

Avaliação apreciativa integrada às mudanças mais significativas: um estudo de caso do Plano de Logística Sustentável da UFRPE

Rezilda Rodrigues Oliveira - Universidade Federal Rural de Pernambuco
rezilda.rodrigues@ufrpe.br
<https://orcid.org/0000-0002-2886-6346>

Maria Tereza Câmara Lima Araújo Souza - Universidade Federal Rural de Pernambuco
mcamaralima1@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6274-912X>

Resumo - O artigo faz uma avaliação apreciativa integrada às mudanças mais significativas ocorridas no Plano de Logística Sustentável da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PLS/UFRPE) na perspectiva de seus gestores. O referencial enfatiza as contribuições da Investigação Apreciativa para a temática da gestão de programas institucionais e mudanças na área ambiental. A pesquisa é descritivo-exploratória e qualitativa, com aplicação de questionários junto aos gestores de duas Pró-Reitorias: Planejamento e Desenvolvimento Institucional, e Administração, ambas responsáveis pelo PLS/UFRPE. O estudo apresenta três planos de análise: a) no nível individual, os participantes observaram o aumento de sua conscientização pessoal e do conhecimento adquirido acerca de metodologia de tratamento dos resíduos sólidos, ao lado da institucionalização da coleta seletiva solidária na UFRPE; b) no nível grupal apontaram a conscientização e a adesão da comunidade universitária às boas práticas de sustentabilidade, em termos do compartilhamento no processo de gerenciamento dos resíduos; e c) no nível organizacional, reconheceram a boa consistência do PLS/UFRPE quanto às exigências das políticas de gestão ambiental do país.

Palavras-chave: Plano de Logística Sustentável, avaliação apreciativa, mudanças mais significativas, gestão de programas institucionais

Appreciative evaluation integrated with the most significant changes: a case study of UFRPE's Sustainable Logistic Plan

Abstract - The article makes an appreciative evaluation integrated to the most significant changes occurred in the Sustainable Logistic Plan of the Universidade Federal Rural de Pernambuco (SLP/UFRPE) from the perspective of its managers. The framework emphasizes the contributions of Appreciative Inquiry to the management of institutional programs and changes in the environmental area. The research was descriptive-exploratory and qualitative, with questionnaires being applied to the managers of two Pro-Rectories: Planning and Institutional Development, and Administration, both of which are responsible for the SLP/UFRPE. The study presents three analysis plans: a) at the individual level, the participants noted an increase in their personal awareness and knowledge of solid waste treatment methodology, along with the institutionalization of solidarity selective collection at UFRPE; b) at the group level, they pointed to the university community's awareness of and adherence to good sustainability practices, in terms of sharing in the waste management process; and c) at the organizational level, they recognized the good consistency of SLP/UFRPE regarding the requirements of the country's environmental management policies.

Keywords: Sustainable Logistic Plan, appreciative evaluation, most significant changes, management of institutional programs.

Data da Submissão: 08/11/2022

Data de aceitação: 17/07/2024

Este artigo está licenciado sob forma de uma licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



DOI: <https://doi.org/10.51359/2317-0115.204.256631>

1. Introdução

Este artigo faz uma avaliação apreciativa integrada às mudanças mais significativas ocorridas na esfera do Plano de Logística Sustentável da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PLS/UFRPE) na perspectiva de seus gestores. O assunto foi tratado como uma política pública que se integra à Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e dá forma ao programa responsável pela política de responsabilidade socioambiental no setor público (BRASIL, 2020). Faz-se também referência à Agenda 2030, precipuamente ligada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Neste particular, o foco recai no Eixo de Ação 05 (Incremento da Coleta Seletiva Institucional e a Destinação Correta de Resíduos), como um produto do recorte metodológico extraído do PLS/UFRPE, ao qual se aplicou uma estratégia de avaliação formativa, de base apreciativa (Ojha, 2010; Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009). A avaliação apreciativa foi conjugada ao estudo da mudança mais significativa, recomendada para que se possa contar com dados e informações que envolvam os atores integrantes de um dado processo de avaliação, convidados a projetar o futuro de uma dada política ou programa institucional (Dart; Davies, 2003).

O estudo é interdisciplinar e toma como referência a literatura que dá sustentação à análise de práticas e mecanismos apreciativos capazes de conduzir ao fortalecimento da gestão participativa nos processos relativos aos resíduos sólidos e à coleta seletiva solidária de uma instituição federal de ensino superior (IFES), associada a uma estratégia que se integra à análise de programas institucionais.

Essa temática obteve boa receptividade por parte dos dirigentes da IFES, que apoiaram a realização de uma pesquisa que envolveu duas Pró-Reitorias da UFRPE, a saber: Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) e Administração (PROAD). A primeira exerce função normativa e a segunda é responsável pela implementação direta do PLS/UFRPE.

Partiu-se em busca de evidências ligadas a mudanças mais significativas identificadas nesses processos, pressupondo-se ser plausível apreender que aprendizagem teve lugar na esfera do Eixo de Ação 05 do PLS/UFRPE, encarado como um programa grande e complexo focado na mudança social em áreas que requerem empoderamento (INTRAC, 2017). Desse modo, a pesquisa mobilizou múltiplas partes interessadas em promover a apropriação local de suas realizações, ao lado do desenvolvimento da capacidade de reflexão, aprendizagem, conquista de melhor desempenho e autodeterminação. Em conjunto, montou-se a realização de uma agenda executiva de trabalho que expressa o posicionamento dos autores quanto à crença na força da participação e do empoderamento dos gestores de uma política pública ambiental, quando postos sob avaliação institucional.

Mais do que isto, chama-se a atenção para a conjugação da Investigação Apreciativa (IA) e do estudo das mudanças mais significativas que abarcam experiências que podem ser observadas em três planos de análise: nos níveis individuais, de grupo e da organização, dentre as diferentes partes interessadas em um

processo que lhes dizem respeito. Metodologicamente, estes foram os três níveis alcançados nos domínios da avaliação institucional associados à mudança mais significativa focalizados no estudo realizado. O assunto é aprofundado nas próximas seções.

2. Referencial conceitual

Os principais assuntos e conceitos a eles associados seguem na estrutura do texto.

2.1 Investigação Apreciativa (IA) e seus principais preceitos

Para Cooperrider e Whitney (2006, p. 1), precursores da IA, já nos anos 1980, esta abordagem e metodologia constitui “um novo modelo de gestão de mudanças, adaptado de forma única aos valores, crenças e desafios de negócios enfrentados pelos gestores e líderes”. Trata-se basicamente da abordagem de mudanças à luz de uma filosofia positiva, a qual pode servir de base para um processo de avaliação, como prática institucional.

Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 9), investigar “é o ato de exploração e descoberta. Fazer perguntas ao grupo de participantes, estar aberto a novos potenciais e possibilidades” e apreciar consiste em se reconhecer o melhor nas pessoas ou no mundo em volta, afirmando as forças, sucessos e potenciais passados e presentes. O objetivo da IA implica perceber coisas que dão vida (saúde, vitalidade, excelência) aos sistemas.

Já Chelimitsky e Shadish (1997) entendem que a IA persegue a ideia da valorização e da verificação do mérito, como forma de expressar a importância ou o sentido de algo. Isto pode ser feito por meio de um referencial que dê suporte à análise da avaliação de desempenho. Sob essa ótica, entende-se que o próprio ato de analisar já faz parte da mudança que se deseja alcançar, ou mesmo da avaliação por realizar. Esse processo requer um agente capaz de articular questões que preparem o cenário referente ao que é descoberto na avaliação, apoiando-se em histórias e narrativas a partir das quais o futuro possa ser construído (Priest et al., 2013).

Por sua vez, MacCoy (2014) refere que a IA não é uma avaliação em si mesma, devendo-se considerar que se trata de uma perspectiva que também contém um questionamento criativo capaz de levar a destinos dinâmicos ligados à mudança. Deste modo, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 2) explicam que a “IA tem demonstrado ser uma experiência positiva relativa a uma nova forma de viver e de se organizar no trabalho”.

Independentemente do resultado a ser alcançado, a IA desenvolve um quadro holístico que cria energia, dinâmica e propriedade para a mudança (Willoughby; Tosey, 2007). Geralmente, ele é descrito por meio de instrumentos que se apoiam em uma base narrativa da mudança positiva, emergente ao longo do ciclo de atividades que reúne os membros de uma organização para que participem de entrevistas e diálogos a respeito de suas forças, recursos e capacidades.

A construção de um capital narrativo pode vir a acontecer, segundo Carlsen e Pitsis (2009), principalmente no caso em que se faz a abordagem de experiências focalizadas em projetos de inovação que se mostrem abertos às mudanças em diferentes contextos. Tais projetos ganham maior relevância caso existam conteúdos que revelem a produção de capital narrativo capaz de gerar uma mudança organizacional positiva que possa fundamentar uma ação intencional orientada para o futuro. Entretanto, o que importa saber é se o pesquisador está diante de projetos que promovem mudanças tanto

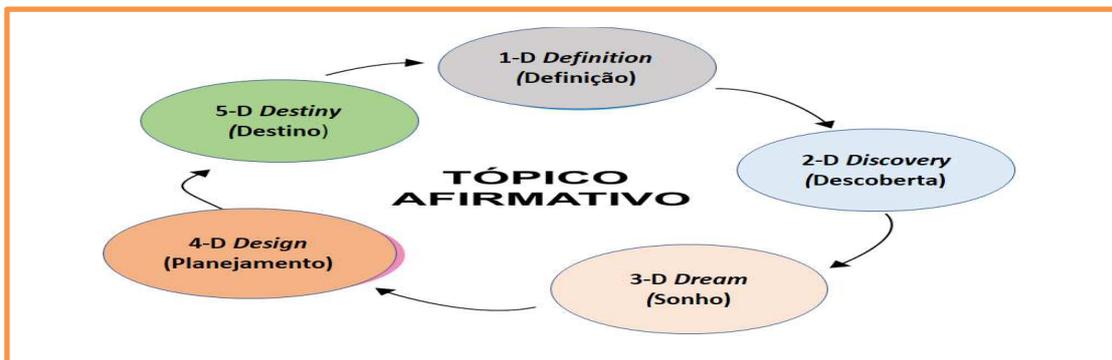
para organizações (macro) quanto para indivíduos (micro) (Carlsen; Pitsis, 2009). Note-se que a mudança organizacional positiva nunca é tão-somente organizacional, nem apenas macro ou micro, e merece ser estudada exatamente por essa razão.

Segundo os autores, por definição, o capital narrativo é fruto de histórias que as pessoas contam e constituem fontes de significado, além de produzir uma sensação de acontecimentos relevantes na vida de todos (Carlsen; Pitsis, 2009). Para tanto, mobiliza-se as pessoas com atividades concentradas no núcleo de algumas questões sob análise, procurando-se visualizar possibilidades audaciosas e dar vida aos seus sonhos e aspirações. Pede-se para as pessoas gerarem propostas que, no final, irão orientar as equipes formadas para concretizar o novo sonho e as criações para o futuro.

Isto pode ser feito por meio do modelo de 5-D, proposto por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), representado pelo seguinte ciclo (em inglês/português): 1-D *Definition*/Definição; 2-D *Discovery*/Descoberta; 3-D *Dream*/Sonho; 4-D *Design*/Planejamento; 5-D *Destiny*/Destino (Figura 1). Para que seja posto em prática, o modelo apreciativo deve ser aplicado de forma participativa e exploratória, contando com o engajamento, colaboração e visão interdisciplinar (Watkins; Dewar; Kennedy, 2016).

No desenho apreciativo do modelo de 5-D, na parte central do círculo concentra-se a escolha de um tópico afirmativo que expressa o quadro norteador da investigação e precisa ter apelo suficiente para subsidiar a sua aplicação em avaliações de programas, envolver pessoas e capacitar as partes interessadas (He; Smith; Moteane, 2021).

Figura 1 – Modelo de 5-D da IA.



Fonte: Adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009).

O 1-D *Definition*/Definição define o rumo a ser dado ao ciclo apreciativo, ao enunciado do que se deseja analisar ou avaliar. Implica definição de pactos e acordos firmados em torno da proposta de trabalho concertada com a organização objeto da intervenção ou quando da aplicação da IA em avaliações de programas, reunindo as partes interessadas.

O 2-D *Discovery*/Descoberta traduz a ideia de revelar a capacidade positiva de um sistema através de um programa de entrevista apreciativa com os integrantes de um sistema, identificando melhores práticas, bem como destacando suas atividades ao dar autonomia aos fatores positivos da organização. É uma etapa do ciclo apreciativo em que se procura conhecer e apreciar o melhor do que existe na organização (Dal Corso et al., 2021).

O 3-D *Dream*/Sonho significa um convite para a organização imaginar quais são as possibilidades para o seu futuro. Faz-se perguntas a respeito dos desejos, das

esperanças e dos sonhos de uma organização para um mundo melhor (Grieten et al., 2018). Neste caso, a generatividade diz respeito à produção de novas ideias, conceitos e aspirações nos níveis individual e organizacional (Griggs; Crain-Dorough, 2021).

O 4-D *Design*/Planejamento consiste na criação do *design* organizacional ideal para a conquista do sonho e da fundamentação de um ou mais planos de ação, por meio de uma visão compartilhada por todos os seus integrantes. É feito todo um esforço para se codesenhar e cocriar uma realidade melhor (Griggs; Crain-Dorough, 2021).

O 5-D *Destiny*/Destino aponta para a construção de um gerenciamento e implementação do planejamento, de modo a estruturar uma cultura organizacional nesse campo de atividade. Ademais, a fase do destino ainda absorve a reflexão e a efetividade das fases precedentes do ciclo apreciativo, esperando-se que esse *background* ajude a desenvolver ações concretas de apoio quanto ao que foi proposto (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009).

Neste artigo, a IA foi utilizada como abordagem e metodologia para fundamentar a construção da estratégia do estudo do PLS/UFRPE, de modo a realizar a avaliação pretendida na pesquisa. Dá-se destaque à adoção da IA, como instrumento de avaliação institucional, como já referido.

2.2 Avaliação apreciativa: ênfase na avaliação institucional como base da pesquisa

Deve ser dito que a utilização da IA como instrumento de planejamento e avaliação institucional, ainda se apresenta como um tema praticamente inexplorado e inovador (He; Oxendine, 2019). É um desafio importante dar um direcionamento às discussões e perspectivas teóricas que contemplem um processo de apreciação crítica como um modelo promissor para orientar a reflexão dialógica e generativa para apoiar o *co-design* e a melhoria de um programa, além de promover esforços de avaliação e de acompanhamento no processo de apreciação crítica e reflexiva. Este é um modelo é recomendado quando se lança mão de processos e métodos em contextos de avaliação (Oliveira; Pereira; Callado, 2015; Allen, 2013).

O processo apreciativo pode ser voltado para uma avaliação incidente sobre algo que venha a ser melhorado, ampliado ou modificado (Cooperrider; Whitney, 2006). Devido ao seu referencial humanista, esse tipo de avaliação se enquadra também como um processo social e não apenas um procedimento técnico da gestão, devendo incorporar alguns pontos de reflexão e iteração (Zare et al., 2021).

Conforme Coghlan, Preskill e Catsambas (2003), para que essa prática de avaliação seja sustentável e ganhe credibilidade, os participantes desse processo devem ter apreço por si mesmos, pelas suas atividades e pelo que fazem para atingir a missão da organização. Isto acontece porque se trata de um processo que parte da autoavaliação e evolui rumo aos demais níveis em uma organização. Como visto na literatura sobre a avaliação apreciativa, a mesma faz uso de novas formas cooperativas e enfatiza a análise de elementos essenciais de programas ou projetos que se propõem a produzir algum tipo de mudança de comportamento, eventos, culturas ou condições na sociedade, incluindo também setores ou organizações (Kusek; Rist, 2004).

Aos avaliadores, é preconizado fazer com que o processo de avaliação esteja alinhado com os valores das pessoas e das organizações que queiram adotar estratégias com esse objetivo e se apropriar dos seus resultados (Lamm; Lamm, 2018). Sob esse ponto de vista, as escolhas metodológicas a serem postas em prática são influenciadas por uma variedade de fatores humanos, tais como diferentes estruturas cognitivas,

comportamentais e mentais, buscando-se evidências relativas a vieses, crenças, heurísticas, experiências e valores dos envolvidos (Zare et al., 2021).

Esse componente analítico pode ser complementado por medidas de avaliação que permitam descobrir o quão bem um programa alcança os seus objetivos, o que sucede ao seu pessoal e à organização no ambiente geral, com base na identificação de seus pontos fortes que depois conduzirão às recomendações propriamente ditas da avaliação (Preskill; Catsambas, 2006).

De acordo com Van de Wetering (2010), a avaliação apreciativa sugere que se chegue até uma realização transformadora e motivacional baseada nas vivências positivas de um determinado agente, o que a diferencia de abordagens convencionais. Dito isso, o Quadro 1 permite estabelecer uma comparação entre a avaliação tradicional e a avaliação apreciativa, com suas características e melhorias que podem ser introduzidas no desempenho organizacional. A autora faz menção ao que chama de auditoria apreciativa, que envolve a implementação de questões norteadoras que apontem para as consequências, os processos utilizados e a reflexão acerca dos processos desenvolvidos e resultados obtidos por meio de uma atitude de exploração e análise de um tema (Van De Wetering, 2010).

Quadro 1 – Aspectos da avaliação tradicional *versus* avaliação apreciativa.

AVALIAÇÃO TRADICIONAL	AVALIAÇÃO APRECIATIVA
Foco nas normas e procedimentos	Foco nas melhorias e inovações
Trabalha com padrões objetivos e nem sempre considera os agentes envolvidos	Espírito participativo – traz consigo todos os agentes envolvidos
Foco no problema	Foco nas boas práticas e “soluções”
Foco nos incidentes mais críticos	Foco no resultado positivo

Fonte: Adaptado de Van de Wetering (2010).

Outro fator importante diz respeito à compreensão de que, quando uma organização decide fazer a avaliação apreciativa, seus colaboradores precisam saber que o objetivo a ser alcançado não começa pela identificação de problemas, mas sim pela busca por se conhecer melhor suas forças, empoderar quem nela trabalha e mobilizar recursos para a mudança (Rogers; Fraser, 2003). A ideia é que isto se faça por meio de um *design* participativo, o que requer o envolvimento das partes interessadas e a criação de significado compartilhado em uma variedade de contextos (Fjørtoft; Sandvik, 2021).

Os conceitos de participação, diálogo e ação reflexiva constituem os fundamentos da avaliação apreciativa, orientam sua aplicação e requerem o envolvimento de todos. Busca-se uma forma de traduzir atitudes, percepção, significados compartilhados e a compreensão da realidade por parte daqueles encarregados tanto da concepção como da implementação de um programa ou projeto (Patton, 2003).

Isso explica a natureza formativa da avaliação apreciativa, em contraposição à categoria somativa, a qual ocorre somente após o encerramento de um programa ou projeto (Warren; Donaldson; Galport, 2022). Observa-se que os autores consideram que é mais útil considerar dois aspectos fundamentais do processo de avaliação: propósito e ajuste.

A avaliação formativa desenvolve-se ao longo do funcionamento de uma política, programa ou projeto, o que permite incorporar melhorias ou ajustes ao sistema. Em consonância com isso, o propósito da avaliação apreciativa visa à análise da mudança enquanto o plano de trabalho está sendo executado, mediante *feedbacks* positivos e aproveitamento do potencial das pessoas que dele fazem parte, de modo colaborativo (Warren; Donaldson; Galport, 2022; Rogers; Fraser, 2003).

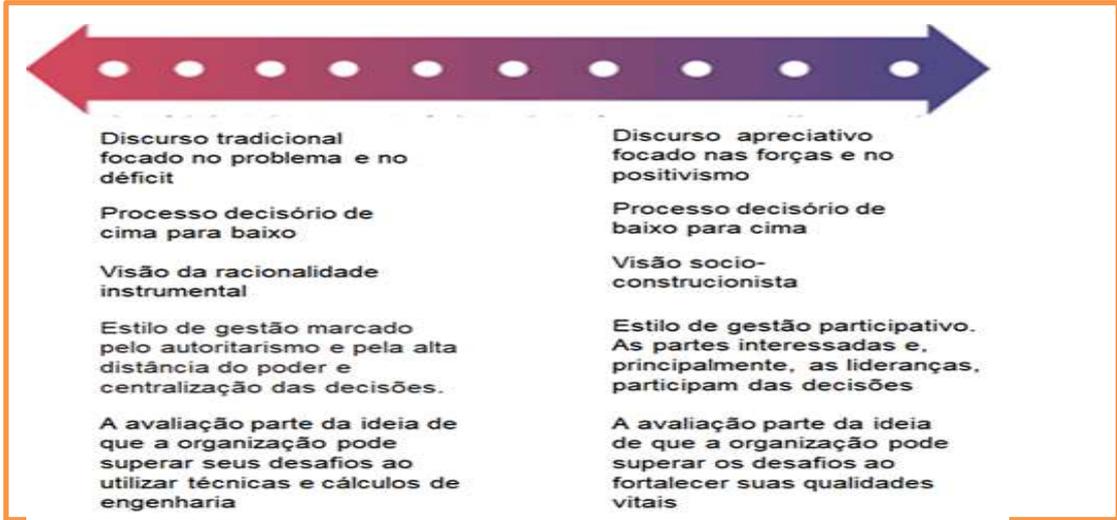
Para Ojha (2010), uma avaliação apreciativa deve desenvolver atividades que contribuam com resultados que levem ao alinhamento entre visão/meta/objetivo, ou mesmo a revisão da estratégia e do próprio plano de trabalho do programa que está sendo examinado. Não menos importante é o fato de o processo de avaliação contemplar o compartilhamento e a coprodução de conhecimento, a construção de capacidade analítica e a valorização do protagonismo pessoal e profissional (Cooperrider; Whitney, 2006).

À luz desse entendimento, existe a convergência de duas perspectivas: a da ciência e a da prática. Neste caso, a ciência psicológica positiva ilustra o valor do estudo das forças humanas para levar adiante uma avaliação responsiva (Donaldson, 2021). Com base em seus instrumentos, cabe fazer com que métodos e descobertas reflitam perspectivas, culturas, prioridades ou preocupações daqueles que serão estudados, com foco na avaliação da eficácia ou do impacto de um programa, processo ou plano durante sua execução.

Em termos da prática, a descrição e o envolvimento com o objeto da avaliação devem explicitar que seu modo de ação e seus resultados são desejados, fundamentados em premissas, atividades, recursos e objetivos do plano ou programa que se deseja avaliar (Preskill; Catsambas 2006).

Newman e Fitzgerald (2001) indicam que não há rigidez, pois cada contexto e objetivos a serem alcançados são diferentes, respeitando-se a utilização de um *continuum* (Figura 2). Assim, pode-se fazer desde escolha por estudos que se voltam para focalizar e tentar resolver problemas, recorrendo-se à perspectiva do déficit (Perrin, 2014). No entanto, a IA fornece a boa perspectiva, em que os participantes do processo se dedicam à realização de sessões voltadas para se encontrar e enfatizar o positivo, o que funciona bem, com foco *sócio-construcionista* (Newman; Fitzgerald, 2001).

Figura 2 – *Continuum* da avaliação apreciativa.



Fonte: baseado em Newman e Fitzgerald (2001).

No desenho desse *continuum*, cabe assinalar que, devido à natureza do estudo de caso do PLS/UFRPE, a escolha recaiu no extremo centrado no discurso apreciativo. Sob esse aspecto, as perguntas enfocam o que está funcionando com êxito, ao invés de tentar avaliar o que está errado ou representa uma lacuna a ser preenchida (Newman; Fitzgerald, 2001). Em outras palavras, com a avaliação apreciativa, adota-se uma metodologia na qual o pesquisador escolhe ir além da solução de problemas ou da simples superação de desafios, não obstante a IA não excluir a existência de déficits.

Outro ponto a fixar diz respeito a escolha e aplicação da avaliação apreciativa por ser mais adaptativa e flexível, pois tudo depende do que se vai encontrar no contexto emergente, como explicam Rogers e Fraser (2003).

Essas recomendações integram o *design* colaborativo do trabalho, possibilitando, também, aos participantes poderem desenvolver a percepção acerca da mudança mais significativa, como complemento da estratégia de monitoramento e avaliação.

2.3 Mudança mais significativa integrada à esfera da avaliação apreciativa

Davies e Dart (2019) argumentam que a abordagem da mudança mais significativa constitui uma forma de monitoramento e avaliação participativos que, desde os primórdios dos anos 1990, foi inicialmente desenvolvida para avaliar iniciativas de mudança social operando em comunidades e sistemas complexos.

Para os autores, a mudança mais significativa tem natureza participativa porque as partes interessadas devem estar envolvidas nesse processo e em seus destinos. Diz respeito a um trabalho de monitoramento considerando que sua aplicação deve ocorrer ao longo do ciclo de vida de um dado projeto, em ciclo contínuo seguido pela avaliação, incluindo a adoção de correções ou ajustes, se necessário. Assim, contribui para os resultados esperados, dependendo de seu porte, até mesmo fornecendo dados sobre o impacto e as expectativas que se projeta de um programa. Pode ser usada para ajudar a avaliar o desempenho de uma iniciativa, em parte ou mesmo em um todo (Davies; Dart, 2019).

Conforme Serrat (2017), a abordagem da mudança mais significativa pode ser considerada uma técnica que tem uma característica qualitativa e participativa de monitoramento e avaliação com base na coleta e seleção sistemática de narrativas de mudanças relatadas pelos participantes de atividades desenvolvidas ou em desenvolvimento. Deste modo, quatro aspectos ganham destaque: a) o foco recai naquilo que é contextual e não há nada predeterminado; b) a informação flui das alterações vividas pelas pessoas que fazem seus relatos textuais e não há, necessariamente, menção a números; c) é dada grande atenção a juízos de valor explícitos contidos nas narrativas; e d) a informação é analisada através de um processo social estruturado ou voltado para um determinado domínio da avaliação.

Esse enfoque direciona o trabalho rumo à avaliação dos aspectos valiosos e identificados com *feedbacks* que as mudanças mais significativas permitem revelar, além de servir como experiência de aprendizagem e de compartilhamento dos resultados obtidos juntos aos interessados em uma política ou programa. A formulação dessa estratégia pode discutir (ou abranger) desde a concepção do projeto até sua implementação e avaliação, sendo recomendável conter pesquisa documental, junto com as anotações feitas pelo pesquisador. Henderson et al., (2013) observam que o uso do enfoque da mudança mais significativa pode ser realizado por meio de um estudo de

caso envolvendo um grupo limitado de participantes, junto com uma variedade de fontes de dados, com ênfase na riqueza da narrativa e bastante atenção aos detalhes.

Busca-se àquelas narrativas que levam aos domínios e subdomínios da mudança, sob a ótica positiva (Heck; Sweeney, 2013). A expectativa é que os dados emergentes identifiquem núcleos de sentido que sirvam como instrumento de reflexão e aprendizagem acerca do desempenho e perspectiva do futuro de um projeto. Ouvir narrativas e capturar o que as pessoas pensam, ajuda a dar sentido ao que lhes aconteceu. Pede-se aos participantes de um projeto que reflitam sobre a mudança mais significativa que eles experimentaram ao longo de uma intervenção ou um programa.

Heck e Sweeney (2013) entendem, então, que o estudo da mudança mais significativa permite o mapeamento de experiências e práticas que auxiliem o monitoramento do impacto de programas e projetos de forma participativa e reflexiva em diferentes níveis de análise.

Há que se notar a existência de pressupostos que levam ao consenso de que a mudança mais significativa conduz a domínios conexos referentes às áreas onde se espera que elas venham a ocorrer, sejam elas de natureza pessoal, grupal e organizacional relacionados aos objetivos de um programa (Dart; Davies, 2003).

No campo de estudos sobre sustentabilidade, esse tipo de abordagem tem sido bem recebido, dado que se pode aprender com as experiências de desenvolvimento micro ou macro que remetem à exploração de impactos sociais dos projetos de conservação ambiental (Wilder; Walpole, 2008).

3. Metodologia

Nesta seção são discutidos os procedimentos metodológicos executados em campo.

3.1 Contextualização da pesquisa

Aqui, antes de apresentar as questões de ordem metodológica, optou-se por começar trazendo as informações básicas sobre o campo regulatório do estudo das políticas de gestão ambiental que embasam a contextualização que situa o objeto de estudo, cujo foco reside no Eixo de Ação 05 do PLS/UFRPE.

Compreender o avanço de políticas públicas voltadas às questões ambientais é fundamental para solucionar o entrave da gestão de resíduos sólidos (coleta seletiva) no Brasil, que tem como pano de fundo o campo regulatório.

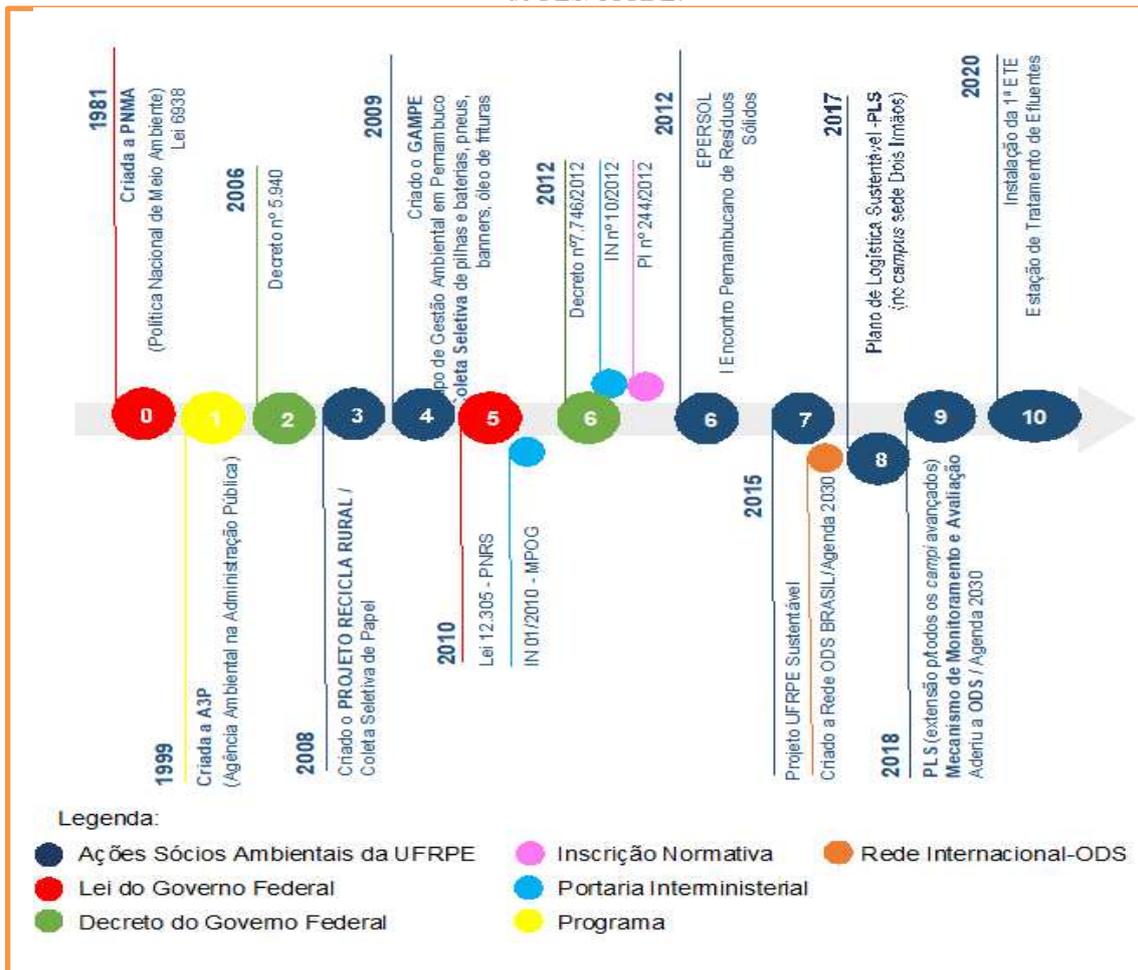
No contexto da adoção de práticas sustentáveis na administração pública federal, há um arcabouço legal e regulatório em se parte da Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, referente à Política Nacional do Meio Ambiente – PNMA (BRASIL, 1981). Também se enumera: a) o Decreto nº 5.940/2006, que exige que os órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta executem a separação dos resíduos recicláveis descartados (BRASIL, 2006); b) a Instrução Normativa nº 01/2010/MPOG, que informa quais são os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras (BRASIL, 2010d); c) a Lei nº 12.305/2010, referente à Política Nacional de Resíduos Sólidos (PRNS) (BRASIL, 2010c); d) o Decreto nº 7.746, de 2012, que estabelece as linhas de sustentabilidade para a ascensão do desenvolvimento nacional sustentável (BRASIL, 2012c); e) o Projeto Esplanada Sustentável - Portaria Interministerial nº 244, de 6 de junho de 2012. Assim, tem-se um

conjunto de ações que buscam a eficiência no uso racional dos recursos e à inserção da variável socioambiental no ambiente de trabalho das organizações (BRASIL, 2012b).

Importa, ainda, fazer referência à Instrução Normativa nº 10/2012, a qual estabelece as regras para a elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável (BRASIL, 2012a). Diz-se, então que o primeiro PLS/UFRPE foi regulamentado por essa Instrução Normativa nº 10/2012, cujo principal objetivo consiste em possibilitar a operação orientada por valores, princípios e diretrizes, mediante ações que permitirão estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos (BRASIL, 2012a). Por sua vez, o Decreto nº 7.746/2012 tornou obrigatória a gestão socioambiental nos órgãos públicos federais brasileiros, ressaltando o seu artigo 16, que determinou a elaboração e a implementação do primeiro PLS/UFRPE.

Assim sendo, houve o lançamento do Projeto UFRPE Sustentável, elaborado em 2015, seguido pelo Plano de Gestão de Logística Sustentável, de 2017 (UFRPE, 2017; 2015). Em 2020, foi editado o PLS 2.0, o qual constitui o material básico com o qual se trabalhou neste artigo, ressaltando-se que houve “o crescimento e amadurecimento na implementação das ações da primeira versão do PLS ainda em 2019” (UFRPE, 2020, p. 3). Esse esboço fornece elementos básicos para a construção de uma cronologia importante do quadro regulatório a qual permite emoldurar a proposta de se realizar uma avaliação apreciativa, aplicada ao estudo de caso do PLS/UFRPE.

Figura 3 – Linha do tempo referente às ações executadas pelo governo federal, aplicada ao estudo de caso do PLS/UFRPE.



Neste particular, é importante dizer que existem duas correntes de pensamento principais referentes ao papel das IFES no tocante à sustentabilidade ambiental. A primeira destaca àquela que é praticada na educação ambiental quando se trata da qualificação dos discentes. A segunda abrange a implementação de sistemas de gestão ambiental em seus *campi* universitários, como modelos e exemplos práticos de gestão sustentável para a sociedade (Tauchen; Brandli, 2006).

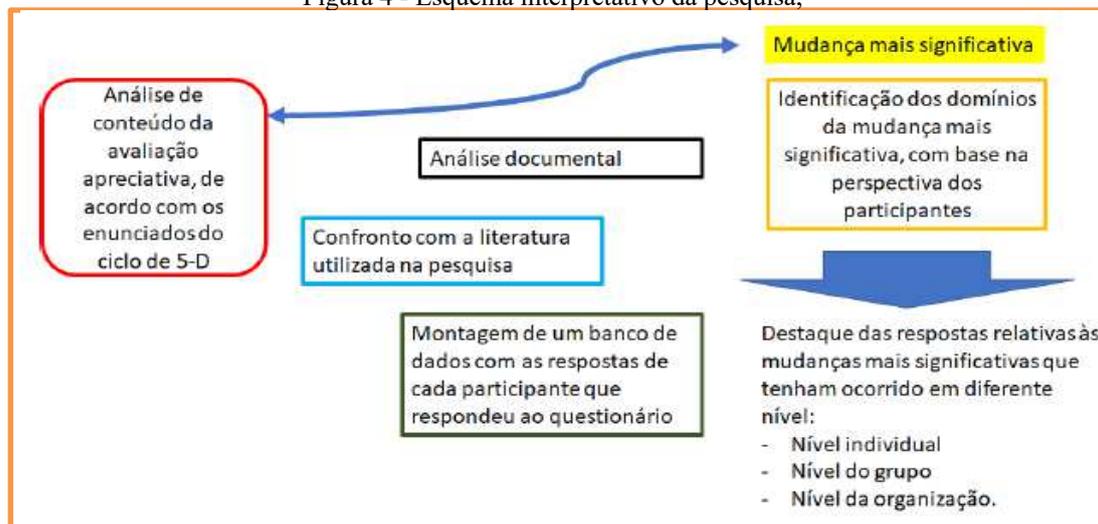
Nesse contexto, a UFRPE por meio do ensino, da pesquisa e da extensão assume um importante papel na preparação de novas gerações com o pensamento voltado para as questões relacionadas à sustentabilidade no ensino superior. Outrossim, pode-se assinalar que é bem notória a preocupação da UFRPE em se alinhar à tendência mundial de sustentabilidade expressa em sua abertura para a adoção da temática socioambiental dentro do âmbito acadêmico.

Na próxima seção, expõe-se as questões metodológicas que fundamentam o desenho da pesquisa.

3.1 Desenho metodológico da pesquisa

Devido à visão socioconstrutivista da IA, a tipologia adotada nesta pesquisa é sugestiva da realização de um estudo exploratório, descritivo e contextual, desenvolvido mediante um esquema qualitativo e interpretativo de análise de conteúdo. A Figura 4 reproduz o esquema interpretativo adotado.

Figura 4 - Esquema interpretativo da pesquisa,



Para levar adiante a fundamentação epistemológica da pesquisa, assumiu-se o que pressupõem Souza, McNamee e Santos (2010, p. 598), para quem a IA, por estar ancorada no discurso construcionista social, pode ser apresentada “como uma alternativa de avaliação promotora de mudanças em diversos cenários”. Em termos práticos, essa construção se expressa, sobretudo, por meio de diálogos, conversações e escolhas feitas pelos participantes. Inclusive, cabe dizer que o pesquisador não deve ser visto como um observador passivo, podendo assumir uma variedade de papéis e tomar parte nos eventos que estão sendo objeto de estudo (Yin, 2005).

Preskill e Catsambas (2006) aconselham colocar essas definições em um protocolo do trabalho a ser realizado, em torno do qual pesquisadores e participantes

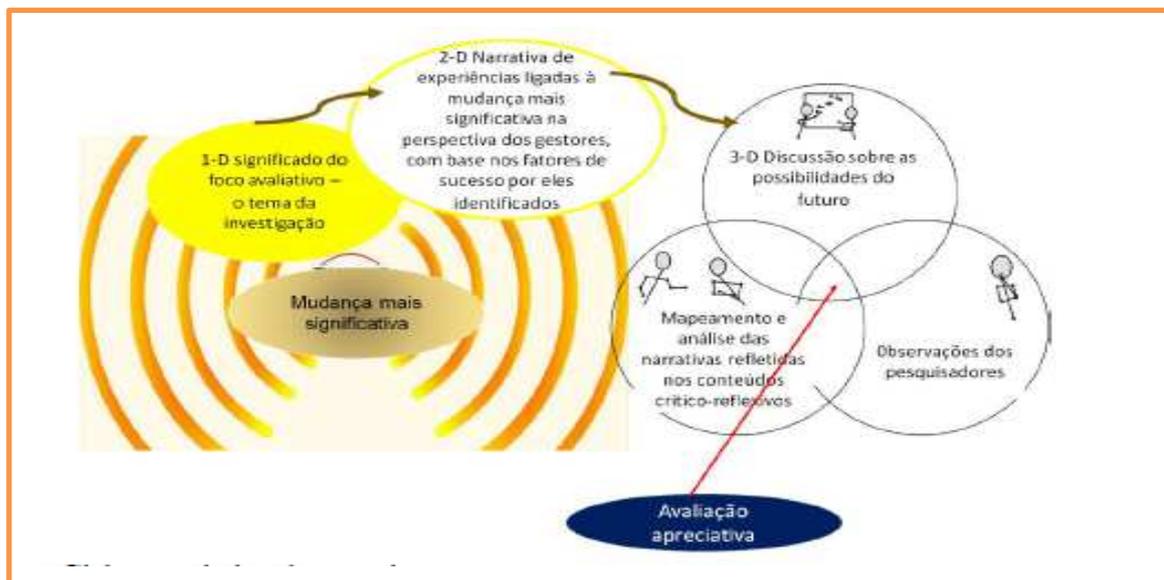
irão construir acordos para levar adiante seu trabalho, cuja natureza é colaborativa, estabelecida mediante pactos. Cabe dizer que, neste estudo da avaliação apreciativa, os participantes assumiram um compromisso ético e operacional que foi bem-sucedido. Tal referencial serviu para fundamentar as diretrizes e parâmetros adotados na pesquisa, inclusive com relação ao uso dos recursos disponíveis e da alocação de tempo de cada atividade.

No protocolo da pesquisa, introduziu-se informações que orientaram o levantamento documental e a coleta de dados, que compreendeu a aplicação de um questionário, do qual constou um roteiro de perguntas semiestruturado eletronicamente enviado aos nove participantes do estudo para que se pudesse obter as respostas *online*, em encontros previamente agendados e realizados com os pesquisadores (pelo *Google Meet*). Adianta-se que os referidos participantes eram gestores e técnicos de duas Pró-Reitorias da UFRPE: a) Planejamento e Desenvolvimento Institucional e b) Administração, responsáveis pela formulação e implementação do PLS, como já foi mencionado.

Conforme acerto prévio, ficou conjuntamente decidido que o modelo de 5-D avançaria apenas até o 3-D, levando-se em conta que as etapas 4-D e 5-D envolveriam uma atividade de natureza mais presencial (restritiva no momento da pesquisa) e que demandariam trabalho para além dos limites de tempo de um estudo acadêmico.

Uma ilustração dos passos dados na coleta de dados pode ser vista na Figura 5, na qual se mostra que o ciclo apreciativo compreendeu do 1-D ao 3-D, começando pela elaboração do tópico afirmativo da pesquisa. Como parte dos procedimentos *online* adotados, a cada integrante das duas pró-reitorias gestoras do PLS/UFRPE, foi solicitado apresentar sua perspectiva segundo a etapa do ciclo apreciativo adotado.

Figura 5 – Ciclo apreciativo da pesquisa.



A pesquisa transcorreu no final do primeiro e início do segundo semestre de 2021, ainda no contexto da pandemia da COVID-19, que tornou imprescindível a adoção de recursos tecnológicos eletrônicos, devido ao distanciamento social e a suspensão de atividades na UFRPE no período, em que predominou atividades realizadas de modo híbrido. Foram frequentes os contatos por celular e *WhatsApp*[®]. É

importante dizer que, graças ao uso de tecnologias remotas, conseguiu-se superar as dificuldades relativas às conversações com os participantes, tendo em vista que o emprego da IA pressupõe estratégias dialógicas e apreciativas.

O material obtido foi submetido à análise de conteúdo, tendo-se trabalhado com os enunciados da avaliação apreciativa e os temas vinculados às mudanças mais significativas, cujos domínios foram esquematizados de acordo com os três níveis de mudanças definidos como categorias analíticas da avaliação: o nível individual, o nível grupal e o nível organizacional. Adotou-se formatos textuais, esquemas e conexões que compuseram a estratégia interpretativa, levando-se em conta as afirmações de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 132), que dizem que “a busca por um método perfeito para extrair sentido dos dados não é importante e não existe uma única forma correta de analisar os dados”.

3.2 Delineamento do Eixo de Ação 05 do PLS/UFRPE

O foco dado ao Eixo de Ação 05 do PLS/UFRPE concentrou-se nos órgãos responsáveis por sua gestão, mostrando-se como se dá a atuação conjunta e articulada da PROPLAN e da PROAD, de onde são provenientes os nove participantes da pesquisa. Para tanto, levou-se em o vínculo institucional e o perfil de gestão ou de implementação de cada um, em face do Eixo de Ação 05 do PLS/UFRPE.

Mediante acordos firmados com os participantes da pesquisa, chegou-se à concordância de que todos seriam identificados por meio de codificação alfanumérica, para preservar sua identidade e garantir a liberdade para se expressar de modo mais livre e genuíno.

Quadro 2 - Composição e vínculo institucional dos participantes

Identificação	Vinculação do Participante com o Eixo de Ação 05 do PLS/UFRPE
Participante 1	- Responsável pela fiscalização de aplicação de produtos químicos no combate a bichos peçonhentos/venenosos - Presta suporte na gestão/gerenciamento dos resíduos sólidos – PROPLAN
Participante 2	- Atuou como estagiário de Gestão Ambiental no suporte de resíduos sólidos e suas regularidades – PROPLAN - Presta auxílio no controle de requisitos legais ambientais e sustentáveis aplicáveis as atividades da UFRPE e pesquisas de campos e vistorias dentro do <i>campus</i>
Participante 3	- Recepcionista locado na Divisão de Áreas Verdes e Vias (DAVV). - PROAD. - Elaborou um trabalho de conclusão de curso (TCC) com a temática de Gestão de Resíduos Hospitalares e a problemática do descarte dos resíduos do tipo B na UFRPE. Com isso, presta suporte no gerenciamento dos resíduos sólidos gerados no <i>campus</i>
Participante 4	- Titular da PROPLAN (à época)
Participante 5	- Responsável pela DAVV – PROAD (à época) - Integrante de um setor que realiza a coordenação das coletas de resíduos sólidos da UFRPE
Participante 6	- Integrante da DAVV - PROAD, responsável pela elaboração de projetos e levantamentos necessários para armazenamento de resíduos sólidos
Participante 7	- Titular da PROPLAN (2013 a 2016)
Participante 8	- Foi responsável pela execução dos relatórios de supervisão do armazenamento dos resíduos químicos (Classe I) e orientação das coletas dos resíduos sólidos (Classe II) - PROAD
Participante 9	- Responsável pela gestão da Coordenadoria de Sustentabilidade – PROAD

Durante a pesquisa foram feitas atualizações documentais, sobretudo no que se refere ao monitoramento sistemático da legislação e das resoluções internas sobre o assunto. Notadamente, os documentos utilizados no estudo inicialmente envolveram o Plano de Ação 6 – Coleta Seletiva do PLS-UFRPE, porém, em fins de 2019 e começo de 2020, foi publicado o PLS 2.0 (UFRPE, 2020).

Deste modo, anotou-se a mudança de nomenclatura pois o Plano de Ação 6 – Coleta Seletiva do PLS-UFRPE veio a ser denominado de Eixo de Ação 05 (Incremento da Coleta Seletiva institucional e a destinação correta de resíduos da UFRPE).

4. Resultados

Nesta seção são revelados os achados da pesquisa.

4.1 Passos iniciais da pesquisa: o que se revelou no 1-D e 2-D

Na aplicação dessa modelagem de pesquisa chega-se ao primeiro resultado, associado ao 1-D Definição, que explicita os diferentes tópicos afirmativos elaborados pelos participantes da pesquisa. O desenho exposto na figura 6 captura e define as questões centrais da investigação, conforme texto extraído das falas dos próprios participantes.

Figura 6 - Tópicos afirmativos elaborados pelos participantes da pesquisa na Definição 1-D.



No conteúdo dos enunciados, percebe-se a preocupação com o baixo comprometimento de alguns gestores e servidores com estabilidade no serviço público. Isto expressa um dos importantes desafios a serem superados na esfera do PLS/UFRPE. Muitos deles dependem da participação e empenho de todos, ao lado da necessidade de reconhecimento daqueles que se dedicam aos avanços da gestão sustentável na instituição e à criação de uma cultura de monitoramento no plano ambiental.

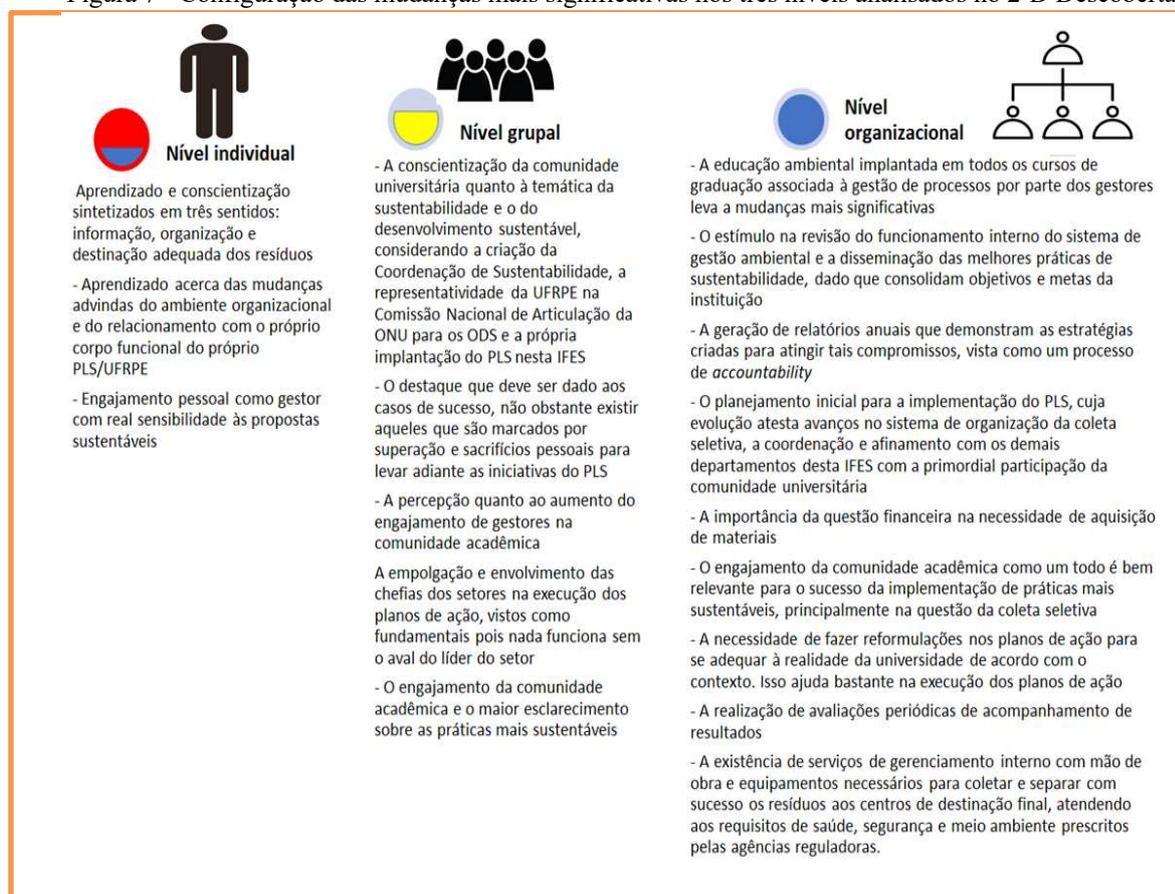
Por outro lado, há um enunciado que revela o temor de a missão institucional perder seu apelo e sucumbir às cobranças dos órgãos de controle, invertendo-se prioridades para atender ao peso do marco regulatório ambiental. Subliminarmente, ante as pressões externas e interesses conflitantes, sentiu-se ser necessário o alinhamento de

todos em relação ao comprometimento para com a causa em si, agregando-se os fatos positivamente ao contexto da UFRPE como ente público a quem cabe dar exemplo.

Como foi discutido no grupo da pesquisa, uma solução seria dar importância à formação de alianças internas que contribuam para a produção de projetos capazes de alavancar ações sustentáveis na UFRPE, visando ao fortalecimento do PLS 2.0, mobilizando pesquisa, ensino e extensão, bem como o envolvimento da comunidade que está entrelaçada aos arredores desta IFES.

A consistência relativa a essas constatações veio a se esboçar no forte entrelaçamento de narrativas pessoais que foram sendo contextualmente convertidas em narrativas organizacionais. Ao se configurar os dados obtidos no 2-D Descoberta, surgiram resultados que estabelecem o nexos com uma configuração das mudanças mais significativas vistas na figura 7, conforme os achados da pesquisa.

Figura 7 - Configuração das mudanças mais significativas nos três níveis analisados no 2-D Descoberta.



Sendo assim, a análise feita no nível individual, como sintetizada na figura 7, mostra que as respostas dos participantes da pesquisa estão mais atreladas à internalização do conhecimento acerca de si e do que cada um percebeu ser seu papel na causa da sustentabilidade por cada um abraçada ao seu modo. Note-se que elas se referem às experiências que eles vivenciaram e vivenciam. Esta parece ser uma janela de oportunidades no desenvolvimento de iniciativas ambientalmente sustentáveis em sua esfera de trabalho, bem como expressam a forma de eles incorporarem e refletirem acerca de mudanças por meio de sua própria sensibilização dos valores e princípios da educação ambiental.

Já os níveis de grupo e da organização estão mais entrelaçados, de acordo com as perspectivas dos participantes. Suas opiniões expressam conscientização e informação como produtos da realidade por eles vivenciada. Alguns trechos coletados permitem assinalar que emoções positivas tornam as pessoas mais flexíveis, criativas, integrativas, abertas à informação e mais eficientes em seus pensamentos, como uma forma expressa de generatividade (Bushe, 2007).

As referências feitas pelos respondentes indicam o que eles entendem ser intrínsecos aos processos de planejamento e gestão do PLS/UFRPE, de modo coerente e pertinente com o desenvolvimento institucional por que passam as duas pró-reitorias analisadas. Ambas lidam diretamente com direitos e obrigações em seus relacionamentos com os órgãos de controle e aos objetivos de programas de integridade traçados pela alta direção da UFRPE. Entretanto, pode-se dizer que o compromisso alcança a comunidade acadêmica e a infraestrutura posta à disposição de todos.

Alguns trechos constantes do Quadro 3 fazem com que esse conteúdo seja mais visível quanto às manifestações dos participantes da pesquisa, no que se refere à percepção de mudanças verificadas no mundo do trabalho, em decorrência da introdução da questão ambiental na instituição. Como se observa, são ressaltadas as percepções e reflexões de que estava em curso uma nova maneira de fazer as coisas, com ênfase no comprometimento da instituição, na compreensão do impacto significativo das mudanças e das forças que cercam os comportamentos dos participantes.

Quadro 3 - Manifestações dos participantes sobre força e ritmo da mudança quanto ao 2-D Descoberta*.

Categorias	Falas dos participantes
Força e ritmo da mudança	<p>Estive associado à implementação do PLS em sua fase mais inicial, quando se propunha um novo conjunto de rotinas e processos para incorporar a Logística Sustentável à operação cotidiana da UFRPE. Não pude identificar mudanças “mais significativas”, naqueles primeiros meses... e sim um conjunto típico de mudanças marginais, de uma organização pressionada a se adaptar a legislações e prazos impostos – e, com frequência, descumpridos e revistos devido ao seu grau de irrealismo – por autoridades e políticas destemperadas e desconhecedoras da dinâmica organizacional”. (Participante 2)</p> <p>“A principal mudança desde a aprovação da primeira versão do PLS se deu por conta do estabelecimento de metas mais mensuráveis e da cultura de acompanhamento de resultados”. (Participante 3)</p> <p>“Acredito que a principal mudança, durante o processo de implementação do PLS que vem ocorrendo, seja a conscientização da comunidade universitária à temática da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável. As universidades, especialmente as públicas, por formarem cientistas, educadores, gestores, empreendedores... têm o dever de adotar princípios que se vinculem, diretamente, às boas práticas de sustentabilidade. Dessa forma, volto a afirmar que a mudança mais relevante seja a conscientização de todos e todas. Ainda estamos caminhando nesse sentido – da conscientização – mas, o processo da efetiva implementação do PLS é uma ferramenta imprescindível para que essa mudança ocorra”. (Participante 4)</p> <p>“Houve mudanças significativas na conscientização e informação no processo de implementação do plano PLS (Plano de Logística Sustentável) por ter participado em estudos e projetos tais como : implementação de lixeiras seletivas em toda área do <i>campus</i> UFRPE e principalmente na coleta de resíduos químicos com intervenções de bombonas (coletores de resíduos químicos) para armazenamento e posterior descartes por empresas especializadas neste tipo de material (resíduos químicos). Hoje o processo evolui gradativamente de forma satisfatória com resultados visíveis com trabalho de logística que envolve vários departamentos desta IFES (UFRPE)”. (Participante 5)</p>

Fonte: Dados colhidos no campo.

Quadro 3A - Manifestações dos participantes sobre orientações normativas quanto ao o 2-D Descoberta*.

Categorias	Falas dos participantes
Orientações normativas	<p>“Notei que algumas práticas sustentáveis foram realmente implementadas em alguns setores. Achei muito significativo a institucionalização da coleta seletiva solidária, que antes era realizada por um departamento acadêmico, e que agora passará a ser função da prefeitura da UFRPE”. (Participante 1)</p> <p>“Recordo-me da criação da Comissão de Coleta Seletiva que ficou incumbida de dar início a elaboração do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos da UFRPE. Mediante essa iniciativa, surgiram obrigаторiedades e ações (que a meu ver foram exitosas), como, por exemplo, levantamento de dados sobre a destinação e caracterização dos resíduos sólidos gerados em cada setor da universidade; Destinação adequada dos resíduos orgânicos alimentares gerados pelas copas, pelo restaurante universitário e curso de Gastronomia; Elaboração de estudo de viabilidade para implantação do sistema de compostagem de resíduos de podas”. (Participante 6)</p> <p>“Houve a mudança de hábito devido à educação ambiental, a postura da comunidade mudou, hoje há mais preocupação com o descarte de forma correta”. (Participante 8)</p>

*Os destaques em negrito são grifos das pesquisadoras.

Na interpretação das falas dos respondentes, procurou-se respeitar o senso de identidade de cada um, muito influenciada por sua percepção pessoal e profissional, sabendo-se que suas impressões carregam significados e valores implícitos nos momentos de reflexão por eles realizados. Não obstante se ter procurado concentrar o olhar nas experiências positivas, também se observou a orientação da literatura ligada à mudança mais significativa, a qual requer que o entrevistado expresse um aprendizado acerca de sua experiência, ensejando não só a percepção de mudanças que aconteceram, mas àquelas que o pesquisador interpreta e captura como sendo algo inesperado, como resultado (Dart; Davies, 2003). Para os autores, isso deve ser visto como produtos indiretos e do próprio processo, muitos dos quais não poderiam ser registrados por avaliações apreciativas e sim dentre aqueles de ordem mais crítica e desafiadora. Assim, foi feito.

4.2 Resultados ligados à identificação dos fatores de sucesso destacados pelos integrantes dos órgãos gestores do Eixo de Ação 05 do PLS/UFRPE

Ainda na esfera do 2-D, a sequência de dados coletados enfocou os fatores de sucesso, sobretudo àqueles associados às respostas que se seguiram aos relatos sobre mudança mais significativa, conforme experiências relatadas pelos participantes. O entendimento é que, ao conhecer esses fatores, melhor as instituições podem direcionar seus esforços e recursos. A intenção também consistiu em saber quanto a temas emergentes e às metáforas implícitas relativas ao senso de propósito de cada um (Sharp; Dewar; Barrie, 2016). A apreensão de que se está realizando um bom trabalho indica atenção aos valores e compromissos constantes em promovê-lo e implementá-lo, tanto individual quanto coletivamente.

Segundo a visão positiva, há sempre a assunção direta de responsabilidades, a busca para a partilha, a atenção quanto ao bem comum - bem como para os valores individuais e coletivos (Dal Corso et al., 2021). Sob essa perspectiva, nesta pesquisa, o foco recaiu mais naqueles que reconhecem e apreciam o valor da equipe, o senso de propósito de cada um, bem como o que esperam na melhoria dos serviços e do desempenho. Alguns relatos são bem expressivos da oscilação predominante da visão gerencial do PLS/UFRPE sobre a força do fator comportamental ver quadro 4.

Quadro 4 - Manifestações dos participantes sobre visão gerencial e fator comportamental quanto ao 2D.*.

Categorias	Falas dos participantes
Visão gerencial	<p>“A empolgação e envolvimento das chefias dos setores na execução dos planos de ação é fundamental, tendo em vista que nada funciona sem o aval do líder do setor. Acredito também que muitas ações não puderam ser realizadas pela necessidade de aquisição de materiais, por isso acho que a questão financeira também é importante”. (Participante 1)</p> <p>“O fator mais importante foi a realização de reuniões periódicas de acompanhamento de resultados”. (Participante 3)</p> <p>“A criação da Coordenadoria de Sustentabilidade, na PROPLAN, é um grande reconhecimento acerca da importância que a Universidade vem dando à temática da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável. A UFRPE representar Pernambuco na Comissão Nacional de Articulação da ONU para os ODS, e a própria implementação do Plano de Logística Sustentável são avanços importantes; além das unidades organizacionais da UFRPE estarem em processo de alinhamento entre as suas ações e os eixos de ação que constam no PLS”. (Participante 4)</p> <p>“Acredito que o estímulo na revisão do funcionamento interno e disseminação de melhores práticas de gestão ambiental dentro da UFRPE apresenta-se como um fator de sucesso porque corrobora com os objetivos e metas da instituição. Há, ainda, a geração de relatórios anuais que demonstrem as estratégias criadas para atingir tais compromissos”. (Participante 6)</p> <p>“O controle sobre as empresas responsáveis pelos serviços facilitou a contratação e mais rapidez na destinação, diminuindo o tempo desses resíduos na Universidade”. (Participante 8)</p>
Fator comportamental	<p>“Além disso, acredito que o engajamento da comunidade acadêmica como um todo é muito importante para o sucesso da implementação de práticas mais sustentáveis, principalmente na questão da coleta seletiva”. (Participante 1)</p> <p>“Na prática, como os gestores percebem-se desprovidos de recursos (tempo, conhecimento e quadro de competências) e poder suficientes para assegurarem efetividade nas mudanças, os casos de sucesso foram bem marcados por superação e sacrifícios pessoais”. (Participante 2)</p> <p>“Mais informações, educação ambiental, gestão de processos, esses fatores entre outros são determinantes para o sucesso do PLS”. (Participante 8)</p>

*Os destaques em negrito são grifos das pesquisadoras.

Com esse esforço empreendido acerca dos avanços alcançados, os respondentes foram convidados a pensar sobre o futuro, de forma generativa, embasados na consciência de que este é um momento no qual as organizações precisam demonstrar consciência e compromisso com as pessoas, com seus *stakeholders* e o ambiente mais próximo (Cooperrider, 2020). A próxima seção aborda a discussão sobre a visão de futuro do Eixo 5 do PLS/UFRPE

4.3 Resultados ligados ao 3-D referentes às possibilidades do futuro destacadas pelos integrantes dos órgãos gestores do Eixo de Ação 05 do PLS/UFRPE

Em algumas circunstâncias, o 3-D Sonho exige grande mudança no *design*, sobretudo na fase de implementação, para chegar ao futuro desejado. Trata-se de um exercício não só ancorado na positividade, mas também na generatividade. Isso, certamente, requer saber transmitir um senso de propósito, de modo a se trabalhar com serenidade diante do desafio a ser superado para preencher lacunas, impregnar a cultura organizacional de confiança e reflexão para ir adiante, com foco no que está funcionando bem. Isto serve não apenas para se aprender tanto fazendo uma crítica como compartilhando a sua reflexão (He; Smith; Moteane, 2021).

Alguns trechos, extraídos das falas dos participantes, integrantes de ambas as pró-reitorias, mostram que eles pensaram holisticamente e refletiram de modo que é preciso garantir a sustentabilidade, não só com recursos dos dias atuais, mas também baseada em obtenção de recursos, parcerias e alianças, desenvolvimento de pessoas, tecnologias e processos, desde dentro até chegar ao mais alto nível de atuação da UFRPE, de seu propósito e missão institucional.

Quadro 4 - Manifestações dos participantes da pesquisa quanto aos elementos contidos no 3-D Sonho

Categorias	Falas dos participantes
Obtenção de recursos	<p>“Em relação às ações que foram realizadas, será necessário modificá-las para alcançar cada vez maiores práticas de sustentabilidade na UFRPE. Por exemplo, o levantamento de resíduos gerados na universidade, o próximo passo será a implementação da coleta seletiva, com a aquisição de lixeiras, treinamento dos terceirizados que recolhem o lixo, campanhas educativas para a comunidade acadêmica, entre outros. No caso da elaboração de estudo de viabilidade para implantação do sistema de compostagem de resíduos de podas, observamos que será necessário de um espaço físico para que haja a compostagem desses resíduos, além da necessidade de materiais e da mão de obra. Por isso para os próximos cinco anos seria o momento de desenvolver de uma forma mais satisfatória as práticas de sustentabilidade UFRPE”. (Participante 1)</p> <p>“Podemos visualizar para os próximos cinco anos novos horizontes como, melhora na nossa qualidade de vida, flora, fauna, nossos recursos naturais, “sustentabilidade””. (Participante 8)</p>
Parcerias e alianças	<p>“A instituição (UFRPE), com a ação do PLS, abriu um leque de trocas de informações entre a comunidade universitária e a comunidade da circunvizinhança ao entendimento e conscientização no que lhes diz respeito. O que insinua, de forma relevante, uma evolução no qual tornará o processo visivelmente eficaz”. (Participante 5).</p> <p>“Adoção de práticas de gestão ambiental sustentáveis na manutenção dos espaços físicos e atividades institucionais; Deve-se incentivar a colaboração através da atuação em grupos de pesquisas de docentes e discentes; o estímulo ao desenvolvimento de currículos com abordagens interdisciplinares, iniciativas de pesquisa, operações e atividades de divulgação que apoiem um futuro ambientalmente sustentável”. (Participante 6)</p>
Desenvolvimento de pessoas	<p>“Com o esgotamento do modelo gestor/professor, a Universidade deve buscar ocupação de quadros de gestão por servidores técnicos de alto desempenho, com remuneração variável, baseado em metas e indicadores continuamente revistas por um conselho de gestão acadêmico.” (Participante 2)</p>
Desenvolvimento tecnologias e processos organizacionais	<p>“A perspectiva para os próximos cinco anos é de um maior incremento de ações mensuráveis, de implemento de iniciativas mais arrojadas e da consolidação da cultura de monitoramento na Instituição”. (Participante 3)</p> <p>“Como se trata de uma temática transdisciplinar, a da sustentabilidade, para os próximos cinco anos, deve passar por um processo de maior reflexão, consolidação e mais investimentos. Ações de monitoramento e comunicação relacionados a esse tema também são fundamentais”. (Participante 4)</p> <p>“A tendência é ter a melhor eficiência sobre a destinação de resíduos, um melhor aproveitamento, pois alguns podem ser reaproveitados, através do processo de reciclagem, tanto pela comunidade acadêmica, como por atores externos. Tudo passa por melhorar processos, através das experiências e aprendizados que vamos tendo no cotidiano”. (Participante 7)</p>

*Os destaques em negrito são grifos das pesquisadoras.

Avalia-se que os participantes conseguiram visualizar o potencial da universidade conforme variados aspectos a serem mais bem explorados e valorizados, significando um voto de confiança na organização, considerando-se que há o

reconhecimento e aproveitamento de seus ativos tangíveis e intangíveis. Na IA, os participantes devem ser considerados maduros e indivíduos responsáveis que devem ter uma palavra a dizer sobre seu próprio futuro (Baermann, 2006). Em contrapartida, alguns projetaram questões concretas da atualidade, a serem melhoradas e fortalecidas. Outros imaginaram um cenário positivo de sustentabilidade, valendo para o horizonte de cinco anos que foi estabelecido como ponto de partida.

Neste ponto, cabe tecer considerações sobre o alcance dos resultados derivados do roteiro de perguntas semiestruturadas, cujo bom retorno foi possível graças às contribuições dadas pelos respondentes, que viram ser valorizadas suas experiências e aceitaram fazer o compartilhamento do conhecimento de cada um.

Não se pode esquecer, ainda, que os participantes demonstraram o alinhamento de suas ideias com as articulações intrínsecas às premissas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRPE e do próprio PLS, sem as quais não seria possível verificar o trabalho cooperativo de seus membros e das representações e incentivos institucionais, cujos créditos lhes devem ser atribuídos.

5. Conclusão

Este artigo fez uma avaliação apreciativa integrada às mudanças mais significativas ocorridas no PLS/UFRPE, na perspectiva de seus gestores. No estudo, realizou-se esforços explícitos para incorporar a contribuição da mudança mais significativa, conjugando princípios e processos da IA e no ciclo de 5-D que lhe dá sustentação. No caso, o desenvolvimento do trabalho chegou até o 3-D, conforme delimitação do protocolo da pesquisa, cujo recorte se voltou para o Eixo de Ação 05 do PLS/UFRPE, reveladas através da visão dos integrantes dos órgãos gestores responsáveis por sua implementação, a PROPLAN e a PROAD.

Os dados referentes às mudanças mais significativas focalizaram os domínios nos quais elas aconteceram começando pelo nível individual, decorrentes das reflexões acerca das vivências apontadas pelos participantes, com destaque para a conscientização, a elevação da informação a patamares antes não postos sob análise ou mesmo pelo reconhecimento da implantação de ações entendidas como inovadoras.

Tratando-se da temática da mudança significativa no nível do grupo, as respostas estiveram relacionadas a um espírito de equipe capaz de reunir forças e impulsionar mudanças na busca de uma direção ou causa comum, a fim de produzir resultados expressivos para os responsáveis pela implementação do PLS/UFRPE.

Este foi um traço marcante, pois questões que incidem sobre o nível individual e o de grupo, indo até o nível organizacional, demandam haver disponibilidade das pessoas para atuarem de forma conjunta ante o desafio institucional da gestão sustentável.

Deste modo, registra-se que a IA oferece aos participantes a oportunidade de sonharem individualmente, mas depois remete ao compromisso de as pessoas idealizarem coletivamente. Um senso de propósito passou a ser também valorizado. Verificou-se que os resultados do artigo apresentam concentração de expectativas direcionadas mais ao nível do grupo e da instituição (organização). Nas falas dos depoentes, percebeu-se a conexão feita por alguns dos participantes consoantes com as relações que a organização mantém com o ambiente externo e o interno.

O ponto de vista regulatório ocupa espaço importante porque constitui uma obrigação que compete aos órgãos públicos devida à A3P, em especial por parte das universidades federais, a quem compete dar exemplo. Vale destacar o estabelecimento

de conformidades em face da legislação ambiental reforçando o respeito pelas políticas de gestão que se orientem por um plano estratégico que evolua por etapas, junto com o acompanhamento de metas mensuráveis que privilegiem um sistema integrado de meio ambiente, saúde e segurança. Particularmente, é certo que este estudo contribui para mostrar o que a UFRPE está fazendo como uma entidade que desenvolve ações objetivas para o alcance da meta global da sustentabilidade.

Trechos diversos das análises feitas sugerem que esse processo está em andamento, mesmo com limitações de recursos ou mesmo de posicionamento mais incisivo por parte da gestão acadêmica e da gestão institucional. Porém, as perspectivas são boas e projetam a abertura para valores e atitudes que indicam estar havendo mudanças positivas que irão repercutir no contexto institucional.

Não há dúvidas de que se deve insistir no chamado alinhamento de práticas de sustentabilidade extensivas à manutenção dos espaços físicos e por onde se encontram a execução de atividades institucionais; a busca por eficiência referente à correta destinação de resíduos; o seu devido reaproveitamento através do processo de reciclagem, tanto pela comunidade acadêmica, como por atores externos. Em conjunto, isto equivale a dar a real importância à conscientização e ao fortalecimento da implementação do processo de ações sustentáveis na UFRPE.

Para finalizar, reforça-se a UFRPE como ator central focalizado na avaliação apreciativa do PLS que a instituição vem implementando e seu firme propósito de promover a produção e difusão do conhecimento, aproveitando que também lhe cabe mobilizar a conscientização de todos, mediante ações basilares de educação ambiental e comunicação com a comunidade universitária. Sabe-se que isto representa desafios que implicam o preparo para o enfrentamento das adversidades do presente e do futuro, encarados de forma positiva e generativa.

Referências

BAERMANN, M. **Exploring appreciative inquiry and its link to creativity**. A Project in Creative Studies in Master of Science. State University of New York, 2006.

BRASIL. **Portaria nº 326, de 23 de julho de 2020**. Institui o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública - Programa A3P e estabelece suas diretrizes. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-326-de-23-de-julho-de-2020-268439696>
Acesso em: 09 jul. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012**. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012a. Disponível em: <https://plsufsc.paginas.ufsc.br/files/2013/01/IN-SLTI-n%C2%BA-10-de-12-11-1251.pdf> Acesso em: 09 jul. 2024.

BRASIL. **Portaria Interministerial nº 244, de 6 de junho de 2012**. Institui o Projeto Esplanada Sustentável – PES. Brasília: Portal de Compras do Governo Federal, 2012b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-interministerial-no-244-de-6-de-junho-de-2012>
Acesso em: 09 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto Nº 7.746, de 5 de junho de 2012.** Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, punho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP. Redação dada pelo Decreto nº 9.178, de 2017). Brasília: Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2012c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm Acesso em: 09 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010.** Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Brasília: Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2010c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm Acesso em: 09 jul. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 01, de 19 de janeiro de 2010.** Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília: Portal de Compras do Governo Federal, 2010d. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-01-de-19-de-janeiro-de-2010> Acesso em: 09 jul. 2024.

BRASIL **Decreto nº 5.940, de 25 de outubro de 2006.** Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências. Brasília: Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5940.htm Acesso em: 09 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981.** Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Brasília: Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1981. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm Acesso em: 09 jul. 2024.

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

CARLSEN, A.; PITSIS, T. Projects for life. Building narrative capital for positive organizational change. In: CLEGG, S. R.; COOPER, C. L. (Eds.), **Handbook of Macro Organization Behavior**. London: Sage, 2009.

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

COOPERRIDER, D. L. **Why Purpose Matters**. May 31, 2020. Disponível em: <https://davidcooperriderai.co/why-purpose-matters/> Acesso em: 16 ago. 2022.

- COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D., STAVROS, J. M. **Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2009.
- COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2006.
- DAL CORSO, L.; DE CARLO, A.; CARLUCCIO, F.; PICCIRELLI, A.; SCARCELLA, M.; GHERSETTI, E.; FALCO, A. Make your organization more positive!: The power of Appreciative Inquiry. **TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology**, v. 28, n. 1, p. 47-63, 2021.
- DART, J.; DAVIES, R. A dialogical story-based evaluation tool: The most significant change technique, **American Journal of Evaluation**, v. 24, n. 2, p. 137–155, 2003.
- DAVIES, R.; DART, J. **Adaptation of the Most Significant Change Technique. A Participatory Monitoring, Evaluation and Adaptive Management Tool for Complex Situations**. Technical Brief. Baltimore: The Challenge Initiative, June, 2019.
- DONALDSON, S. I. **Introduction to theory-driven program evaluation: Culturally responsive and strengths-focused applications**. New York: Routledge, 2021.
- FJØRTOFT, H.; SANDVIK, L. V. Leveraging situated strategies in research–practice partnerships: Participatory dialogue in a Norwegian school. **Studies in Educational Evaluation**, v. 70, p. 1-9, 2021.
- GRIGGS, D. M.; CRAIN-DOROUGH, M. Appreciative inquiry’s potential in program evaluation and research. **Qualitative Research Journal**, 2021.
- HE, Y.; OXENDINE, S. D. Leading positive change in higher education through appreciative inquiry: A phenomenological exploration of the strategic planning process. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 41, n. 2, p. 219-232, 2019.
- HE, Y.; SMITH, T. L.; MOTEANE, M. Dialogic and generative reflection: An application of the critical appreciative process in program evaluation. **Journal of MultiDisciplinary Evaluation**, v. 17, n. 38, p. 16-32, 2021.
- HECK, D.; SWEENEY, D. Using most significant change stories to document the impact of the teaching teachers for the future project: an australian teacher education story. **Australian Educational Computing**, v. 27, n. 3, p. 36-47, 2013.
- HENDERSON, M.; BELLIS, N.; CEROVAC, M.; LANCASTER, G. Collaborative inquiry: building pre-service teachers’ capacity for ict pedagogical integration. **Australian Educational Computing**, v. 27, n. 3, p. 69-75, 2013.
- INTRAC - INTERNATIONAL NGO TRAINING AND RESEARCH CENTRE. **Most Significant Change**. Oxford: INTRAC, 2017.
- LAMM, A. J.; LAMM, K. W. Considering an appreciative approach to international extension evaluation. **Journal of International Agricultural and Extension Education**, v. 25, n. 4, p. 74-82, 2018.
- MAcCOY, D. J. Appreciative inquiry and evaluation – Getting to what works. **Canadian Journal of Program Evaluation**, v. 29, n. 2, p. 104–127, 2014.
- OJHA, G. P. Appreciative inquiry approach to evaluation practices in South Asia. **Revista de cercetare [i interven]ie social**, v. 30, p. 7-18, 2010.

- OLIVEIRA, R. R.; PEREIRA, F. P. A.; CALLADO, A. A. C. Ensaio Teórico: Avaliação Appreciativa e sua Aplicação no Campo da Auditoria nas Organizações. In: 6º Congresso UFSC de Controladoria, Florianópolis, nov. 2015. [...Anais....]
- PATTON, M. Q. Inquiry into Appreciative Evaluation. In H. Preskill & AT Coghlan (Eds.), **Using appreciative inquiry in evaluation**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.
- PERRIN, B. Think positively! And make a difference through evaluation. **Canadian Journal of Program Evaluation**, v. 29, n. 2, p. 48-66, 2014.
- PRIEST, K. L.; KAUFMAN, E. K.; BRUNTON, K.; SEIBEL, M. Appreciative Inquiry: A Tool for Organizational, Programmatic, and Project-Focused Change. **The Journal of Leadership Education**, v. 12, n. 1, p. 18-33, 2013.
- ROGERS, P. J.; FRASER, D. Appreciating appreciative inquiry. **New Directions in Evaluation**, n. 100, p. 75-83, 2003.
- SERRAT, O. **Knowledge solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance**. Singapore: Springer, 2017.
- SHARP, C. ; DEWAR; BARRIE, K. **Forming new futures through appreciative inquiry**. (Insights; v. 33). The Institute for Research and Innovation in Social Services, 2016.
- SOUZA, L. V.; McNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. **Psicologia & Sociedade**, v. 22, p. 598-607, 2010.
- TAUCHEN, J.; BRANDLI, L. L. A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. **Gestão & Produção**, v. 13, p. 503-515, 2006.
- UFRPE - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE**. Recife, UFRPE, 2020. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Novo%20PLS%202020.pdf> Acesso em: 09 jul. 2024.
- UFRPE - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Resolução nº 103, de 18 de dezembro de 2017**. Plano de Gestão de Logística Sustentável da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE. Recife: UFRPE, 2017. Disponível em: <http://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/PLANO%20DE%20LOG%20C3%8DSTIC%20A%20SUSTENT%20C3%81VEL.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2024.
- VAN DE WETERING, A. Appreciative Auditing. **Al Practitioner**, v. 12, n. 3, p. 25-30, August 2010.
- WARREN, M. A.; DONALDSON, S. I.; GALPORT, N. Using the science of positive psychology in the formative evaluation of social justice interventions: A case example. **Evaluation and Program Planning**, v. 91, 2022.
- WATKINS, S.; DEWAR, B.; KENNEDY, C. Appreciative Inquiry as an intervention to change nursing practice in in-patient settings: An integrative review. **International Journal of Nursing Studies**, v. 60, p. 179-190, 2016.

WILDER, L.; WALPOLE, M. Measuring social impacts in conservation: Experience of using the Most Significant Change method. **Oryx**, v. 42, n. 4, p. 529-538, 2008.

WILLOUGHBY, G.; TOSEY, P. ImagineMeadfield' Appreciative Inquiry as a Process for Leading School Improvement. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 35, n. 4, p. 499-520, 2007.

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

ZARE, F.; GUILLAUME, J. H.; ELSAWAH, S.; CROKE, B.; FU, B.; IWANAGA, T.; JAKEMAN, A. J. A formative and self-reflective approach to monitoring and evaluation of interdisciplinary team research: An integrated water resource modelling application in Australia. **Journal of Hydrology**, v. 596, 2021.