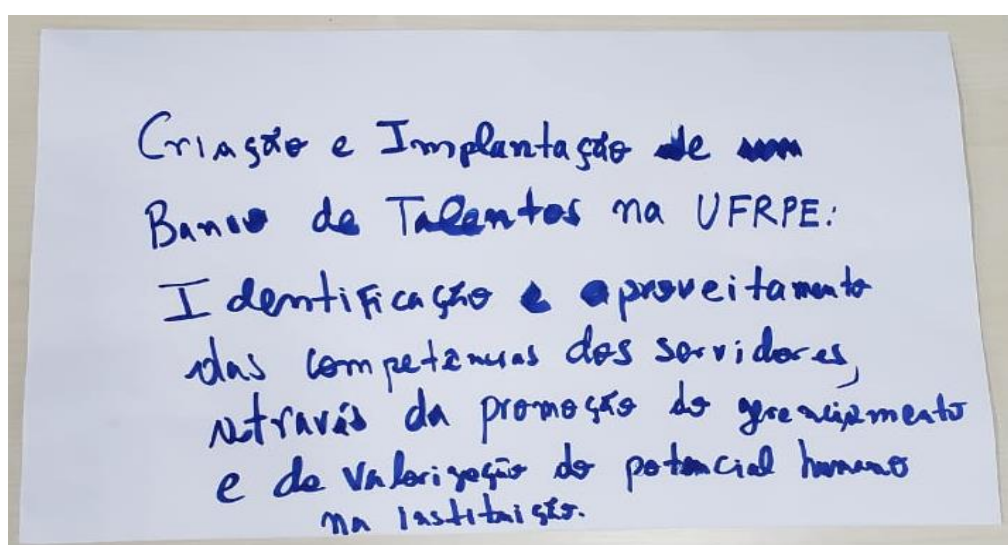
¹³Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gc-zSPGoA4c>. Acesso em: 14 ago. 2018.

tópicos afirmativos foram expostas, tomando-se também como base a diretriz para a GP do PDI UFRPE (2013-2020), já citada neste trabalho, que trata da criação do BT para a UFRPE.

Na dinâmica da oficina, foi feita a subdivisão do GCP em duas equipes, convidadas a participar dos preparativos relativos à discussão de dois tópicos previamente elaborados pela pesquisadora, até chegar à escolha do tópico afirmativo deste TCF.

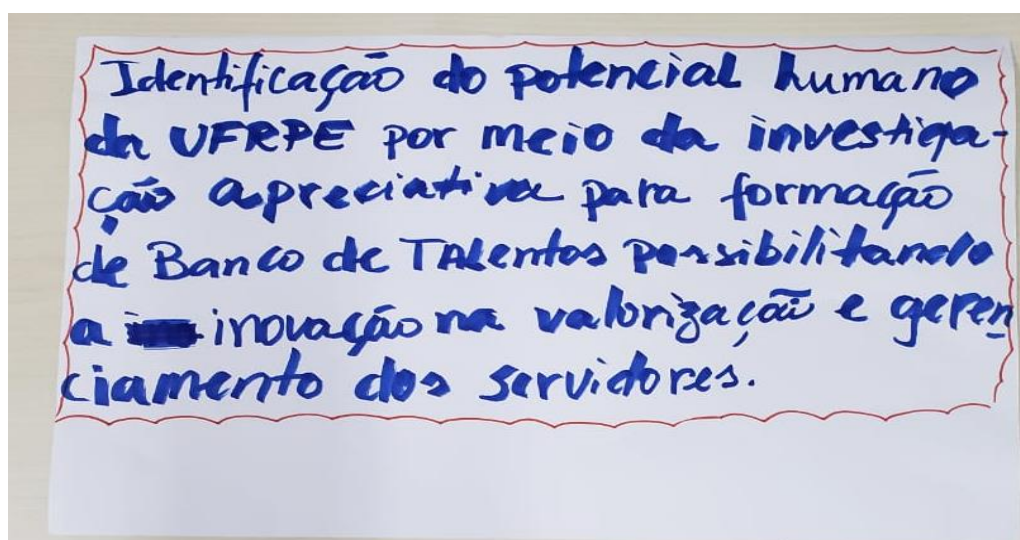
Após a apresentação e análise dos tópicos elaborados pelas duas equipes (Fotografias 1 e 2), os participantes acharam importante unir os pontos fortes de cada sugestão apresentada, lançando-se mão do quadro branco (Fotografia 3) para os ajustes necessários.

Fotografia 1 – Tópico afirmativo sugerido pela equipe 1



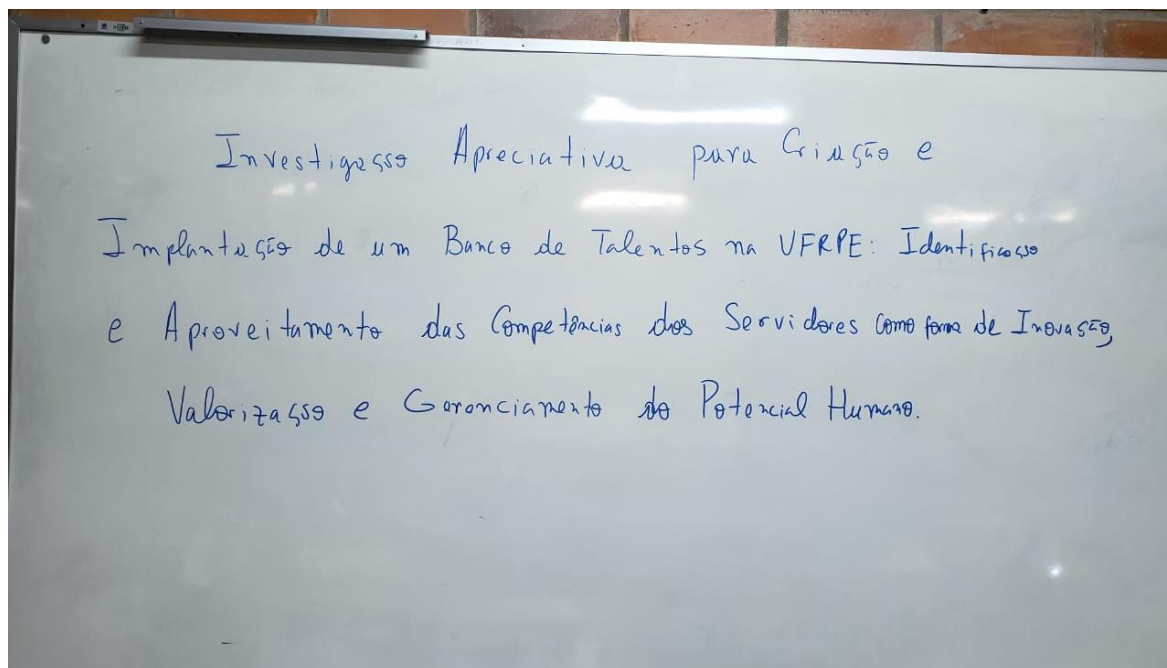
Fonte: dados da oficina apreciativa (2018)

Fotografia 2 – Tópico afirmativo sugerido pela equipe 2



Fonte: dados da oficina apreciativa (2018)

Fotografia 3 – Tópico afirmativo escolhido pelo GCP



Fonte: dados da oficina apreciativa (2018)

Desse modo, chegou-se ao seguinte tópico afirmativo para o ciclo de 5-D da pesquisa: “Investigação Apreciativa para criação e implantação de um Banco de Talentos na UFRPE: identificação e aproveitamento das competências dos servidores como forma de inovação, valorização e gerenciamento do potencial humano”.

Cabe observar a ênfase que se deu a algumas palavras-chave que se coadunam com a diretriz de criação de um BT para a UFRPE, que se mostra aderente à abordagem da IA: valorização, gerenciamento, inovação e potencial humano. Isto pode ser notado nos conteúdos das imagens expostas e, também, nas seguintes falas dos representantes das equipes durante a exposição dos tópicos:

O grupo preferiu unir os “conhecimentos, habilidades e atitudes” no mesmo termo “competências” e aproveitar a diretriz do PDI (2013-2020) que trata da criação do Banco de Talentos (C1 – Membro da equipe 1).

O grupo achou interessante destacar algumas palavras-chave “identificação” e “valorização” que são extremamente importantes (...). Às vezes, o profissional tem um grande potencial ou ele está alocado para um cargo específico, mas ele não está se sentindo confortável (...). Ele poderia ser valorizado não só com um elogio, mas, se ele tem esse potencial, por que não contribuir melhor em outra área dentro da mesma instituição? (C7 – Membro da equipe 2).

Após a definição do tópico afirmativo, ficou acertado que haveria sua validação na oficina seguinte. Na oportunidade, foram agendadas as datas dos próximos encontros. O clima de trabalho do GCP foi bem receptivo à ideia de envolver também a comunidade acadêmica

local à temática da pesquisa, por meio do lançamento de um Edital (Apêndice D) para seleção de uma logomarca sugestiva para o futuro BT da UAST/UFRPE.¹⁴

Os participantes acharam a proposta interessante, tendo sido dadas sugestões de prêmios e certificados, junto com a elaboração do cronograma para o concurso. Outra questão discutida foi quem poderia se inscrever. Ficou decidido que o processo seria aberto a todos os servidores e estudantes matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação da UAST/UFRPE. Além disso, decidiu-se que seriam concedidos certificados com carga horária de 10 horas (atividades complementares) para todos os alunos participantes do certame.

Quanto ao cronograma das inscrições foi feito um alinhamento com as oficinas já programadas. Foi deliberado que as inscrições ocorreriam nas duas semanas seguintes à oficina do 1-D, em paralelo com a escolha da arte (logomarca) vencedora, convergente com a data da oficina de 4-D (Planejamento), prevista para o dia 14/12/2018.

O encerramento da oficina ocorreu em um clima amistoso, com a confirmação da data da realização do 2-D, prevista para a semana seguinte (30/11/2018), no decorrer da qual a pesquisadora solicitou aos participantes que observassem seus colegas de trabalho, seja conversando seja procurando descobrir seus talentos, além daqueles necessários ao desempenho de suas atividades diárias. Foi explicado que a proposta do próximo encontro teria uma dupla finalidade: a) descobrir quais são os talentos/potenciais humanos da UAST/UFRPE e o que há de bom, de pontos fortes nos servidores, como perguntas-chave para a fase de 2-D (Descoberta); b) imaginar/sonhar como seria o BT adaptado à realidade da UAST/UFRPE, etapa correspondente ao 3-D (Sonho).

4.4 Descoberta (2-D)

Antes da realização da oficina de descoberta com o GCP, fez-se um levantamento do quantitativo de servidores da UFRPE, por meio de consulta ao seu Relatório de Gestão referente ao ano de 2017, demonstrado pelo Quadro 13.

¹⁴ A versão final do Edital nº 01/2018, do Concurso da Logomarca Sugestiva do Banco de Talentos da UAST/UFRPE, bem como todo o processo de certificação dos candidatos e dos ganhadores do certame recebeu a chancela do Colegiado de Coordenação Didática (CCD) do PROFIAP/UFRPE, em reuniões nas quais o assunto foi objeto de pauta.

Quadro 13 – Evolução do Quantitativo de Servidores da UFRPE

QUANTIDADE DE SERVIDORES ATIVOS POR CLASSE			
ANO	TÉCNICOS	DOCENTES MAG. SUPERIOR	DOCENTES EBTT
2013	1000	1060	56
2014	1089	1106	57
2015	1069	1168	58
2016	1037	1187	58
2017	1079	1185	54

*EBTT: Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

Fonte: elaborado pela autora a partir de UFRPE (2018b, p. 123)

Buscou-se também informações relativas à distribuição de servidores por nível de escolaridade (Quadros 14 e 15), o que contribuiu se para se examinar melhor o potencial humano da UFRPE, no que tange à qualificação dos docentes e dos técnico-administrativos.

Quadro 14 – Qualificação dos Docentes (Magistério Superior)

CARGA HORÁRIA	PROFESSORES EFETIVOS			
	DOCTORES	MESTRES	ESPECIALISTAS	GRADUADOS
20 horas/semana	3	5	1	1
40 horas/semana	7	6	1	1
Dedicção Exclusiva	930	216	9	5
TOTAL	940	227	11	7

Fonte: elaborado pela autora a partir de UFRPE (2018b, p. 127-128)

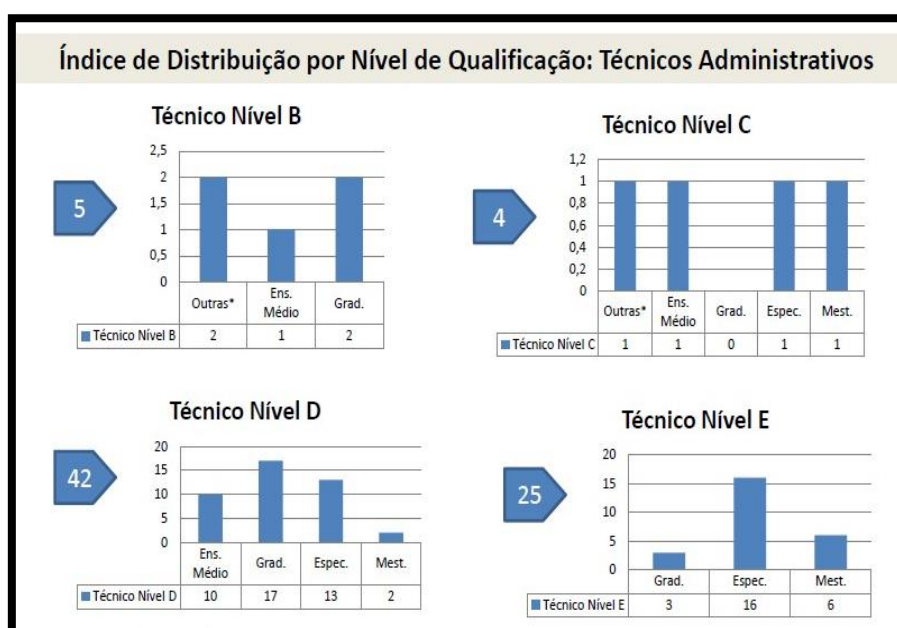
Quadro 15 – Qualificação dos Técnico-administrativos por escolaridade e por nível

ESCOLARIDADE	NÍVEL A	NÍVEL B	NÍVEL C	NÍVEL D	NÍVEL E	TOTAL
Alfabetizado sem Cursos Regulares	0	6	4	0	0	10
Ensino Fundamental Incompleto	2	9	14	2	0	27
Ensino Fundamental	2	2	7	7	0	18
Ensino Médio/Técnico	7	34	36	115	0	192
Graduação	1	23	45	203	19	291
Especialização	2	10	32	157	147	348
Mestrado	0	5	15	56	85	161
Doutorado	0	0	1	12	19	32
Total por Nível	14	89	154	552	270	1079

Fonte: elaborado pela autora a partir de UFRPE (2018b, p. 128-129)

No caso específico da UAST/UFRPE, foco do projeto piloto, foi feito levantamento da qualificação dos Técnico-administrativos em Educação (TAES), como exposto no Quadro 16. Os dados sugerem que, embora haja a exigência de uma qualificação mínima para ingressar nos cargos, percebe-se que os servidores não se acomodam, mas buscam obter novos conhecimentos antes ou após a entrada em exercício na universidade. É o que ocorre com os TAES de nível D, cargos que exigem nível médio ou médio técnico para ingresso, entretanto apresentam formações superiores, totalizando cerca de 76% do total de TAES do mesmo nível.

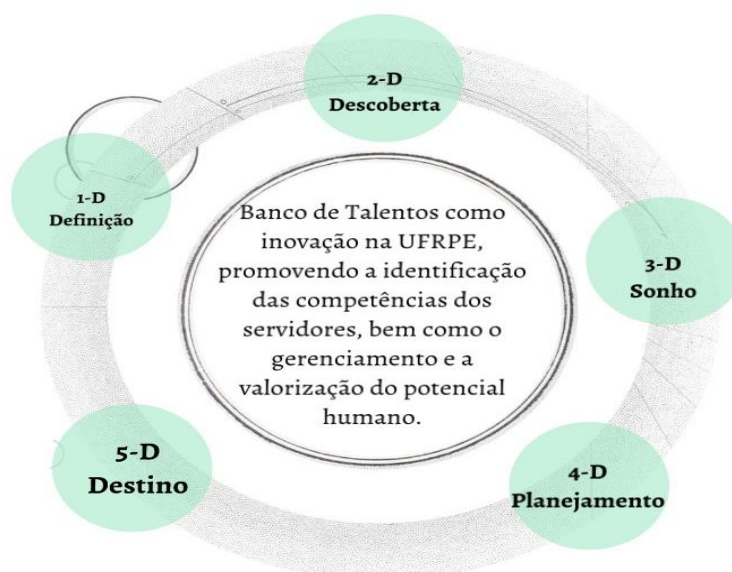
Quadro 16 – Qualificação dos TAES da UAST/UFRPE



Fonte: Setor de Pessoal e SCDP/UAST/UFRPE (junho de 2018)

No dia 30 de novembro de 2018, no período da manhã (das 10:30hs às 12:30hs) foi realizada a segunda oficina com os integrantes do GCP, a qual contou com a presença de cinco dos oito integrantes do grupo. A oficina iniciou-se com o agradecimento aos presentes pela participação na pesquisa, passando-se à validação do tópico afirmativo definido no encontro do 1-D. Foram feitos alguns ajustes, pois alguns participantes acharam longo o tópico escolhido anteriormente. Desse modo, foi delineado novo conteúdo para o tópico afirmativo da pesquisa: “Banco de Talentos como inovação na UFRPE, promovendo a identificação das competências dos servidores, bem como o gerenciamento e a valorização do potencial humano”, considerado o eixo central em torno do qual passou a girar todas as fases do ciclo de IA, conforme ilustra a Figura 18.

Figura 18 – Tópico Afirmativo da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora com dados das oficinas 1-D e 2-D (2018)

Dando continuidade, à fase 2-D (Descoberta), em que se buscou traçar um perfil qualitativo dos integrantes do GCP, no viés apreciativo, para além do constante do Quadro 10.

Cada participante recebeu um questionário com perguntas apreciativas, para que fosse respondido naquele momento, após um breve intervalo. As questões formuladas versaram sobre pontos fortes, competências e talentos que identificaram em si e nos colegas ao longo do seu tempo de trabalho na UAST/UFRPE; conquistas observadas na área de GP da referida Unidade, bem como o aproveitamento de seus talentos e dos colegas de trabalho. Após um breve tempo, as respostas foram compartilhadas com o grupo.

Nesta etapa, a partir da socialização das respostas ao questionário, emergiram os pontos fortes que tiveram maior dominância, tanto individuais (dos próprios participantes do GCP), quanto coletivos (dos colegas de trabalho), conforme destacam-se na Figura 19, após ter sido feita a aplicação da ferramenta *on-line wordclouds*.¹⁵ Dentre os pontos fortes elencados, pode-se citar o conhecimento intelectual, o comprometimento com o trabalho, o relacionamento interpessoal, a empatia e a dedicação às atividades desempenhadas.

¹⁵ Disponível em: www.wordclouds.com.

Figura 19 – Pontos fortes dos servidores da UAST/UFRPE



Fonte: elaborada pela autora com dados da oficina 2-D (2018)

Durante o compartilhamento dos membros do GCP, foi possível ainda eleger alguns talentos práticos inerentes ao corpo de colaboradores da UAST, tais como: habilidades nas áreas de informática, produção linguística, decoração, oratória, desenho, música, produção de arte para *banners*, entre outros.

No que tange ao conhecimento dos servidores e seu aproveitamento na UAST/UFRPE, destaca-se a fala de um dos integrantes do GCP.

A gente tem uma equipe altamente capacitada (...). [Há] um potencial intelectual muito forte aqui dentro (...). Quando a gente fala de um Banco de Talentos, por exemplo, a gente tem um Curso de Letras, e aí eu tenho certeza que tem muitas pessoas que têm habilidade em fazer correção gramatical, tem muita pessoa que têm habilidade em fazer tradução; e a gente não sabe, desconhece (C4).

Compreende-se, por meio dessa fala, o quão importante será a criação de um BT que possa identificar os potenciais da universidade e aproveitá-lo nas suas atividades. Outro ponto importante, destacado pelo grupo diz respeito à necessidade de chamamento dos portadores desses talentos, visando seu envolvimento na execução de projetos, inclusive o da própria criação e implantação de um BT:

Eu acho, inclusive que tem muita gente aqui que tem um potencial a ser descoberto (...) e nem mesmo a pessoa sabe disso (...). Eu acho que, às vezes, não é provocada a

agir de uma forma diferente do que o habitual (...). Pra mim, por exemplo, esse momento aqui é um momento diferente (...) em que, por exemplo, não só a gente poderia estar participando, mas várias outras pessoas (...), descobrindo algo que a gente poderia fazer de melhor e que pudesse, de uma certa forma, mudar essa nossa rotina (C2).

Quando se tratou das conquistas realizadas até então pela área de GP da UAST/UFRPE, os debates apontaram o Programa de Capacitação da UFRPE, em que se reconhece a preocupação da instituição em disponibilizar cursos diversos para os servidores; as ações realizadas pelo Núcleo de Promoção à Saúde, como a campanha do novembro azul; além das melhorias na infraestrutura da Unidade e nas condições de trabalho para os servidores.

Nesta etapa de Descoberta (2-D), foi possível observar que a UFRPE possui servidores com grande capacidade intelectual, habilidades diversas e talentos, às vezes desconhecidos, mas que podem ser identificados e gerenciados por meio utilização de uma ferramenta estratégica como o BT, a fim de serem melhor aproveitados; sem falar que o BT poderá facilitar também o dimensionamento de pessoas, com alocação e realocação nos departamentos adequados aos seus perfis, conforme aponta a literatura.

Partindo-se dessas questões, adentra-se na próxima fase do ciclo de 5-D, a do Sonho (3-D), cujo delineamento se volta para a visualização dos desejos do GCP em ver o funcionamento de um BT produtivo e operante na UAST/UFRPE.

4.5 Sonho (3-D)

Para esta etapa do processo de construção do BT, realizado no mesmo dia e horário do 2-D, com um breve intervalo de tempo entre cada “D”, adotou-se o mesmo procedimento de entrega de questionários, em que os participantes foram incentivados a refletir sobre como seria o BT ideal para a realidade da UAST/UFRPE, discutindo acerca de seu funcionamento, público-alvo, utilidades para a GP e para os próprios servidores, bem como sobre as contribuições que a comunidade acadêmica local poderia oferecer para que essa ferramenta seja exitosa na instituição.

Na primeira questão, os colaboradores foram estimulados a imaginar como seria o BT em pleno funcionamento, em seu momento mais exitoso. Pensou-se também sobre quem faria parte do BT e em que atividades este seria aproveitado.

As respostas, ilustradas pela Figura 20, indicaram que o BT deveria abranger todos os segmentos da comunidade acadêmica (docentes, discentes, técnico-administrativos e terceirizados).

Figura 20 – Banco de Talentos Idealizado (3-D)



Fonte: elaborada pela autora com dados da oficina 3-D (2018)

Observa-se que o GCP visualizou um BT disponibilizado por meio de um sistema eletrônico integrado e de fácil acesso para os interessados (servidores e gestão); com servidores realmente engajados e com grande movimentação de atividades realizadas na UAST/UFRPE. Partes desse diálogo podem ser extraídas das seguintes falas:

Eu imagino como se a gente tivesse investindo aqui em uma ferramenta na internet, uma **ferramenta de fácil acesso**, que fosse muito mais fácil você buscar a informação. Que tivesse um BT onde houvesse muitos participantes e uma movimentação muito grande de atividades aqui na Unidade, relacionadas à utilização desse Banco de Talentos (C4 – grifo nosso).

Eu, sonhando alto, visualizo assim: os **servidores realmente se engajarem na causa**, porque quem alimenta a informação no BT é o próprio servidor. (...) Então, é uma via de mão dupla: a gestão tem que utilizar essa informação e o servidor tem que sentir que, realmente, colocar aquela informação ali vai ter uma utilidade para que ele se motive a manter o banco sempre alimentado (C5 – grifo nosso).

Eu vejo realmente **todos trabalhando em conjunto**. (...) O Banco de Talentos certamente vai ser uma ferramenta bastante seletiva em termos de desenvolvimento de habilidades humanas das pessoas aqui dentro (...) vai servir para que a gente possa se **desenvolver melhor em termos de ensino, pesquisa e extensão**. (...) Criação de cursos mais direcionados para a necessidade do servidor (C2 – grifo nosso).

Nesse momento de compartilhamento da oficina, percebeu-se que há potencial humano na comunidade acadêmica, capaz de oferecer subsídios para tornar o BT uma ferramenta rica em armazenamento de dados essenciais para o conhecimento das competências (talentos) não somente dos servidores, mas também dos alunos e dos colaboradores terceirizados. No que tange aos terceirizados, um dos participantes do GCP afirmou o seguinte:

Na minha concepção, os terceirizados também deveriam ter as informações [no BT], porque a gente tem mais terceirizado até do que técnico-administrativo aqui. E tem terceirizados que passam muito tempo na casa, que já estão desde o início, quando nem era Unidade Acadêmica. Eu acho que eles também têm a contribuir; os talentos também poderiam ser melhor aproveitados (C5).

Identificou-se, outrossim, as aspirações de que o BT sirva para a descoberta e a aplicação de talentos nas diversas atividades promovidas na Unidade Acadêmica, tais como: seleção de instrutores e identificação das necessidades de capacitação; apresentações em eventos acadêmicos educacionais, artísticos e culturais, entre outros. Essas vontades se coadunam tanto com as expectativas da PROGEPE, com também nas demandas postas pelas direções da UAST/UFRPE, no sentido de que o BT deve ser multifuncional.

A pergunta seguinte tratou das inovações e melhorias que o BT poderia proporcionar à área de GP da UAST/UFRPE, assim como aos servidores participantes desse sistema. Obteve-se que o BT facilitaria a montagem de equipes para discussão e resolução de demandas institucionais, nos chamados grupos de trabalho; incentivaria a motivação nos servidores ao terem seus talentos e competências melhor aproveitados; melhor utilização do capital humano da Unidade, proporcionando redução de custos com colaboradores externos; valorização e retenção do servidor ao identificar suas necessidades de capacitação, incluindo cursos de mestrado e doutorado.

As falas a seguir complementam outros aspectos positivos à implantação de um BT na UFRPE, como a inovação, o desenvolvimento institucional e a qualidade de vida do servidor, que se sentirá mais satisfeito no trabalho:

Não só a descoberta de talento, mas o **incentivo às habilidades das pessoas**; e isso traz, em consequência, não só a questão da **inovação**, que foi colocada lá na frente [referindo-se ao tópico afirmativo da pesquisa] [mas] do próprio **crescimento da instituição** (C4 – grifo nosso).

Acho que o Banco de Talentos vai poder avançar nessa questão que a gente abordou aqui que é a **qualidade de vida do servidor no trabalho**. (...) Uma visão diferenciada para a questão da capacitação do servidor, acho que é primordial. A gente tem muito o que fazer aqui na instituição se a gente for trabalhar a questão de qualidade de vida, porque umas das questões interessantes da qualidade de vida é a satisfação e o nível de felicidade no trabalho (...). Acho que o BT vai servir muito para isso, em termos de gestão de pessoas, para que você tenha realmente uma visão diferenciada (C2 – grifo nosso).

Em continuidade, indagou-se sobre as contribuições que a comunidade acadêmica poderia oferecer para que o BT seja uma ferramenta exitosa na instituição. Com as discussões, chegou-se à percepção de que se faz necessário o comprometimento e engajamento de todos não apenas no cadastramento do BT, mas na divulgação e estímulo à participação dos demais integrantes da UAST/UFRPE. Uma questão posta como central pela maioria do grupo foi a

necessidade de envolvimento e comprometimento da gestão da universidade com o BT, pois a ausência desse apoio dificultaria bastante o sucesso dessa ferramenta. Essas reflexões são ratificadas pelas falas que seguem:

Eu vejo uma participação mais efetiva dos servidores, porque às vezes a gente começa a fazer uma coisa e depois tem uma dispersão (...). Não só uma participação do efetivo, mas também um comprometimento e um apoio da direção (C2).

Se o gestor não tiver atento, acordado pra isso [habilidades dos servidores] também, é você “morrer na praia”, se sentir desvalorizado e volta àquela outra situação (C8).

A gente tem que entender isso aqui, uma coisa depende da outra. E depende de todo mundo para que a máquina funcione (C4).

A questão da divulgação das ações da UFRPE também teve seu lugar destacado no decorrer da oficina: foi argumentado que há necessidade de mais investimento no *endomarketing*, na divulgação de suas atividades. Nesse ponto, foi sugerida a necessidade de criação de um núcleo de comunicação para a UAST/UFRPE, em que fossem utilizados os talentos dos servidores das áreas de Administração, *Marketing* e Letras, por exemplo.

Ao final da etapa de 3-D, os participantes sugeriram que as questões desta e da próxima oficina fossem enviadas, via *e-mail*, para que eles pudessem acrescentar informações, caso surgissem novas ideias. A discussão também considerou que seria uma maneira de todos tomarem conhecimento sobre o tema e as questões apreciadas do próximo encontro, a fim de facilitar sua criatividade e pensamento colaborativo. Assim foi feito.

Quanto aos encaminhamentos para a próxima oficina, a pesquisadora solicitou aos participantes do GCP que enviassem suas dúvidas referentes aos BTs vinculados ao SIGRH, possível sistema a ser utilizado pela UFRPE, considerando ser sabido que foram feitas aquisições recentes de alguns módulos informatizados desenvolvidos pela SINFO da UFRN, entre os quais encontra-se o SIGRH.¹⁶

Conforme o avanço alcançado no ciclo apreciativo, o próximo passo previsto foi o 4-D, a seguir.

4.6 Planejamento (4-D)

O terceiro encontro com o GCP, referente à etapa de 4-D (Planejamento), ocorreu no dia 07 de dezembro de 2018, das 10:30h às 12:30h, na sala 1 do bloco 1 da UAST/UFRPE.

¹⁶ Informação verbal obtida em palestra realizada na UAST/UFRPE pelo Vice-Reitor da UFRPE, em 16/10/2018, durante o ENSEDUC – Encontro de Servidores em Educação.

Após as boas-vindas aos participantes, realizou-se a validação dos dados coletados nas fases de 2-D e 3-D, realizadas na reunião anterior.

Na sequência, foi reforçado o objetivo da oficina, previamente dado a conhecer: elaborar proposições provocativas que possam tornar o BT uma realidade para a GP da UFRPE, bem como propor as etapas que poderão compor o repositório de dados do BT da UAST/UFRPE.

Dessa forma, os integrantes do GCP foram convidados a partir do sonho (3-D) para o planejamento (4-D), sendo solicitado responder à seguinte questão: o que é necessário para se criar e implantar um BT em uma Universidade?

Nesta etapa do ciclo apreciativo, os participantes devem ser convidados a construir conjuntamente o futuro por meio do planejamento de uma "arquitetura organizacional" excepcional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

À oficina incorporou-se a atividade de escolha da logomarca sugestiva para o BT da UAST/UFRPE, conforme cronograma previsto no Edital referente ao Concurso da Logomarca Sugestiva do Banco de Talentos da UAST/UFRPE lançado há duas semanas (Apêndice D).¹⁷

Um balanço desse processo denota que foram inscritas nove logomarcas no concurso, conforme registra a Fotografia 4, sendo três de autoria de servidores técnico-administrativos e seis de discentes. Dentre eles, cinco eram alunos da graduação e um de pós-graduação.

Fotografia 4 – Exposição das logomarcas inscritas no concurs



Fonte: dados da pesquisa (2018)

¹⁷ Edital disponível em: <http://www.uast.ufrpe.br/content/sele%C3%A7%C3%A3o-logomarca-sugestiva-banco-talentos>. Acesso em 20 mai. 2019

Após a exposição pública das logomarcas inscritas no concurso, ocorreu a análise pelo GCP junto à Comissão Organizadora do certame,¹⁸ à luz dos requisitos postos no Edital do Concurso da Logomarca sugestiva do Banco de Talentos da UAST/UFRPE.

Os trabalhos realizados transcorreram com tranquilidade e apreciação, de modo que se chegou à escolha da logomarca que mais se aproximou da representação do BT, considerando o tópico afirmativo escolhido durante a etapa de 1-D e validado na etapa de 2-D. Assim sendo, a logomarca ganhadora do concurso, exposta pela Figura 21, foi elaborada por uma servidora técnica-administrativa da UAST/UFRPE, a qual também é aluna egressa do Curso de Bacharelado em Administração da referida Unidade Acadêmica.

Vale salientar que, durante o processo de eleição da logomarca sugestiva para o BT, os candidatos inscritos permaneceram anônimos, a fim de proporcionar impessoalidade e consequente legitimidade ao processo seletivo.

Figura 21 – Logomarca escolhida pelo grupo colaborativo da pesquisa



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Em continuidade, solicitou-se aos membros do GCP, a elaboração de propostas provocativas e respectivas ações necessárias ao seu alcance, visando à concretização do BT na UAST/UFRPE, obtendo-se como resultado a elaboração de nove proposições, sintetizadas no Quadro 17.

¹⁸Conforme aprovação do CCD do Curso, a Coordenação Acadêmica Local do /PROFIAP/UFRPE emitiu Portaria da Comissão Organizadora do Certame.

Quadro 17 – Propostas provocativas para a criação e implantação do Banco de Talentos

Proposição	Medidas/ações necessárias ao alcance da proposição
1 – Definir as finalidades e a operacionalização do BT.	Estabelecer qual será a finalidade do BT, seus objetivos e resultados esperados. Sugere-se que o BT seja utilizado para cadastro de instrutores em cursos capacitação; cadastro de talentos para apresentação em eventos acadêmicos, culturais e artísticos; promoção de palestras, seminários, oficinas e afins; entre outros.
2 – A organização (cadastro) dos dados no BT deve ser feita por tópicos (abas) a fim de facilitar a identificação e a análise das competências (talentos) da comunidade acadêmica pela gestão da universidade.	Preparar o sistema eletrônico que será utilizado para o BT de modo a favorecer a separação e análise de dados por categorias. Por exemplo: habilidades acadêmicas (para instrutoria em cursos de capacitação e palestras); habilidades artísticas (para apresentação em eventos e promoção de oficinas); entre outros.
3 – A gestão do sistema deverá ser realizada pela PROGEPE e pelos setores de gestão de pessoas dos Departamentos e Unidades Acadêmicas.	A administração do sistema, por sua natureza, requer a atuação da PROGEPE e dos servidores que trabalham com GP nos Departamentos e Unidades Acadêmicas. Essas equipes deverão ser responsáveis pela divulgação e gerenciamento das informações contidas no BT.
4 – Investir na comunicação: apresentação e divulgação do BT à comunidade acadêmica.	Promover a divulgação geral e interna do BT, convidando às pessoas a conhecerem e entenderem o que é o BT e quais são as habilidades que elas possuem e podem ser aproveitadas nesse sistema. A divulgação pode ser realizada por meio das redes sociais, cartazes, palestras, <i>e-mail</i> , <i>site</i> institucional, eventos realizados na universidade, por exemplo: semana de integração dos alunos e dos novos servidores, entre outros.
5 – Sensibilizar a comunidade acadêmica para identificação de talentos.	Fazer a identificação de talentos dos integrantes da UAST/UFRPE por meio de reuniões dinâmicas a fim de sensibilizar os participantes, incentivando-os a expor os seus potenciais (talentos) como alternativa que antecede a instalação do sistema eletrônico para o BT.
6 – Incluir todos os segmentos da comunidade acadêmica no BT.	Convidar docentes, discentes, técnico-administrativos e terceirizados a se cadastrarem no BT.
7 – Implantar o BT por meio do sistema eletrônico de Banco de Talentos disponibilizado pelo SIGRH para o cadastro dos participantes.	Realizar a aquisição do SIGRH da UFRN (a aquisição já está em andamento, conforme exposto em outro momento); e treinar a equipe gestora do BT, não somente no sentido de instruí-la a utilizar o sistema, mas, principalmente, de fazê-la compreender a importância do BT.
8 – A inscrição dos participantes será efetuada por meio de formulário/sistema eletrônico, que deverá ser único para todos os segmentos da universidade, visando facilitar a gestão das informações.	Criar formulários no <i>Google Drive</i> temporariamente ou aguardar a instalação do módulo BT do SIGRH.
9 – Estipular prazos para cadastro e atualização dos dados no BT.	A divulgação do BT e o cadastro inicial dos participantes no sistema podem ser realizados no momento de seu ingresso na universidade, por exemplo: no período de matrícula para os alunos e na posse de novos servidores; entretanto, faz-se necessário estimular a atualização constante do BT ou, pelo menos, semestralmente.

Fonte: dados da oficina apreciativa de 4-D (2018)

Nota-se na exposição das propostas que se manteve o desejo de criação e implantação de um BT multifuncional, idealizado na fase do sonho (3-D), que seja amplamente difundido e abranja todos os segmentos da comunidade acadêmica. A análise das proposições denota que houve boa absorção do *benchmarking* que foi apresentado sob a forma de painel desenvolvido pela pesquisadora, cujo material formativo foi disponibilizado aos participantes. Não só houve aprendizado institucional como esforço coletivo dedicado ao tema e sua aplicação ao contexto local, o que trouxe grande satisfação nesta etapa do trabalho.

Os bons fluidos desse processo ainda podem ser associados à evolução do ciclo apreciativo, à medida em que a discussão acerca das proposições foi se aprofundando. Tanto é que surgiu uma proposta interessante no que tange às finalidades do BT: a criação de um coral musical composto por integrantes da UAST/UFRPE para apresentação nos eventos da universidade. Essa experiência já é realizada no *campus* Dois Irmãos, na sede da UFRPE, onde o coral já se apresentou em várias ocasiões, inclusive na tradicional cantata natalina da universidade.¹⁹

Na sequência, colocou-se em pauta como seria composto o sistema ou formulário eletrônico para o BT da UAST/UFRPE, na hipótese de o BT vinculado ao SIGRH estar em condições de ser adaptado ao contexto local, a critério da gestão da UAST/UFRPE.

A questão do *benchmarking* foi retomada, dando margem aos membros do GCP poder conhecer alguns formulários eletrônicos para cadastro de colaboradores no BT praticado em outras IFES. Vale dizer que tais formulários são de acesso público e foram pesquisados pela autora deste TCF em consulta aos *sites* de algumas das universidades apresentadas no Quadro 12 deste estudo.

Após análise dos formulários e, com base no que se pretende alcançar com o BT da UAST/UFRPE, os participantes sugeriram que o formulário eletrônico do BT deve estar alinhado à composição dos tópicos constantes do Quadro 18.

Quadro 18 – Etapas propostas para a composição do BT da UAST/UFRPE

Etapas	Descrição
Identificação Pessoal	Informar os dados pessoais como: nome, CPF ou SIAPE e cargo (caso seja servidor), curso (caso seja aluno), <i>e-mail</i> , telefone, categoria (docente, discente...), <i>campus</i> , entre outros.
Formação Acadêmica	Incluir os todos dados de formação acadêmica, incluindo o <i>link</i> de acesso ao <i>curriculum lattes</i> .
Formação Complementar	Incluir todos os cursos concluídos: cursos de extensão, minicursos, oficinas, entre outros.

¹⁹ Conforme notícia veiculada no site da UFRPE. Disponível em: <http://www.ufrpe.br/br/content/ufrpe-realiza-cantata-natalina-nesta-quarta-612>. Acesso em: 12 dez. 2018.

Habilidades: talentos artísticos e culturais	Informar os talentos para realização de atividades culturais e artísticas, como: poesia, música, artes plásticas, entre outros.
Experiências gerais	Informar os cursos e trabalhos que já desenvolveu nas diversas áreas, como: construção, informática, metodologia da pesquisa científica, entre outros.
Cadastro de Instrutores para atuação nas áreas acadêmica e artística (divididos por abas distintas)	Descrever os temas que tem interesse em atuar como instrutor(a), se possível com disponibilidade de dias e horários. OBS: o colaborador deverá descrever a habilidade/experiência que possui naquele assunto, com detalhamento da proposta, incluindo o tempo que será utilizado no curso/palestra/oficina, material necessário, público alvo, entre outros.
Temas de interesse em cursos de capacitação	Descrever os temas que tem interesse em estudar para aperfeiçoamento profissional.
Informações complementares	Acrescentar informações adicionais à descrição de seus talentos.
Sugestões, elogios e reclamações	Tópico disponível para recebimento de informações referentes à percepção da comunidade universitária acerca do BT para fins de aperfeiçoamento do mesmo.

Fonte: dados da oficina apreciativa de 4-D (2018)

Ao longo da discussão, foi sugerido ser uma boa prática a divulgação junto à comunidade acadêmica do contato da equipe responsável pelo BT, para fins de esclarecimentos acerca do sistema e outros requisitos que forem necessários.

A reunião foi encerrada, convidando a todos para participarem da última oficina que seria realizada no dia 14 de dezembro de 2018, correspondente à etapa de 5-D (Destino), em que seriam validadas as informações coletadas nesta fase de planejamento e realizada a solenidade de premiação do concurso da logomarca sugestiva para o BT.

Mediante a análise dos dados obtidos na oficina de Planejamento (4-D), considerou-se que a possível utilização do sistema eletrônico do BT, vinculado a um dos módulos do SIGRH, irá requerer mais domínio em sua aplicação ao caso da UAST/UFRPE.

Seguindo essa perspectiva, os membros do GCP levantaram algumas dúvidas quanto ao funcionamento do referido sistema, sendo pertinente retomar a técnica de *benchmarking*, de modo a complementar os dados desta etapa de 4-D. Neste sentido, procurou fazer contato com mais uma universidade que já utiliza com êxito o sistema citado, a UFPB. A iniciativa redundou na realização de mais uma entrevista apreciativa com uma servidora, que tem suas funções diretamente ligadas ao BT da referida universidade.

Constatou-se, na entrevista, que o BT da UFPB está vinculado à Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). Sua implantação surgiu da necessidade de valorização e desenvolvimento dos servidores e, ao mesmo tempo, de proporcionar mais transparência e equidade aos processos de seleção de instrutores para os cursos de capacitação, palestras, *workshops*, entre outras atividades ofertadas

pela universidade. O BT funciona, portanto, como uma ferramenta facilitadora da GP nessa IFES.

Na UFPB, os processos seletivos são realizados por meio de edital, em que os candidatos se inscrevem no sistema Banco de Talentos do SIGRH e anexam suas propostas para os cursos de capacitação aos quais desejam concorrer. Em seguida, passam por mais duas etapas de seleção: análise de currículo e aula teórica, na qual apresentam verbalmente seus projetos de capacitação.

As propostas de capacitação são realizadas em consonância com as áreas disponíveis no projeto anual de capacitação da DECP/UFPB, de modo a atender as necessidades de capacitação da universidade.

A conclusão do processo seletivo ocorre por meio de uma capacitação oferecida aos servidores que foram selecionados para instrutoria. Essa capacitação já foi realizada à distância e presencialmente na UFPB. No último processo seletivo, a capacitação foi presencial.

O entendimento é de que a utilização do BT vem sendo uma experiência exitosa na UFPB, tendo em vista que os gestores e servidores têm se mostrado satisfeitos, ao passo que a implantação dessa ferramenta proporcionou fluidez e transparência aos processos de capacitação. Ao que parece, não há mais questionamentos sobre a seleção dos participantes, enquanto se oferece, para qualquer servidor, docente ou técnico-administrativo, a oportunidade de participar.

Um fator também importante do sistema Banco de Talentos do SIGRH é que ele permite a realização de consultas aos conhecimentos e habilidades (talentos) dos participantes cadastrados no BT por palavra-chave, por exemplo: administração de processos; artesanato; pintura; música; entre outros. Essa emissão de relatórios facilita a localização dos dados dos servidores que possuem especificamente os talentos pesquisados.

Outra questão diz respeito ao fato de o sistema de seleção ser avaliado anualmente para fins de identificação do que deu certo e do que precisa ser aperfeiçoado, melhorado no processo.

Feitas essas observações, junto ao GCP, partiu-se para a última etapa do modelo de 5-D, o Destino, iniciado na oficina apreciativa, mas que se prolongará mesmo após a implementação do BT na UFRPE. A fase do futuro (destino) é contínua e faz a organização retornar ao círculo sempre que necessário (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

4.7 Destino (5-D)

No dia 14 de dezembro de 2018, ocorreu na sala 1 do Bloco 1 da UAST/UFRPE, das 10:30h às 12:30h, a última oficina apreciativa com o GCP, cujo objetivo foi de iniciar a etapa de 5-D (Destino), firmando pactos para a manutenção da proposta de criação e implantação de um BT na UAST/UFRPE.

Após as boas vindas e a validação dos dados coletados na oficina anterior de 4-D (Planejamento), a servidora técnica-administrativa ganhadora do concurso da logomarca sugestiva para o BT, presente neste primeiro momento, foi convidada a falar sobre o processo criativo da arte para a logomarca (apresentada na seção anterior – Figura 21).

A ganhadora explanou que, primeiramente, buscou compreender do que se tratava o BT e entendeu que a ideia basilar da proposta seria a de criar um BT na UAST/UFRPE para identificar as competências dos servidores e aplicá-las em situações estratégicas conforme as necessidades da instituição. A partir daí, imaginou como poderia relacionar a expressão “Banco de Talentos” com uma imagem que representasse o que, de fato, o BT queria trazer para a instituição; e explicou o seguinte:

(...) na imagem que eu fiz, os desenhos das pessoas estão em tons diferentes de azul, porque a minha ideia era mostrar que todas as pessoas nas organizações, elas têm habilidades, saberes e competências distintas e valiosas por isso mesmo: por serem distintas. Então todos nós (...) viemos pra cá com competências intrínsecas a nós enquanto pessoas; tivemos experiências externas enquanto profissionais e podemos estar agregando essas experiências como profissionais da casa, da UFRPE, na nossa Unidade Acadêmica (...). Essas lampadazinhas [representam] o que nós podemos contribuir com as nossas ideias, conhecimentos (...). Essa lupazinha (...) seria a organização, a unidade gestora tentando visualizar, descobrir, pesquisar, ampliar essas habilidades nossas, enquanto servidores, para poder estar aplicando elas onde for necessário.

Salienta-se, na fala da servidora, o seu entendimento acerca da essência do BT e sua busca pela descrição adequada desse instrumento por meio da arte (logomarca), ganhadora do concurso. Isso representa uma das conquistas dessa pesquisa: provocar nas pessoas o desejo de entender e de participar do processo de construção do BT. A própria abordagem de IA já preconiza isso, a transformação organizacional que ocorre simultaneamente ao processo de investigação, considerando que pessoas e organizações se movem na direção do que investigam (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Na sequência, realizou-se a cerimônia de premiação do Concurso de Seleção da Logomarca Sugestiva para o BT da UAST/UFRPE, com a entrega da menção honrosa à

ganhadora do Concurso (Apêndice E). À solenidade, além dos membros do GCP e da ganhadora do concurso, esteve presente a Direção Administrativa (DIRAD) da UAST/UFRPE.²⁰

Ao realizar a entrega do certificado de menção honrosa à ganhadora do concurso, a DIRAD parabenizou a servidora que elaborou a arte escolhida pelo GCP e a autora deste TCF pela iniciativa do projeto de criação do BT, afirmando o quão importante é a execução de novas ideias no serviço público, além da utilidade que o BT poderá ter para a universidade, unindo forças também com o projeto de dimensionamento de pessoal pelo qual passa a UAST/UFRPE.

Dando continuidade à etapa de 5-D, os participantes do GCP foram incentivados a falar sobre as ações que seriam necessárias à manutenção de um ambiente apreciativo na UAST/UFRPE e como poderiam contribuir para que a experiência de criação e implantação do BT venha a ser exitosa nesta IFES. Dessa forma, durante a oficina se preparou uma síntese das ações e contribuições que serão necessárias ao alcance desses objetivos, expostas no Quadro 19.

Quadro 19 – Como aprender a ajustar e manter

Ações necessárias para a manutenção do ambiente apreciativo	Contribuições para o êxito da experiência de criação e implantação do BT
A comunicação é crucial neste momento, no sentido de informar e estimular as pessoas para manter um ambiente dinâmico de criação de ideias, conhecimento ativo e atitudes positivas.	Monitorar a implementação do BT, para que sejam identificados e corrigidos os possíveis erros.
Fazer avaliações periódicas dos dados fornecidos no BT, para garantir que as informações são confiáveis e atualizadas.	Incentivar as pessoas à participação efetiva nos cursos e eventos promovidos por meio do uso do BT, buscando expor seus talentos de forma espontânea e criativa.
Implantar um calendário anual de eventos previstos para a UAST/UFRPE, como, por exemplo: semana dos cursos de graduação e cursos de capacitação, a fim de manter o BT em movimento.	Os integrantes do GCP deverão manter seus próprios currículos atualizados e estimular os colegas a fazerem o mesmo.
Realizar momentos de reciclagem da equipe que atuará no BT periodicamente, com envolvimento dos chefes imediatos.	Promover diversas ações na universidade, em diversas áreas, fazendo uso dos talentos inscritos no BT.
Incentivar constantemente a participação de todos e divulgar quando houver curso promovido pelo BT.	Trabalhar para a boa utilização do sistema.

Fonte: dados da oficina apreciativa de 5-D (2018)

Sobre a divulgação e utilização do BT, destacou-se a importância de a comunidade acadêmica saber que esse mecanismo está sendo empregado. Segundo um dos participantes:

É de extrema importância divulgar no evento, na atividade, quando houver o uso do Banco de Talentos. Então, por exemplo, a gente fez um evento, fez uma semana de um curso, que teve um minicurso, [então deve-se] divulgar que aquele minicurso foi proporcionado utilizando o Banco de Talentos, para que as pessoas possam ver que ele está funcionando (C4).

²⁰ Na oportunidade, a diretora administrativa justificou a ausência da Direção Geral e Acadêmica (DIGER) que, por motivo superior, não pôde estar presente.

Outras questões relevantes destacadas na oficina com o GCP foram a necessidade de investimento em tecnologia da informação para manutenção e aperfeiçoamento constante do sistema, além de abrir espaço para recebimento de *feedbacks* acerca do funcionamento do sistema que será utilizado e de sempre fazer *benchmarking* com outras instituições que já fazem uso do BT. Duas das falas apontam como isso pode ser feito:

É importante que essas críticas sejam ouvidas para o sistema se manter aperfeiçoado, porque, hoje, pode ser que atenda a demanda, mas daqui a um ano ou dois anos, o sistema já pode estar obsoleto (C5).

(...) trazer de fora tudo o que os outros estão conseguindo implementar é muito enriquecedor e pode fazer a diferença. Às vezes, é uma coisa simples que eles estão fazendo lá e que aqui, aplicando, dá certo (C8).

A oficina evoluiu para um fechamento das etapas do ciclo apreciativo, que contemplou a validação dos dados deste encontro, ao qual se agregou os agradecimentos da pesquisadora pela colaboração de todos os participantes do GCP, os quais receberam certificados de participação na pesquisa e igualmente agradeceram à autora deste trabalho pela experiência proporcionada no decorrer da pesquisa.

A avaliação que se pode fazer acerca do desenvolvimento do ciclo de 5-D na UAST/UFRPE é que houve aprendizagem coletiva e compartilhada, fruto da colaboração das várias vozes participantes do processo apreciativo.

O legado desta pesquisa destaca-se, entre outros fatores, nas proposições descritas nos Quadros 17 e 18 da seção anterior, cujos produtos poderão abrir novos horizontes para a criação de processos ligados ao futuro BT, apoiados na valorização do potencial humano envolvido no estudo ora realizado, o qual deve ser visto como uma boa oportunidade para se dar início a uma série de inovações e mudanças na UAST, com posterior extensão à UFRPE.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo geral analisar que contribuições a Investigação Apreciativa pode oferecer no contexto de uma pesquisa piloto, realizada na UAST, no tocante à criação e implementação de um Banco de Talentos, extensiva à UFRPE.

Para alcançar tal objetivo, empregou-se, sobretudo, a abordagem e metodologia da IA, aliada à pesquisa bibliográfica e documental; além da montagem de um painel com experiências de IFES que utilizam BTs, para fins de *benchmarking*; entrevistas e oficinas, com boa diversidade de estratégias metodológicas acerca de temas relacionados à própria IA e ao BT, à GP, à GC e à Gestão de Pessoas por Competências, tanto na literatura quanto na *práxis* da UFRPE.

No uso do método de *benchmarking*, a partir das boas práticas de outras IFES e da observação participante, ou seja, do envolvimento direto da pesquisadora na discussão acerca de sua aplicação ao caso da UAST, procurou-se associá-lo à força de trabalho da própria UFRPE para a constituição e implantação dessa ferramenta na área de GP desta IFES que passa por importante transformação organizacional.

Considerando que o ciclo de IA tem início com a identificação do que já vem funcionando bem no ambiente a ser estudado, esta pesquisa tornou-se, a princípio, um desafio para esta pesquisadora, posto que na UFRPE, embora já se realize algumas ações de seleção de pessoal para processos de capacitação, isto se assemelha à vivência modesta de um BT. Assim, procurou-se fazer com que essa Universidade possa contar com um BT propriamente dito, com todas as características inerentes à estrutura desse instrumento estratégico. Esse passo foi dado com este trabalho, em escala piloto.

Assim sendo, inicialmente optou-se por detectar o potencial humano existente na Universidade e que seja passível de compor um BT, tomando a UAST/UFRPE como recorte, a fim de responder à pergunta de pesquisa formulada neste trabalho: que contribuições a IA pode oferecer, no contexto de uma pesquisa piloto, realizada na UAST, a ser beneficiada com a criação e implementação de um BT, visando sua extensão à UFRPE?

Deste modo, montou-se uma estratégia que deu destaque à natureza colaborativa da pesquisa, baseada em fundamentos relacionais e dialógicos, conciliando coleta de dados em simultâneo com a análise e interpretação do material obtido. Como se observa, a IA segue uma lógica descritiva e exploratória que se reproduziu ao longo de uma pesquisa-ação não tradicional, em que se conseguiu superar o desafio da teoria e prática inerente a este tipo de estudo.

As respostas à questão proposta neste trabalho serão comentadas na medida em que cada objetivo específico for focalizado, a começar pelo mapeamento de experiências exitosas, relativas ao funcionamento de BTs em algumas IFES brasileiras, que sirvam como *benchmarking* para o caso da UAST/UFRPE, no contexto de uma pesquisa piloto (primeiro objetivo específico).

Conforme se verificou, os resultados indicam que se pode apontar experiências exitosas em algumas das IFES pesquisadas, sobretudo nos casos da UFC, do IF Sertão-PE e da UFPB, com as quais se manteve um contato mais estreito. Percebeu-se que nestas organizações se busca fazer o aproveitamento dos conhecimentos e habilidades de seus servidores, com grandes possibilidades de aprofundar o uso dessa ferramenta. Entende-se que seus BTs podem ser potencializados no sentido de expandir sua finalidade, geralmente limitada a seleção de instrutores, entre os servidores efetivos, para atividades de capacitação, não obstante a abrangência que pode alcançar. Uma das finalidades pode tratar de incluir os demais grupos de colaboradores e os discentes no banco de dados ligados ao BT, entre outras perspectivas.

Confirmou-se, ainda, por meio do *benchmarking*, o que a literatura assinala como vantagens da utilização de BTs, tais como: identificação de potenciais internos; valorização do servidor e conseqüente melhoria na qualidade de vida no trabalho, proveniente da satisfação em ter seu talento reconhecido; equidade e transparência nos processos de seleção para vagas internas; economicidade nos processos de desenvolvimento de pessoal; tomada de decisões mais assertivas; entre outras.

A interação com as instituições pesquisadas e o confronto com o quadro teórico da pesquisa permitiu que se montasse um painel formativo que foi oferecido como contribuição apreciativa, alimentando os referenciais a que se recorreu em seu desenvolvimento.

Com isto, buscou-se promover a integração entre as bases teóricas e empíricas referentes à configuração de um BT que fosse alinhado com as perspectivas e as atribuições de competência da PROGEPE/UFRPE (segundo objetivo específico).

A literatura existente sobre as definições e implicações do BT para as organizações que o empregam foi essencial para que se mobilizasse a cúpula da área de GP, bem como o pessoal da UAST. A técnica de *benchmarking* com as IFES já referidas assinalou o que se poder fazer em termos de bases empíricas para a formação de um BT e seus desdobramentos, como se teve oportunidade de demonstrar e apresentar como motivação aos demais envolvidos na pesquisa. Entende-se que tal conclusão pode ser vista no tópico afirmativo elaborado: “Investigação Apreciativa para criação e implantação de um Banco de Talentos na UFRPE: identificação e

aproveitamento das competências dos servidores como forma de inovação, valorização e gerenciamento do potencial humano”.

Porém, nada disso seria levado a cabo sem o contato direto com a realidade acadêmica, extremamente facilitado por conta de a UAST/UFRPE mostrar-se como um ambiente fértil de talentos nas múltiplas áreas do saber, os quais podem ser utilizados em várias atividades desenvolvidas na universidade, sejam no ensino, na pesquisa, na extensão ou na gestão administrativa. Aliás, a atividade da descoberta (2-D) denota que a UFRPE possui servidores com grande capacidade intelectual, habilidades diversas e talentos, às vezes desconhecidos, mas que podem ser identificados e gerenciados por meio da utilização de uma ferramenta estratégica como o BT.

Por outro lado, os achados da pesquisa indicam que os detentores dessas habilidades não são apenas os servidores, mas também os integrantes dos demais segmentos que trabalham nesta IFES. Pode-se avocar, a título de exemplo, o caso de duas colaboradoras terceirizadas que possuem habilidades com artesanato: fabricação de sabão e de flores artesanais.

Não menos importante é a constatação de que isto se revelou por meio da composição do grupo colaborativo da pesquisa (GCP), em que se contou com a presença de servidores advindos das áreas acadêmica e administrativa da Unidade, quando se deu consecução ao modelo de 5-D.

Em especial, a partir do 1-D, por meio da observação participante, percebeu-se o protagonismo do GCP ao longo de todo o trabalho, na tarefa de moldar o perfil da comunidade universitária em que está inserido e na descoberta de como podem atender ao chamado para contribuir para a UFRPE, com seus conhecimentos e habilidades.

Deve-se registrar que o desenvolvimento do trabalho somente foi possível graças ao apoio da PROGEPE/UFRPE e das direções da UAST/UFRPE, desde as entrevistas apreciativas (1-D) para fins de constatação das aspirações desses dirigentes quanto à concepção e implantação do BT na UAST/UFRPE, como piloto. Sem dúvida, seus olhares e manifestações favoráveis ao BT forneceram os subsídios aplicados no estudo apreciativo.

Neste sentido, o estabelecimento das conexões apreciativas entre a criação de um BT e sua inserção no contexto institucional da UAST/UFRPE, visando promover sua extensão para a forma sistêmica e estrutural a ser adotada pela PROGEPE/UFRPE (terceiro objetivo específico), foi bem transportado às etapas do modelo de 5-D. Por sua vez, o GCP proporcionou relevantes contribuições não só no 2-D, mas também no 3-D, etapas que levaram à construção de proposições provocativas (4-D) para a formação do BT.

Na etapa de 3-D, a reflexão feita pela pesquisadora trouxe subsídios que levaram a inferir que a UAST/UFRPE poderia aproveitar melhor as habilidades de seus colaboradores, ao identificá-las por meio de um sistema informatizado e integrado de BT, que seja de fácil acesso, bem mobilizado e valorizado tanto pela gestão da Universidade quanto pelos demais integrantes da comunidade acadêmica.

Na fase de 4-D, esse envolvimento foi mais forte no processo de construção coletiva de um planejamento efetivo para a formação do BT na UAST/UFRPE e, por extensão, na UFRPE, cujo resultado é um dos principais produtos deste estudo apreciativo. Isso pode ser observado na análise e discussão dos resultados (Quadros 17 e 18 do capítulo anterior, como já mencionado).

Mais uma vez, vale ressaltar o papel do GCP, pois, desde o primeiro encontro com seus integrantes se apreendeu que eles tinham muito a cooperar com o estudo. O conhecimento que demonstraram na análise das questões apreciativas, acrescidas ao envolvimento e à desenvoltura com que participaram das atividades sugeridas foram fundamentais para a consecução dos objetivos deste TCF. Igualmente, o comprometimento com a manutenção do ambiente apreciativo (5-D) durante e após a implantação do futuro BT mostra que a experiência com essa equipe foi deveras produtiva.

Dessa forma, afirma-se que, na arquitetura técnica e social requerida na criação de um BT, deve-se: 1) adotar perspectivas e papéis que não estejam presos à mentalidades orientadas para problemas e sim identificadas com os pontos fortes do sistema ; 2) obter apoio político e institucional da organização para colocá-lo em prática; 3) contar com uma equipe que seja responsável pelo planejamento e pela implementação de seus repositórios; 4) adquirir um sistema eletrônico que possa abrigar todos os dados, minuciosamente planejados e articulados à conversão de informação em conhecimentos úteis ao grupo gerenciador do BT; 5) garantir que a equipe gerenciadora possa manter o banco alimentado e ativo junto à comunidade acadêmica (servidores efetivos, terceirizados e discentes), para que esse mecanismo se torne uma experiência realmente proveitosa e satisfatória àqueles que dela participarem; e, finalmente, 6) promover a permanente atualização do BT para que atenda à diferentes funcionalidades: dimensionamento de pessoas; instrutoria em cursos de capacitação para a comunidade acadêmica, incluindo os servidores que ocupam cargos de direção/chefia; promoção dos colaboradores que demonstrarem competências para assumir cargos de gestão/coordenação; seleção de pessoas para atuarem em diversos eventos institucionais.

A Figura 22 ilustra o que seria um *design* dessas proposições delineado como formas alternativas a serem transpostas no caso de sua implementação pela UAST, em escala piloto,

mas também associadas a sistemas, ferramentas e ambientes que permitam aos gestores do futuro BT exercer seus papéis conforme as competências da área de GP da UFRPE.

Figura 22 – Arquitetura técnica e social do futuro Banco de Talentos



* CDP – Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

*DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas

Fonte: elaborada pela autora

É animadora a análise que se fez do cenário institucional da UAST, e, por conseguinte, de toda a UFRPE – pois nele residem potenciais a serem explorados em seus arranjos estruturais atuais e futuros, os quais remetem às possibilidades de aproveitamento do perfil técnico de seus servidores, à compreensão de que se pode superar desafios que forem surgindo, assim como ao uso adequado de *benchmarking* de práticas e recursos fornecidos por BTs atuantes no campo.

Ao mesmo tempo, este TCF coloca à disposição um acervo de propostas apresentadas nas oficinas apreciativas, reveladas no capítulo anterior, que podem ser apropriadas pelo departamento de desenvolvimento de pessoal da UAST/UFRPE ou mesmo da

PROGEPE/UFRPE, detentores de capacidades e recursos necessários para dar início à experiência de criação do seu BT. Adiciona-se a isso o fato de encontrar-se em andamento a aquisição de um sistema eletrônico que viabilizará a operacionalização desse mecanismo estratégico para a GP, qual seja, o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH).

Diante disso, infere-se que a UFRPE está no caminho correto, posto que está em curso, na esfera do PDI UFRPE (2013-2020), a diretriz para a GP de se criar um BT nesta Universidade, sob os auspícios do ativo departamento de desenvolvimento de pessoas, cujo acesso ao sistema informatizado será possível a curto e médio prazos. Fala-se do já citado SIGRH, o qual possui um módulo denominado “Banco de Talentos” que poderá ser adequado à realidade da UFRPE, conforme as sugestões descritas neste estudo.

Aliam-se à essa conjuntura as sugestões procedentes deste estudo, muitas delas comentadas com os diferentes atores com quem se teve relacionamento na pesquisa, em sintonia com o que esta autora teve oportunidade de aprender durante seus estudos no PROFIAP.

Ao longo da execução do trabalho, então, foi possível apreender que a UFRPE busca ser uma instituição que vem evoluindo em todos os campos, inclusive no âmbito da GP, visando manter-se entre as melhores universidades nacionais, desde que é detentora de uma tradição centenária do ensino qualificado, da pesquisa inovadora e da extensão inclusiva.

A UFRPE atua em um contexto socioeducacional no qual pode servir como referência para outras organizações, não apenas pelos ideais que defende e pelos trabalhos difundidos, mas por suas boas práticas implementadas e reconhecidas. Prova disso é o reconhecimento obtido, em 2018, através dos relatórios do Tribunal de Contas da União (TCU), em que aparece entre as instituições de ensino com melhor índice de governança e gestão pública do país. Os relatórios do Levantamento de Governança e Gestão Pública efetuados pelo TCU apontam a UFRPE como a organização de ensino melhor avaliada de Pernambuco no que se refere ao índice integrado de governança e gestão pública (IGG), estando em terceiro lugar a nível regional e em sétimo lugar entre as instituições de ensino mais bem avaliadas do país. A UFRPE obteve resultados satisfatórios mais especificamente nos índices de gestão e governança, GP, gestão de TI e gestão de contratos (UFRPE, 2018e).

As conclusões deste TCF resultam, em grande parte, das descobertas propiciadas pela IA. Desde a percepção de que há positividade nas experiências exitosas do passado, até a generatividade que se pode desenvolver com base nas potencialidades do presente e na mobilização de esforços para chegar ao futuro ideal, sempre pela ótica apreciativa. Em função deste referencial, aprende-se a lidar com o que já existe e o que se pode ter de melhor, traduzidos nas reflexões feitas no decorrer da pesquisa. Assim, entende-se que a aplicação da metodologia

de IA cumpriu o propósito a que se destinou, uma vez que as organizações se movem na direção daquilo que elas estudam, resultando no conjunto das contribuições apresentadas neste TCF, sintetizadas na emergência de propostas que poderão ser adotadas pela GP da UFRPE, no que se refere à concepção e implementação do seu BT.

Conclui-se que há condições objetivas favoráveis à concretização de um BT na UAST/UFRPE e, posteriormente, à sua consecução nos diversos departamentos da Universidade. Destarte, a UFRPE poderá levar adiante seu desejo de manutenção e elevação de sua legitimidade institucional no que tange, nesse caso, à área de GP, a qual é imprescindível ao alcance de bons resultados, ao passo que vem adquirindo novas responsabilidades ao ser recentemente promovida à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Certamente, a criação e implementação de um BT na UFRPE implicará a adoção de novas práticas de GP que sejam capazes inovar e fortalecer ainda mais os processos de tomada de decisão em tal ambiente, por meio da constatação e da valorização do seu potencial humano, como preconizado no tópico afirmativo escolhido para esta pesquisa, em torno do qual girou o ciclo de 5-D.

Espera-se, outrossim, que o futuro BT seja responsável não apenas por identificar e aproveitar os talentos já existentes na universidade, mas também localizar aqueles que estão carentes de evolução, de modo a facilitar o planejamento dos programas de desenvolvimento de pessoas e o gerenciamento adequado de talentos dentro da instituição.

Como limitação deste estudo, cita-se a sua abrangência: a aplicação do ciclo apreciativo apenas na UAST/UFRPE, embora a proposta da pesquisa tenha sido, justamente, a de realizar um ensaio por meio de um estudo piloto, a fim de expandir sua utilização à UFRPE, em sua totalidade. Daí surgem algumas propostas para estudos futuros.

Sugere-se que o modelo de 5-D seja aplicado em novos pilotos com o engajamento de outros Departamentos e Unidades da UFRPE, a fim de obter a contribuição dos colaboradores das diversas realidades da Universidade, bem como a inclusão de representantes do corpo discente e de terceirizados no grupo colaborativo da pesquisa.

Outra possibilidade de estudo futuro seria perscrutar e acompanhar a implementação do BT na UFRPE, a fim de convencionar-se um modelo de BT que possa ser adequado a qualquer IFES do país ou mesmo às instituições públicas de modo geral, fazendo-se os respectivos testes. O presente estudo pode ser o *start* para a elaboração desse modelo, a título de *benchmarking*.

Almeja-se que esta pesquisa possa ter contribuído para o melhor gerenciamento e desenvolvimento de uma política de GP mais ampla e eficaz na UFRPE, não somente em termos técnicos, mas, principalmente, em termos humanos. Pois olhar para as pessoas que formam a

universidade sob uma ótica apreciativa sempre será um oportuno ponto de referência para se descobrir o quão valiosas elas são para a construção de uma instituição mais produtiva e ditosa.

Apesar dos limites impostos pela descrição de cargos, é mister enxergar as peculiaridades de cada pessoa. Saber o que ela tem a oferecer para o crescimento da organização e dar vez a isso fará com que se sinta valorizada e pertencente a este grande corpo que é a universidade, na qual existem muitos membros trabalhando a serviço da unidade e do progresso institucional.

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. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11041>. Acesso em: 13 jul. 2019.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v.57, n. 4, p. 549-563 Out/Dez, 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>. Acesso em: 19 abr. 2019.
- ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. Vol. 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- AZEVEDO, C. E. F. et al. Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. **Anais do IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, 2013, Brasília. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ5.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2019.
- BALM, G. J. **Benchmarking**: um guia para o profissional tornar-se e continuar sendo o melhor dos melhores. Rio de Janeiro: Qualimark, 1995.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015. In: **Anais do Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD**, 6, 2010, Florianópolis. Florianópolis: EnEO. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo463.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2019.
- BARRETO, L. M. T. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. Estratégias de Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional: O Papel das Capacidades Organizacionais. **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD**, 2012, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR2472.pdf. Acesso em: 22 mai. 2019.
- BARRETT, F. J.; COOPERRIDER, D. L. Generative Metaphor Intervention: A New Approach to Intergroup Conflict. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 26, n. 2, p. 223-244, 1990.
- BARRETT, F.J.; FRY, R.E. **Appreciative Inquiry**: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity. Chagrin Falls, OH: Taos Institute, 2005.
- BARROS, C. D'A. C. Gestão: sistemas ou comportamento das pessoas? **Revista Digital AdNormas**. Publicado em: 10 jul. 2018. Disponível em: <https://revistaadnormas.com.br/2018/07/10/gestao-sistemas-ou-comportamento-das-pessoas/>. Acesso em: 12 jul. 2019.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2005.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3ª ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP**, v. 2, n. 5, p. 875-98, set-out. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Planejamento lança Banco de Talentos**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/servidores/planejamento-lanca-banco-de-talentos-1>. Acesso em: 15 nov. 2018.

_____. Ministério do Planejamento. **Planejamento reabre consulta pública para criação de Banco de Talentos**. Brasília, 2017a. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/noticias/planejamento-reabre-consulta-publica-para-criacao-de-banco-de-talentos>. Acesso em: 28 mai. 2018.

_____. Ministério do Planejamento. **Planejamento e órgãos do SIPEC deliberam sobre projetos para a área de gestão de pessoas**. Brasília, 2017b. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/noticias/planejamento-e-orgaos-do-sipec-deliberam-sobre-projetos-para-a-area-de-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 28 mai. 2018.

_____. Ministério do Planejamento. **Portal do Software Público disponibiliza primeira solução desenvolvida pelo Legislativo**. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/logistica-e-tecnologia-da-informacao/noticias/portal-do-software-publico-disponibiliza-primeira>. Acesso em: 28 mai. 2018.

_____. Ministério do Planejamento. **Guia da Gestão da Capacitação por competências**. Brasília, 2012. Disponível em: www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf. Acesso em: 28 mar. 2019.

_____. **Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 27 mar. 2019.

_____. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 13 jul. 2019.

BROXADO, F. S. N. **Fortalecimento do Comitê Gestor da Orla Marítima de Itamaracá: uma visão apreciativa e integrativa do Projeto Orla**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública)

– Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Gestão Pública, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11374>. Acesso em: 14 jul. 2019.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. 2. ed. London: Tavistock Publications limited, 1971.

BUSHE, G. Appreciative Inquiry Is Not (Just) About the Positive. **Oxford Leadership Journal**, v.1, n 4, p. 1-9, 2010. Disponível em: http://www.wellcoach.com/memberships/images/AI_Positive.pdf. Acesso em: 11 mai. 2019.

CABRAL, S. M. **Transformação organizacional generativa: a investigação apreciativa para além do positivo**. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15417>. Acesso em: 01 set. 2018.

CAMERON, K.S.; DUTTON, J.E.; QUINN, R.E. (Eds.). **Positive organizational scholarship**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. (Org.). **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/160704_caderno_45.pdf/7e04bcff-013b-4201-bf8a-c806da13ddd3. Acesso em: 29 mai. 2018.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. **Cadernos 45**. Brasília: Enap, 2016. 104 p. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/images//caderno37%20estudos%20em%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20no%20servi%C3%A7o%20p%C3%BAblico.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2019.

CARDOSO DE MELLO, J. M. C. **O capitalismo tardio**. 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.

CARVALHO, I. C. et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3302. Acesso em: 17 jul. 2019.

CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. S. A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **HOLOS**, ano 33, v. 4, p. 408-423, jul. 2017. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5168/pdf>. Acesso em: 06 jul. 2019.

CHAPAGAIN, C. P. Appreciative Inquiry for Building Human Capacities: An Innovative Approach for the New Millennium. **Annals** of Second International Conference of Appreciative Inquiry, Florida, September, 2004.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 3 ed. São Paulo: Ed. SENAC, 2011.

CHUANGCHUM, P. Development of a knowledge creation system using an appreciative inquiry approach for head nurses in a Thai Public Hospital. **Educational Journal of Thailand**, v. 2, n. 1, p. 55-63, jan-dez. 2008. Disponível em: http://digital_collect.lib.buu.ac.th/journal/EJT/v2n1/55-63.pdf. Acesso em: 06 jul. 2019.

COGHLAN, A. T.; PRESKILL, H.; CATSAMBAS, T. T. An overview of Appreciative Inquiry in evaluation. **New Directions for Evaluation**, n. 100, p. 5-22, 2003.

COLARES, T. L. V. Banco de talentos como estratégia gerencial. In: **Anais do 2. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**; 2005 out 26-28; Resende, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos05/317_artigo%20cientifico%20thelma.pdf. Acesso em: 06 jul. 2019.

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

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

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DEADRICK, D. L.; STONE, D. L. Human resource management: Past, present, and future. **Human Resource Management Review**, n. 24, p. 193–195, 2014.

DEL RÍO-RAMA, M. C. et al. Capital Humano vs Gestión del Talento en las Universidades. Revisión Bibliométrica. **Revista Espacios**, v. 38, n. 55, p. 20-45, 2017.

DRAGO, I. et al. Metodologias que estimulam o compartilhamento de conhecimentos: a experiência do Global Forum América Latina – GFAL. **ATOZ**. v. 1, n. 1, p. 38-49, jan-jun. 2011. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/41282/25203>. Acesso em: 02 jul. 2019.

DULEBOHN, J. H., FERRIS, G. R., & STODD, J. T. The history and evolution of human resource management. In G. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), **Handbook of human resource management**. Hoboken, John Wiley, 1995.

DUTRA, M. C. **Comunicação e trabalho**: as (im)possibilidades da investigação apreciativa. Tese (Doutorado em Comunicação Social). Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2010. Disponível em: <http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/2246>. Acesso em: 12 jul. 2019.

ELIAS, L. **Gestão de pessoas práticas, tendências e argumentos**. Publit Soluções Editoriais, 2009. Disponível em: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ufprpe-ebooks/detail.action?docID=3233460>. Acesso em: 23 mai. 2019.

ETIZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FERNANDES, L. C. K.; DULLIUS, M. M. A relevância da constituição de um grupo colaborativo para a prática do professor de Matemática. **Acta Scientiae**, v. 17, n. 1, p. 5-27,

jan-abr. 2015. Disponível em:
<http://www.periodicos.ulbra.br/index.php/acta/article/view/429/1097>. Acesso em: 25 jul. 2019.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAG, B. B. et al. A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? **Rev. Adm. UFSM**, v. 7, n. 4, p. 629-643, dez. 2014. Disponível em:
<http://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/download/8417/pdf>. Acesso em: 17 abr. 2019.

GALVÃO, F. C. L. **Proposição de um Banco de Talentos na UFGD à Luz da Gestão por Competência**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados: 2016. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/tcfs-dissertacoes-1/ufgd/2016>. Acesso em: 26 mar. 2019.

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

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAMMOND, S. A. **The Thin Book of Appreciative Inquiry**. Plano, Texas: Thin Book Publishing, 1998.

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

HILLENBRAND, C. Librarianship in the 21st Century - crisis or transformation? **Australian Library Journal**. v. 54, n. 2, p. 164-181, 2005.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar. **RAC**, v. 16, n. 4, art. 4, p. 566-585, jul-ago. 2012. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n4/v16n4a05.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2019.

ISHIKURA, Y. Gestão do conhecimento e concorrência global: a abordagem da Olympus à gestão do conhecimento global na indústria de câmeras fotográficas digitais. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KANAANE, R. et al. Gestão pública estratégica e a visão do futuro. In KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. (Org.). **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KRACIK, M. S. et al. Gestão de pessoas: um modelo de banco de talentos para instituições de ensino. In: **Anais do XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária CIGU**, 2016, Arequipa - Peru. p. 1-10, 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/78552452.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2019.

LEAL, F. G.; DALMAU, M. B. L. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissicográfico do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, v. 5, n. 3, p 143-174, set-dez. 2014.

Disponível em: https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289/pdf_26. Acesso em: 22 mai. 2019.

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão do Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas: Um estudo observacional. **REGE**, v. 19, n. 2, p. 281-298, abr./jun. 2012. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1809227616303034?token=D33815BBC0FA51813126472BD241903B0407E8798D3AE55FAC43A9E4CB10914ED3C7D5AF6BA5743C3F8F547AF67F5DA4>. Acesso em: 20 abr. 2019.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade**: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007. Disponível em: http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Arquivos/arquivosAnexo/1446039345292LONGO_MeritoFlexibilidade.pdf. Acesso em: 22 mai. 2019.

MACCOY, D. J. Appreciative Inquiry and Evaluation – Getting to What Works. **Canadian Journal of Program Evaluation/La Revue canadienne d'évaluation de programme**, v. 29, n. 2, p. 104–127, fall/automne, 2014. Disponível em: <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjpe/article/view/30915>. Acesso em: 22 mai. 2019.

MANDÚ; M. J. S.; OLIVEIRA, R. R. Banco de Talentos como uma inovação organizacional: um estudo apreciativo na UAST/UFRPE. **Anais da XVIII Jornada de Ensino, Pesquisa e Extensão – JEPEX da UFRPE, RESUMO 11775-1**. Serra Talhada, 30, 31 de outubro e 01 de novembro de 2018. Disponível em: <http://eventoexpress.com.br/anais/jepex2018/resumos/R1775-1.html>. Acesso em: 20 mai. 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

MARIN, P. L.; OLIVEIRA, A. C. P. Pactos Políticos e Reformas Administrativas no Brasil. In: **Anais do V Encontro de Administração Pública e Governo (EnAPG) da ANPAD**, 18 a 20 de novembro de 2012, Salvador: 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG403.pdf. Acesso em: 23 mar. 2019.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas**: fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP, 2015. <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2019.

MARTINS, I; TINÔCO, D. S. Competência no serviço público: programa educacional de desenvolvimento de competências profissionais e seu impacto na percepção de servidores públicos estaduais do Rio Grande do Norte. **HOLOS**, Ano 30, v. 6, p. 127-144, dez. 2014. Disponível em: http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1002/pdf_132. Acesso em: 05 jul. 2019.

MARUJO, H. A. et al. Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. **Comport. Organ. Gest.**, v. 13, n. 1, p. 115-136, abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v13n1/v13n1a07.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2019.

MASCARENHAS, A. O. A atuação estratégica do RH. In: MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2017a.

MASCARENHAS, A. O. Críticas às propostas pioneiras de gestão estratégica de pessoas. In: MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2017b.

MASCARENHAS, A. O.; BINDER, M. P. A vantagem competitiva e a gestão de pessoas. In: MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual da gestão pública contemporânea**. 4. ed. revisada e atualizada. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MELLO, S. P. T.; MELO, P. A.; MELLO FILHO, R. T. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. **RACE**, v. 15, n. 1, p. 349-374, jan-abr. 2016. Disponível em: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5478027.pdf. Acesso em: 16 mai. 2019.

MIGLIATI, M. I. C. I. **Dimensionamento da força de trabalho de servidores técnico-administrativos em universidades federais de ensino: um estudo de caso com aplicação piloto em uma unidade administrativa da UFSCar**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos), Universidade Federal de São Carlos. São Carlos: 2017. Disponível em https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/9256/MIGLIATI_Maria_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Acesso em: 07 jul. 2019.

MORIN, E. **El método: la naturaleza de la naturaleza**. Madrid: Cátedra, 1981.

NASCIMENTO, P. S. O. **Estudo do Núcleo Positivo do Programa de Pós-Graduação em Nutrição da UFPE**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA. Recife, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/25040>. Acesso em: 24 jul. 2019.

NIEMANN, R. Transforming an institutional culture: An appreciative inquiry. **SAJHE**, v. 24, n. 5, p. 1001–1020, 2010. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ937569>. Acesso em: 4 mai. 2019.

NILSON, L. G. et al. A Investigação Apreciativa como Tecnologia para a Pesquisa em Saúde Coletiva. **Saúde & Transformação Social/Health & Social Change**, v. 5, n. 3, p. 1-9, 2014. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/saudeettransformacao/article/view/2905>. Acesso em: 05 jul. 2019.

OLIVEIRA, A. M. P. **O método de investigação apreciativa**: fatores críticos à sua implementação no ambiente organizacional. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração. Recife, 2010. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/saudeetransformacao/article/view/2905>. Acesso em: 27 jun. 2019.

OLIVEIRA, M. M. Proposta de um sistema de gestão estratégica de pessoas por competências nas instituições federais de ensino. In: SILVA, A. B. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa – PB: Editora da UFPB, 2015.

OLIVEIRA, R. R. Fundamentos teóricos e empíricos da positividade organizacional aplicados ao estudo das organizações não governamentais (ONGs). In: **Anais do IX Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO) da ANPAD**, 16 a 18 de maio de 2019, Fortaleza. CD Room.

OLIVEIRA, R. R.; AMORIM, T. N. G. F. *Design da Avaliação Apreciativa das Estratégias Transformacionais em uma Universidade Pública*. In: **Anais do XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária CIGU**, 2017, Mar del Plata - Argentina. v. 1, p. 1-14, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181077/101_00204.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 jul. 2019.

OLIVEIRA, R. R. et al. Estudo da Missão de uma Organização Não Governamental sob a Ótica Apreciativa. **Pensamento & Realidade**, Ano XV, v. 27, n. 2, p.137-164, 2012. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/12684/9228>. Acesso em: 10 jul. 2019.

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

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

OLIVEIRA, R. R.; PEREIRA, F. P. A. Avaliação apreciativa de um núcleo de prática jurídica. **Revista Direito Gv**, v. 13 n. 2, p. 537-566, mai-ago, 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/70831>. Acesso em: 24 jul. 2019.

OLIVEIRA, R. R.; SAUER, A. B. S. A contribuição da investigação apreciativa para a constituição de um contexto compartilhado de conhecimento na escola lápis de cor. In: Encontro da ANPAD. In: **Anais do XXXVIII EnANPAD**, 13 a 17 de setembro de 2014, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ADI696.pdf. Acesso em: 25 abr. 2019.

OLIVEIRA, R. R.; SENA, G. N.; MANDÚ, M. J. S. Elaboração de um protocolo apreciativo do estudo da área de gestão de pessoas em uma universidade pública. In: **Anais do XVIII**

Colóquio Internacional de Gestão Universitária CIGU, 2018, Loja – Equador. v. 1, p. 1-16, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190658/101_00179.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 20 jun. 2019.

OSCH, W.; AVITAL, M. Generative Collectives. In **Proceedings**. Paper 175. International Conference on Information Systems - ICIS, 2010.

PEDRO, W. J. A. Gestão de pessoas nas organizações. **Revista Uniara**, n.17/18, 2005/2006. Disponível em: <https://www.ebah.com.br/content/ABAAAAP6oAC/gestao-pessoas-nas-organizacoes>. Acesso em: 20 mai. 2019.

PENTEADO FILHO, R. C. **Organizações inteligentes**: guia para a competitividade e sustentabilidade nos negócios. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2007.

PEREIRA, F. P. A. **Análise do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito do Recife**: uma avaliação apreciativa de seu funcionamento. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17671>. Acesso em: 24 jul. 2019.

PEREIRA, L. F. A.; SILVA, S. S. Burocracia no Setor de Recursos Humanos de uma Autarquia. **RASI**, v. 2, n. 2, p. 118-131, jul-dez. 2016. Disponível em: <http://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/19/pdf>. Acesso em: 05 jul. 2019.

PERSEGUINO, S. A. **Interfaces entre os avanços científicos e tecnológicos e as novas competências da área de gestão de pessoas em universidades**: o Caso da UFSCar. 2012. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de São Carlos, Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade. São Carlos: 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/1074/4122.pdf?sequence=1>. Acesso em: 07 jun. 2019.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. ENAP: 2005. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf. Acesso em: 18 abr. 2019.

PORTAL DO SERVIDOR GOVERNO FEDERAL. **O projeto sigepe**. Disponível em: <https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/o-projeto-sigepe>. Acesso em: 04 jul. 2018.

PORTAL SIAPENET. **Apresentação**. Disponível em: <http://www.siapenet.gov.br/Portal/Servico/Apresentacao.asp>. SIAPENET, 2018. Acesso em: 04 jul. 2018.

PRADO FILHO, H. R. P. A qualidade depende das pessoas. **Revista AdNormas**. Disponível em: <https://revistaadnormas.com.br/2018/07/10/a-qualidade-depender-das-pessoas/>. Acesso em: 12 jul. 2018.

REBOUÇAS, F. O que é Gestão do Conhecimento? **Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/o-que-e-gestao-do-conhecimento>. Acesso em: 17 ago. 2018.

REGINALDO, T.; TARTARI, J. S. LIRA, W. J. Imagens Arquetípicas na Gestão de Pessoas. **Navus**, v. 6. n. 1. p. 06–16, jan-mar. 2016. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/viewFile/299/268>. Acesso em: 24 mai. 2019.

ROCKEY, S. Organizational Change Inside and Out: The Impact of an Appreciative Inquiry **Journal for Nonprofit Management**, p. 17-27, 2005. Disponível em: http://www.click4it.org/images/0/07/Organizational_Change_Inside_and_Out.pdf. Acesso em: 04 mai. 2019

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

ROMANI, C; BORSZEZ, I. Banco de talentos: ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Ano 3, n. 6, p. 22-30, setembro de 2001. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/28269/24177>. Acesso em: 25 abr. 2019.

ROMANO, J. M. T. **Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás**: Multicasos. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Alves Faria – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração. Goiânia, 2016. Disponível em: <https://tinyurl.com/y3lm5lgy>. Acesso em: 29 ago. 2018.

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

SAUER, A. B. S. **A Contribuição da Investigação Apreciativa para a Constituição de um Contexto Compartilhado de Conhecimento na Escola Lápis de Cor**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA. Recife, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/10737>. Acesso em: 25 abr. 2019.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público/organizado. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v.43, n. 2, p. 347-69, mar-abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04>. Acesso em: 18 abr. 2019.

SENIWOLIBA, J. A. Appreciative inquiry: a tool for transforming the University for Development Studies. **Global Educational Research Journal**, v. 2, n. 12, p. 185-194, December, 2014.

SERPRO. SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS. Siape - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos, 2018. Disponível em: <http://intra.serpro.gov.br/linhas-negocio/catalogo-de-solucoes/solucoes/principais-solucoes/siape-sistema-integrado-de-administracao-de-recursos-humanos>. Acesso em: 04 jul. 2018.

SILVA, L. H.; OLIVEIRA, A. A. S. Contribuições do Projeto Piloto à Coleta de Dados em Pesquisas na Área de Educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 10, n. 1, p. 1-21, 2015. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/7584/5361>. Acesso em: 15 mar. 2019.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan-jun. 2013. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/26138316.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2019.

SILVA, M. M.; SILVA, J. E. O. Análise da viabilidade de implantação de banco de talentos na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 3, n. 3, p. 70-82, 2012. Disponível em: <http://sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2012.003.0005/195>. Acesso em: 16 abr. 2019.

SILVA, M. M. **Pertinência de um banco de talentos como ferramenta auxiliar à gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis, SC, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/100396>. Acesso em: 16 mai. 2019.

SIMPSON, K. M et al. Tool for evaluating research implementation challenges: A sense-making protocol for addressing implementation challenges in complex research settings. **Implementation Science**, v. 8, n. p. 1-12, december, 2013. Disponível em: <https://implementationscience.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1748-5908-8-2>. Acesso em: 16 mai. 2019.

SINFO UFRN. SUPERINTENDÊNCIA DE INFORMÁTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **SIGRH - Sistema Integrado de Gestão e de Recursos Humanos**. SINFO UFRN, 2018. Disponível em: https://docs.info.ufrn.br/doku.php?id=suporte:sigrh:visao_geral. Acesso em: 04 jul. 2018.

SOBRAL, K. B. S. **Utilização da investigação apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA. Recife, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/10983/1/DISSERTAÇÃO%20KARLA%20B%20EZERRA%20DE%20SOUZA%20SOBRAL.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2019.

SOUTO, S. D. A. S. **Configuração institucional da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco: uma perspectiva institucional e apreciativa**. 2017. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em

Controladoria. Recife, 2017. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/7549>. Acesso em: 19 jun. 2019.

SOUTO, S. D. A. S.; OLIVEIRA, R. R. Inovação Social no Setor Público e Instituições de *Accountability*: um estudo da Controladoria-Geral do estado de Pernambuco. **Ciência & Trópico**, v. 42, n. 1, p. 163-186, 2018. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/viewFile/1659/1376>. Acesso em: 05 jul. 2019.

SOUZA, I. M; KOBIYAMA, A. R. C. E. Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais. In: **Anais do X Colóquio Internacional de Gestão Universitária CIGU**, 2010, Mar Del Plata – Argentina, p. 1-11, 2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30378002.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

SOUZA, L. V.; McNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. **Psicologia & Sociedade**, v. 22, n. 3, p. 598-607, 2010. Disponível em: https://bdpi.usp.br/bitstream/handle/BDPI/6720/art_SANTOS_Avaliacao_como_construcao_social_investigacao_apreciativa_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 jul. 2019.

SOUZA, M. F.; DALMAU, M. B. L. Banco de talentos como ferramenta de apoio à gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso no Tribunal de Justiça Catarinense. In: JACOBSEN, A. L.; OLIVO, L. C. C. (Org.). **Estudos especializados sobre a gestão do Judiciário catarinense**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 228p. Disponível em: <http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/10/Livro-RH-TJ-Volume-4-Completo.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2019.

SPB. PORTAL DO SOFTWARE PÚBLICO BRASILEIRO. Brasília, 2018. Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br>. Acesso em: 17 abr. 2018.

STAVROS, J. M.; GODWIN, L. N.; COOPERRIDER, D. L. **Appreciative Inquiry in Practicing Organization Development**: Leading Transformation and Change (Fourth ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2016

SUDDABY, R.; GREENWOOD, R. Methodological Issues in Researching Institutional Change. BUCHANAN, D.; BRYMAN, A. (Eds.). **The SAGE Handbook of Organizational Research Method**. Sage: Thousand Oaks, CA, 2008.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAVARES, D. L. A. **A política de gestão de pessoas na UFPA**: em sintonia com o gerencialismo? 2010. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2010. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/12153/1/Pol%c3%adticaGestaoPessoas_Tavares_2010.pdf. Acesso em: 16 mai. 2018.

THUNNISSEN, M. Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. **Employee Relations**, v. 38, n. 1, p. 57-72, 2016.

TONELLI, M. J.; B. M. B. LACOMBE; CALDAS, M. P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G.; BOOG, M. (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. Vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

TUBEY, R.; ROTICH, K. J.; KURGAT, A. History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. **European Journal of Business and Management**, v. 7, n. 9, p. 139-138, 2015. Disponível em: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/21196/21540>. Acesso em: 20 abr. 2019.

UAST. UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA. **Apresentação**. Disponível em: <http://ww5.uast.ufrpe.br/br/apresenta%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 17 out. 2018.

UFC. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Andamento das ações operacionais**. PDI 2018-2022 – Eixo Pessoas (Servidores). Fortaleza: UFC, 2018. Disponível em: <http://www.progep.ufc.br/wp-content/uploads/2018/06/acompanhamento-acoes-operacionais.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional UFC 2018-2022**. Fortaleza: UFC, 2017. Disponível em: http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/plano_desenvolvimento_institucional/cartilha_pdi_2018_2022.pdf. Acesso em: 20 ago. 2018.

UFRPE. UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Desenvolvimento Institucional UFRPE 2013-2020**. Recife: UFRPE, 2018a. Disponível em: http://www.proplan.ufrpe.br/sites/www.proplan.ufrpe.br/files/pdi_2018-08-21.pdf. Acesso em: 27 jun. 2019.

_____. **Portaria nº 390**, de 21 de março de 2018. Publicada no Diário Oficial da União, oficializa a Reestruturação Organizacional da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - SUGEP da UFRPE, transformando-a em Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEPE, de acordo com a Resolução nº. 13/2018, de 02/03/2018, do Conselho Universitário da UFRPE, 2018d. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=03/04/2018&jornal=515&pagina=21>. Acesso em: 14 mai. 2018.

_____. PROGEPE. PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS. **A Progepe**. 2018c. Disponível em: <http://www.sugep.ufrpe.br/sobre>. Acesso em: 26 jul. 2018.

_____. **Relatório de Gestão do Exercício de 2017**. Recife: UFRPE, 2018b. Disponível em: http://www.proplan.ufrpe.br/sites/www.proplan.ufrpe.br/files/relatoriogestao_ufrpe_2017.pdf. Acesso em: 23 jul. 2018.

_____. **TCU reconhece UFRPE entre instituições de ensino com melhor índice de governança e gestão pública do país**. Recife: UFRPE, 2018e. Disponível em: <http://www.ufrpe.br/br/content/tcu-reconhece-ufpe-entre-institui%C3%A7%C3%B5es-de-ensino-com-melhor-%C3%ADndice-de-governan%C3%A7a-e-gest%C3%A3o>. Acesso em: 29 mai. 2019.

VAN DER HAAR, D.; HOSKING, D. M. Evaluating Appreciative Inquiry: a relational constructionist perspective. **Human Relations**, v. 57, n. 8, p.1017-1036, 2004. Disponível em: https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/19344/hosking_04_evaluatingappr5.pdf?sequence=1. Acesso em: 05 jul. 2019.

VASCONCELOS, A, F. Conceito Positivo de Bolsa de Organização: uma visão geral e estudos futuros. **REAd. Rev. Adm.** v. 24, n. 1, p. 85-128, abril 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/buscaeducacao/periodico/read--revista-eletronica-de-administracao/idedicao/5137>. Acesso em: 20 abr. 2019.

WHITNEY, D., & TROSTEN-BLOOM, A. The liberation of power: Exploring how appreciative inquiry "powers up the people". In: COOPERRIDER, D. L. et al. **Appreciative inquiry: An emerging direction for organization development**. Champaign, IL: Stipes Publishing, L. L. C, 2001.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **RAEP - Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241–273, abr-mai-jun, 2015. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238/183>. Acesso em: 20 abr. 2019.

APÊNDICE A – TERMO DE ANUÊNCIA DA PESQUISA



TERMO DE ANUÊNCIA DE PESQUISA DE MESTRADO

Serra Talhada, 15 de agosto de 2018

Às Direções Administrativa e Geral e Acadêmica da Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Através do presente instrumento, solicita-se a anuência da Direção Administrativa e da Direção Geral e Acadêmica da UAST/UFRPE, para fins de realização de pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão Final (TCF) do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), ofertado pela UFRPE, da mestrandia Maria Jaqueline da Silva Mandú, sob orientação da Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira, tendo como título preliminar: **Contribuições para a criação e implantação de um Banco de Talentos na UFRPE, à luz da Investigação Apreciativa.**

O tema está associado às Diretrizes para Gestão de Pessoas (seção 9.1) do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PDI UFRPE 2013-2020), que propõe a instituição de um Banco de Talentos nesta Universidade, vinculado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRPE, que já manifestou sua concordância quanto à exploração desta temática em sua área de atuação. Como consta do próprio PDI UFRPE 2013-2020, em uma de suas seções²¹ pode-se realizar projetos-pilotos como mecanismo de aprendizagem estratégica, espera-se poder reproduzir, em pequena escala, um experimento histórico-institucional e organizacional no âmbito da UAST, razão pela qual se encaminha o presente instrumento a esta Unidade.

O trabalho tem natureza apreciativa, fundamentado em teorias e metodologias construtivistas, baseadas na ciência do comportamento organizacional, bem como nos estudos sobre positividade e generatividade organizacional, que são vertentes da Investigação Apreciativa. No estudo será aplicada a abordagem e metodologia da Investigação Apreciativa, a qual vem sendo aplicada em várias pesquisas realizadas nesta pós-graduação *stricto sensu*.

O enfoque busca focalizar as características afirmativas de pessoas, grupos e organizações, contemplando-se conteúdos baseados em pontos fortes e generativos de suas estratégias de ação, principalmente as que se voltam para o desenvolvimento organizacional. Para tanto, deverá ser desenvolvida pesquisa colaborativa, mediante a aplicação do modelo de 5-D (em inglês/português: 1-D – *Definition*/Definição; 2-D – *Discovery*/Descoberta; 3-D – *Dream*/Sonho; 4-D – *Design*/Planejamento; e 5-D – *Destiny*/Destino). Destaca-se a natureza exploratória e descritiva do trabalho, para o qual será preciso definir uma agenda de encontros

²¹ Ver seção 10.3 Diretrizes do PDI UFRPE (2013-2020) as quais fazem referência a estabelecer e implementar projetos-piloto como recurso metodológico.

relativa a cada etapa do modelo de 5-D, incluindo a formação de um grupo de discussão, com suporte de pesquisa bibliográfica e documental.

A presente atividade é requisito para obtenção do título de mestre a ser concedido à aluna pelo PROFIAP/UFRPE, em cuja consecução deverão ser observadas as condições éticas e operacionais da pesquisa científica em gestão pública, bem como o atendimento dos compromissos assumidos junto à UAST/UFRPE, em termos da divulgação e validação dos dados aos quais se tiver acesso.

Mestranda: Maria Jaqueline da Silva Mandú

Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira, Profa. Dra.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Contribuições para a Criação e Implantação de um Banco de Talentos na UFRPE, à Luz da Investigação Apreciativa

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar, como voluntário(a), da pesquisa **Contribuições para a Criação e Implantação de um Banco de Talentos na UFRPE, à Luz da Investigação Apreciativa**, que está sob a responsabilidade da pesquisadora Maria Jaqueline da Silva Mandú, endereço profissional: Av. Gregório Ferraz Nogueira, s/n, José Tomé de Souza, Serra Talhada – PE, CEP: 56.909-535; telefone: (87) 3929-3212; e-mail: jaquelinesilv@hotmail.com. A pesquisadora está sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Rezilda Rodrigues Oliveira.

Após ser esclarecido(a) sobre todos os objetivos da pesquisa, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é da pesquisadora responsável.

Em caso de recusa, compreendemos sua escolha por não participar desta pesquisa.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

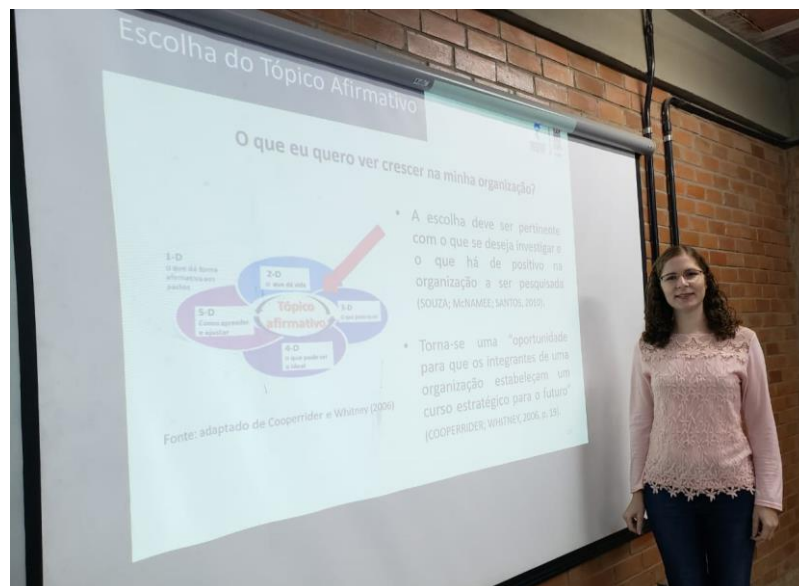
Eu, _____
 RG nº _____, abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa “**Contribuições para a Criação e Implantação de um Banco de Talentos na UFRPE, à Luz da Investigação Apreciativa**”, como voluntário(a). Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pela pesquisadora sobre os objetivos da pesquisa e procedimentos nela envolvidos, assim como sobre o anonimato das informações por mim prestadas. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, considerando que esta é uma pesquisa colaborativa.

Local e data: _____, _____ de _____ de _____.

 Assinatura do(a) participante

APÊNDICE C – REGISTROS DA PRIMEIRA OFICINA APRECIATIVA

Apresentação do Projeto ao Grupo Colaborativo da Pesquisa



Fonte: dados da oficina apreciativa de 1-D (2018)

Oficina de Definição (1-D): elaboração do tópico afirmativo



Fonte: dados da oficina apreciativa de 1-D (2018)

APÊNDICE D – EDITAL DE SELEÇÃO DA LOGOMARCA DO BANCO DE TALENTOS DA UAST



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA**

EDITAL DE ABERTURA PARA SELEÇÃO DE ARTE (LOGOMARCA) SUGESTIVA DA CRIAÇÃO DO BANCO DE TALENTOS DA UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA

Edital n°. 01/2018

A Comissão Organizadora e integrante do Grupo Colaborativo do Trabalho de Conclusão Final (TCF)²² intitulado: “Contribuições para a Criação e Implantação de um Banco de Talentos na UFRPE, à Luz da Investigação Apreciativa”, no uso de suas atribuições resolve:

Declarar aberto o processo de seleção da Arte (logomarca) sugestiva da criação do Banco de Talentos da Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST), da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).²³

I – DAS INSCRIÇÕES E DOS PARTICIPANTES

Art. 1º. O lançamento deste Edital será feito mediante comunicado exposto na página institucional da UAST/UFRPE: <http://www.uast.ufrpe.br/>

Art. 2º. A inscrição será realizada no Núcleo de Apoio Didático da UAST/UFRPE (Bloco 01), no período estabelecido no Anexo II. No ato da inscrição, os participantes devem entregar, em envelope lacrado, a arte impressa em folha de papel A4 e em CD com arquivos no formato jpg. ou similares, com boa resolução. A folha de inscrição deve ser grampeada na parte externa do envelope (Anexo I).

Parágrafo Único – A logomarca deverá ser original e representar o Banco de Talentos UAST/UFRPE por meio de um ícone, desenho ou ilustração abstrata, sendo recomendado utilizar caracteres alfanuméricos identificados com o padrão institucional da UFRPE.

²²O TCF é integrante do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) ofertado pela UFRPE.

²³ A iniciativa de criação de um Banco de Talentos na UFRPE integra o elenco de diretrizes contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2013-2020), bem como conta com o apoio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE, sobretudo no que se refere à aplicação como projeto piloto em desenvolvimento na UAST/UFRPE.

Art. 3º. Poderão se inscrever para participar do concurso os discentes matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação ofertados pela UAST/UFRPE, assim como os servidores lotados na referida instituição.

Art. 4º. O pedido de inscrição do participante implica no conhecimento e na concordância quanto às regras do concurso contidas neste Edital.

Art. 5º. O formulário de inscrição (Anexo I) deverá indicar o nome completo, telefone e *e-mail* do candidato ao concurso.

II - DA COMISSÃO ORGANIZADORA

Art. 6º. Será composta por três integrantes do Grupo Colaborativo constituído no âmbito do TCF intitulado: “Contribuições para a Criação e Implantação de um Banco de Talentos na UFRPE, à Luz da Investigação Apreciativa”, o qual se encontra em desenvolvimento no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

Parágrafo Único – A designação da Comissão Organizadora será feita pela Coordenação Acadêmica do PROFIAP/UFRPE, estando seus integrantes dentre os membros do Grupo Colaborativo da Pesquisa realizada, conforme metodologia adotada no TCF ora mencionado.

III – DA PREMIAÇÃO

Art. 7º. Será concedida a seguinte premiação ao primeiro colocado: um Certificado de Menção Honrosa por contribuição à pesquisa acadêmica, a ser ofertada pelo PROFIAP/UFRPE, em parceria com as Direções Administrativa e Geral e Acadêmica da UAST/UFRPE; e uma Caixa de Som Bluetooth Portátil JBL Flip 4.

§ 1º - A solenidade de entrega do prêmio ocorrerá na data designada no Anexo II deste Edital.

§ 2º - A logomarca que for premiada passará a ser de propriedade exclusiva do Banco de Talentos UAST/UFRPE, que poderá ser objeto de modificações e alterações julgadas pertinentes.

§ 3º - Os discentes inscritos no processo seletivo receberão certificado emitido pelo PROFIAP/UFRPE, com carga horária de 10 horas, sendo considerada válida como atividade complementar.

IV – DO PROCEDIMENTO DO PROCESSO SELETIVO

Art. 8º. O calendário do concurso é o que consta do Anexo II deste Edital.

Art. 9º. Haverá uma mostra das logomarcas aberta ao público e exposta na Sala 1, do Bloco 1, no horário da manhã, conforme data assinalada no Anexo II deste Edital.

Parágrafo Único – Após a mostra, o Grupo Colaborativo se reunirá para análise e votação da melhor arte (logomarca).

Art. 10º. Não será permitida a participação de membros da Comissão Organizadora e demais integrantes do Grupo Colaborativo do TCF como candidatos no processo seletivo estabelecido neste Edital.

V – DA APURAÇÃO E DO RESULTADO FINAL DO CONCURSO

Art. 11º. Após o encerramento da análise e votação pelo Grupo Colaborativo da Pesquisa, o resultado será divulgado à comunidade acadêmica na página institucional da UAST/UFRPE: <http://www.uast.ufrpe.br/>

Art. 12º. Será considerada vencedora a arte que obtiver o maior número de votos entre os participantes do Grupo Colaborativo da Pesquisa.

Art. 13º. O autor da arte escolhida deverá participar da solenidade de premiação, conforme Anexo II.

Art. 14º. Os casos omissos neste Edital serão analisados e resolvidos pela Comissão Organizadora do Concurso.

Comissão Organizadora

Maria Jaqueline da Silva Mandú (Presidente)
Marcelo Bezerra de Vasconcelos (Membro)
Luciana Isabela Borges dos Santos Silva (Membro)



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA**

ANEXO I - FICHA DE INSCRIÇÃO

**SELEÇÃO DE TRABALHO - ARTE (LOGOMARCA) SUGESTIVA DA CRIAÇÃO DO
BANCO DE TALENTOS DA UAST/UFRPE**

Nome do Participante: _____

Curso/Período (Discente): _____

Setor/Curso (Servidor): _____

E-Mail: _____

Telefone(s): _____

Declaro que as informações prestadas acima são verdadeiras e que estão de acordo com o que estabelece as normas publicadas pela Comissão Organizadora do processo seletivo constante deste Edital.

Serra Talhada – PE, _____ de _____ de 2018.

ASSINATURA DO PARTICIPANTE DO CONCURSO

Recebido em ____ / ____ /2018

Membro da Comissão Organizadora



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA**

ANEXO II – CRONOGRAMA DO CONCURSO

ETAPA DO PROCESSO	DATA DE REALIZAÇÃO
Divulgação do edital	27/11/2018
Inscrições dos trabalhos	27/11/2018 a 06/12/2018
Mostra dos trabalhos	07/12/2018 (08:00h - 10:00h)
Análise e escolha da melhor arte	07/12/2018 (10:00h - 12:00h)
Divulgação do resultado	07/12/2018 (a partir das 14:00h)
Solenidade de entrega do prêmio	14/12/2018 (pela manhã)

APÊNDICE E – REGISTROS DA PREMIAÇÃO DA SELEÇÃO DA LOGOMARCA PARA O BT

Entrega da premiação à ganhadora pela autora do estudo (Caixa de som JBL) e pela Direção Administrativa da UAST/UFRPE (Certificado)



Fonte: dados da oficina apreciativa de 5-D (2018)