

AVALIAÇÃO APRECIATIVA INTEGRADA ÀS MUDANÇAS MAIS SIGNIFICATIVAS COMO SENSO DE PROPÓSITO: UM ESTUDO DE CASO DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DA UFRPE

- Introdução

Este artigo toma como referência a temática de uma política pública que se integra à Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), a qual 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). O estudo está alinhado com as metas do ODS 12 (UFRPE, 2020).

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 Plano de Logística Sustentável da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PLS/UFRPE), em que 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 se contar com dados e informações que envolvam os atores integrantes de um processo de avaliação, convidados a projetar o futuro de uma política ou programa sob análise (DART; DAVIES, 2003). Cria-se um senso de propósito, um significado de que as coisas que são feitas têm valor (COOPERRIDER, 2020).

Há uma justificativa para a escolha deste tema interdisciplinar, tomando-se como referência a literatura que dá sustentação à análise de práticas e mecanismos apreciativos capazes de conduzir ao fortalecimento da gestão participativa dos resíduos sólidos e da coleta seletiva solidária de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Essa temática obteve boa receptividade por parte dos dirigentes da UFRPE, que apoiaram a realização da pesquisa, a qual não teria sido possível sem a inclusão dos integrantes dos órgãos que respondem pela implementação dessa iniciativa institucional. Ou seja, a Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) e da Pró-Reitoria de Administração (PROAD).

Como mencionado, focalizou-se o 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, mobilizou-se 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.

Colocou-se em pauta, então, 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 entre Investigação Apreciativa (IA) e o estudo das mudanças significativas que abarcam experiências no nível de indivíduos, grupo e organização como partes interessadas em um processo que lhes dizem respeito.

- Problema de Pesquisa e Objetivo

No contexto do estudo do PLS/UFRPE, levantou-se que a gestão de resíduos sólidos e a coleta seletiva solidária estão articuladas à PROPLAN e à PROAD, o que exige ações de cooperação entre ambas as pró-reitorias para que tudo funcione a contento. A PROPLAN tem função normativa e a PROAD responde pela implementação do PLS/UFRPE.

Ao mesmo tempo, vale apontar que o PLS/UFRPE tem uma proposta que consiste em implementar hábitos rotineiros sustentáveis, no cotidiano da vida organizacional da instituição, inserindo-se nas dimensões econômicas, ambientais e sociais, para obter maior eficiência no serviço público prestado à sociedade, com a redução de danos ao meio ambiente ocasionados pela universidade (UFRPE, 2017). Cabe dizer que o próprio texto do PLS/UFRPE menciona a grande dificuldade na infraestrutura para o armazenamento dos resíduos coletados e baixa consciência ambiental dos que trabalham nesta IFES.

Por conseguinte, apesar de terem sido iniciadas algumas ações em prol de um melhor gerenciamento dos resíduos sólidos na UFRPE, chegou-se ao entendimento de que muito há por fazer diante da prerrogativa de atendimento ao decreto nº. 5.940, de 2006 (BRASIL, 2006), o qual instituiu que os resíduos descartados dos órgãos públicos devem ser doados às cooperativas de catadores de materiais recicláveis, denominada de “Coleta Seletiva Solidária”

Na esfera do PLS/UFRPE, em especial no que compreende o Eixo de Ação 05, existem diversos tipos de lixo: a) orgânico, produzido no restaurante universitário, cantinas e pela comunidade universitária que traz comida de casa; b) entulhos de construção e varrição, produzidos pelas diversas obras e manutenções de áreas verdes da UFRPE; c) químicos, produzidos nos diversos laboratórios da UFRPE; e d) lixo seco, produzido nas áreas acadêmicas e administrativas desta IFES (UFRPE, 2017).

Sendo assim, o problema de pesquisa discute como levar adiante práticas de avaliação voltadas para estudar o que foi feito até agora no contexto do PLS/UFRPE, recorrendo-se à abordagens e técnicas capazes de gerar diversas formas de conhecimento e fomentar a deliberação participativa sobre seu mérito e o valor, ao lado da investigação de mudanças significativas ocorridas e reconhecidas dentre aqueles que dele participam e as vivenciam. Implica desenvolver, por meio da psicologia positiva, um senso de propósito e compreensão do papel que as pessoas têm acerca de si mesmas e do fazem juntas, especialmente quando solicitadas a considerá-las por meio de uma lente de apreciação (SHARP; DEWAR; BARRIE, 2016).

A proposta aqui apresentada expõe a pretensão que se teve de trabalhar com formas de engajamento e a construção de significados pelos participantes da pesquisa, para que, junto com os pesquisadores estes viessem a se integrar ao foco e problematização do estudo do PLS/UFRPE. Isto porque ficou claro que, mesmo que as atividades de planejamento, execução e avaliação sejam determinadas por comissões mobilizadoras e executivas do PLS/UFRPE, muitos programas, projetos e práticas sustentáveis ainda, infelizmente, vêm sendo desenvolvidos de modo descentralizado, fragmentado, isolado e reduzido por falta de uma maior participação da comunidade institucional (UFRPE, 2020). Os próprios gestores estão incluídos nesse problema identificado na pesquisa, aos que foi oferecido a oportunidade de descobrir o que dá vida a um sistema quando há positividade ao trabalho realizado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Não é demais supor que isto afete os responsáveis pela implementação do PLS/UFRPE ao enfrentar esse tipo de desafio, para que possam criar um propósito e conexões mais autênticas em relação ao que desenvolvem no seu campo de trabalho. Para tanto, procurou-se desenvolver uma plataforma para a mudança colaborativa (SHARP; BARRIE; MEYER, 2018), de sorte que se procurou desenvolver um *design* que fosse capaz de obter e sustentar o engajamento dos membros da PROPLAN e da PROAD em um processo de avaliação e de busca por mudanças (passadas, presentes e futuras), pertinentes ao trabalho que desenvolvem no PLS/UFRPE, como partes interessadas que são nessa gestão de programas institucionais.

Neste caso, contando com a anuência da alta administração desta IFES, foi apresentado a esse *staff* de gestores do PLS/UFRPE, a abordagem da IA, cada vez mais reconhecida como um processo que usa engajamento de conversação positiva entre as

peessoas como parte da gestão de mudanças e das intervenções de desenvolvimento organizacional (WILSON, 2008). Por outro lado, também se incorporou à discussão do PLS/UFRPE as nuances das mudanças que igualmente podem ser identificadas por meio do mapeamento de experiências e práticas que auxiliem no monitoramento do impacto de programas e projetos de forma participativa e reflexiva (HECK; SWEENEY, 2013).

Como visto na pesquisa, a IA segue protocolos pelos quais os participantes abraçam a introspecção na descoberta de experiências positivas e na autoavaliação acerca das maneiras de compreender e avaliar que mudanças podem acontecer (ou já aconteceram). Até mesmo, eles podem despertar sua própria capacidade para a criação coletiva de imagens positivas do futuro que almejam alcançar (GRIGGS; CRAIN-DOROUGH, 2021). A essa generatividade adotada na estratégia avaliativa pode-se agregar àquela que permite identificar mudanças significativas cujos conteúdos são referentes ao impacto e aos resultados relativos a um programa em desenvolvimento (DAVIES; DART, 2019). A questão de pesquisa, então, consistiu em saber como construir uma estratégia de avaliação apreciativa resultante de evidências colhidas das perspectivas dos próprios participantes da gestão do PLS/UFRPE, verificando que mudanças podem ser consideradas significativas e aderentes à proposta do estudo.

Sendo assim, chegou-se ao objetivo de fazer uma avaliação apreciativa integrada às mudanças mais significativas ocorridas na esfera do PLS/UFRPE segundo os integrantes dos órgãos responsáveis por sua implementação.

- Fundamentação Teórica

- Investigação Apreciativa e seus principais preceitos

Conforme Cooperrider e Whitney (2006, p. 1), “a IA é um novo modelo de gestão de mudanças, adaptado de forma única aos valores, crenças e desafios de negócios que os gestores e líderes enfrentam hoje”. Trata-se essencialmente de um processo de abordagem de mudanças com uma filosofia positiva e generativa (BUSHE, 2007), 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 “é 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”.

Conforme Chelimisky e Shadish (1997), 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 pode ser construído (PRIEST et al., 2013).

O processo adotado pela IA, proposto por Cooperrider; Whitney e Stavros (2009), ganha materialidade com o modelo de 5-D, 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). Na parte central no círculo concentra a escolha de um tópico afirmativo que expressa o quadro norteador da investigação.

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 concertado com a organização objeto da

intervenção. 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 nos surgimentos dos fatores positivos da organização. 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. O 4-D *Design*/Planejamento consiste na criação do *designer* organizacional ideal para a conquista do seu sonho e fundamentação de um ou mais planos de ação, por meio de uma visão compartilhada por todos os seus integrantes. O 5-D *Destiny*/Destino aponta para a construção de um gerenciamento e implementação do planejamento, de modo a estruturar uma cultura organizacional. Assim, a fase do destino representa a reflexão e a efetividade das fases estabelecidas durante o ciclo apreciativo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

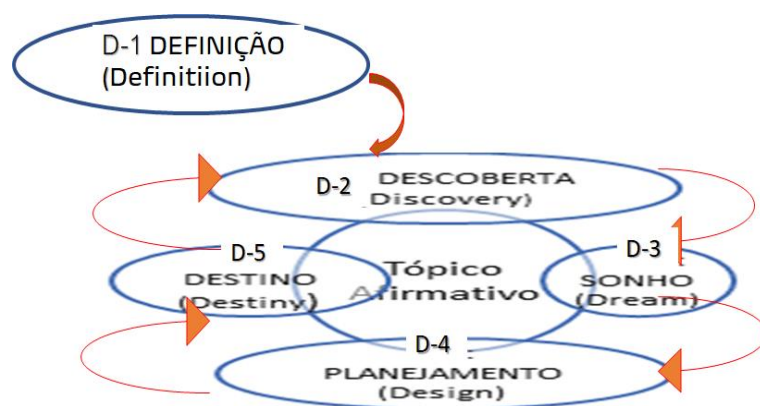


Figura 1 – Ciclo de 5-D da IA

Fonte: Adaptado de Cooperrider; Whitney; Stavros (2009)

De acordo com Cooperrider; Whitney e Stavros (2009, p. 2), a “IA tem demonstrado ser uma experiência positiva que mobiliza pessoas com atividades concentradas no núcleo das questões sob análise, procurando visualizar possibilidades audaciosas e gerar propostas que, no final, possam orientar as equipes formadas para concretizar o novo sonho e as criações para o futuro.

A IA foi utilizada como abordagem e metodologia para fundamentar a construção da estratégia do estudo da gestão de resíduos sólidos na UFRPE, de modo a realizar a avaliação pretendida na pesquisa. Dá-se destaque dado à adoção da IA, como instrumento de avaliação institucional, como já referido.

- Avaliação apreciativa: ênfase na avaliação institucional utilizada na pesquisa

Deve ser dito que a utilização da IA como instrumento de avaliação institucional, ainda se apresenta como um tema quase inexplorado e inovador. O processo apreciativo pode ser voltado para uma avaliação incidente sobre o modelo existente como algo que pode ser melhorado, ampliado ou modificado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

De acordo com Van de Wetering (2010), a avaliação apreciativa consiste na realização transformadora e motivacional baseado nas vivências positivas de um determinado agente. Dito isso, o Quadro 1 permite estabelecer uma comparação entre a avaliação tradicional e avaliação apreciativa, com suas características e melhorias que podem ser introduzidas no desempenho organizacional. A autora faz menção ao que chama de auditoria apreciativa, a qual 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 explorativa (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 “soluções”
Foco nos incidentes mais críticos	Foco no resultado positivo

Fonte: Adaptado de Van de Wetering (2010).

O fato é que, quando uma organização decide fazer a avaliação apreciativa, seus colaboradores precisam saber que o objetivo a ser alcançado não consiste em identificar problemas, mas sim conhecer melhor suas forças e empoderar quem nela trabalha (ROGERS; FRASER, 2003). O importante é que se desenvolva um *design* participativo e se justifique as opções por esse processo avaliativo, em bases próprias desse campo de conhecimento (OLIVEIRA; PEREIRA; CALLADO, 2015; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Os conceitos de participação, positividade, generatividade e ação reflexiva constituem os fundamentos da avaliação apreciativa que 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 de tanto da concepção como da implementação de um programa ou projeto (PATTON, 2003). O propósito da avaliação apreciativa visa a 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 (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.

Por outro lado, o processo de avaliação contempla 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. Procura-se 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.

Com base nesse referencial, Newman e Fitzgerald (2001) indicam que se deve observar cada contexto e objetivos a serem alcançados, pois pode haver a necessidade de se criar um *continuum* que pode variar desde a convencional escolha por estudos que se voltam para focalizar e tentar resolver problemas, com foco na racionalidade instrumental, até àqueles que recorrem às discussões colaborativas entre os participantes do processo, junto com a realização de reuniões e sessões dedicadas a encontrar e enfatizar o positivo - o que funciona bem, com foco socio-construcionista (Figura 2).

Na Figura 2, apresenta-se o desenho de um *continuum*, cabendo assinalar que, devido à natureza do estudo de caso do PLS/UFRPE, foca-se o olhar no extremo associado à avaliação apreciativa (centrado no discurso apreciativo), de forma que as perguntas sejam focadas no 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, a avaliação apreciativa sugere que se recorra a uma

metodologia na qual o pesquisador possa ir além da solução de problemas ou da simples superação de desafios, mesmo sabendo que a IA não exclui a existência de déficits.

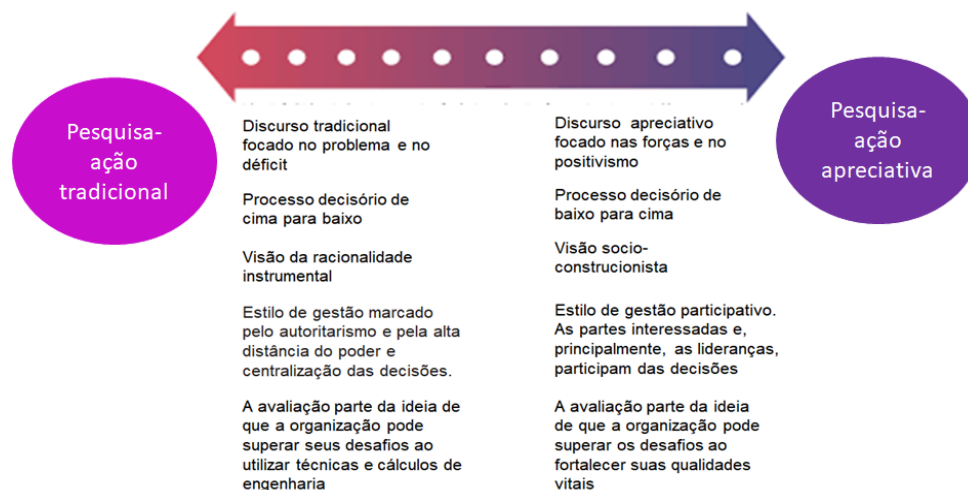


Figura 2 – Continuum da avaliação apreciativa

Fonte: Newman e Fitzgerald (2001)

Outro ponto a fixar diz respeito à abordagem organizacional e à aplicação da avaliação apreciativa serem mais adaptativas e flexíveis. Tudo depende do que se vai encontrar no contexto emergente, como explicam Rogers e Fraser (2003).

Essas recomendações integram um *design* colaborativo de trabalho, em que os participantes desenvolvem a percepção acerca da mudança mais significativa, sem esquecer de que se trata de uma estratégia de monitoramento e avaliação.

- 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, 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 como um todo (DAVIES; DART, 2019).

Esse enfoque direciona o trabalho rumo à avaliação dos aspectos mais valiosos 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 aplicação pode discutir desde a concepção do projeto até sua implementação e avaliação, sendo recomendável conter pesquisa documental, junto com os *feedbacks* registrados pelo pesquisador. Henderson et al. (2013) observam que o uso do enfoque da mudança mais significativa pode ser feito 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 e generativa (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 de futuro de um projeto.

Ouvir narrativas e capturar o que as pessoas pensam, ajuda a dar sentido ao que lhes aconteceu. Cria um senso de propósito para o trabalho que desenvolvem (SHARP; BARRIE; MEYER, 2018). Pedese aos participantes de um projeto que reflitam sobre a mudança mais significativa que eles experimentaram ao longo de uma intervenção ou um programa.

No campo de estudos sobre sustentabilidade, esse tipo de abordagem tem sido bem recebido, dado que se pode aprender com as experiências de desenvolvimento posto que permite explorar os impactos sociais dos projetos de conservação ambiental (WILDER; WALPOLE, 2008).

- Discussão

- Material e métodos: Tipologia e protocolo da pesquisa

Devido à visão construtivista da IA, a tipologia adotada na 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 3 reproduz o esquema interpretativo adotado.

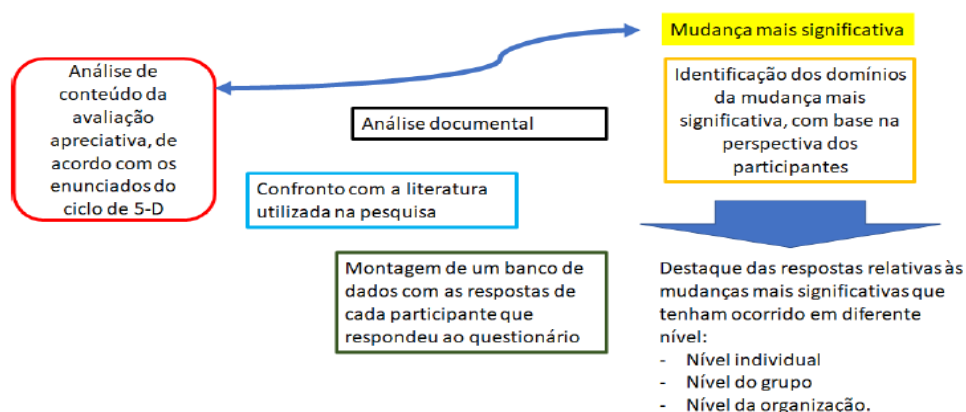


Figura 3 - Esquema interpretativo da pesquisa

Fonte: elaboração própria

Recorreu-se a uma epistemologia segundo a qual a realidade é socialmente construída (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 1987), sobretudo expressa por diálogos, conversações e escolhas feitas pelos participantes. Inclusive, nesse tipo de estudo, o pesquisador não é apenas um observador passivo, podendo assumir uma variedade de papéis e tomar parte nos eventos que estão sendo objeto de estudo (YIN, 2005).

No protocolo da pesquisa calcado no modelo de 5-D e introduziu-se informações que orientaram o levantamento documental e a coleta de dados, os quais foram extraídos de um roteiro de perguntas semiestruturado eletronicamente enviadas aos participantes do estudo para com eles realizar entrevistas *online*, previamente agendadas.

Conforme acertado com os participantes ficou conjuntamente decidido que o ciclo 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.

Isto aconteceu no mês de março de 2021, no transcurso da pandemia da COVID-19, que tornou imprescindível a adoção de recursos tecnológicos compatíveis com o distanciamento social e a suspensão de atividades presenciais na UFRPE. Foram frequentes os contatos por celular e *whatsApp*. Em outras palavras, foi a adaptação ao uso de tecnologias remotas que permitiu superar dificuldades relativas às conversações com

os participantes, tendo em vista as estratégias dialógicas e apreciativas, antes previstas para serem presenciais.

Como já foi mencionado, o foco do estudo concentrou-se no Eixo de Ação 05 do PLS/UFRPE, principalmente na ação conjunta da PROPLAN e da PROAD, de onde são provenientes os nove participantes da pesquisa. Cada um deles foi identificado por meio de codificação alfanumérica, para preservar sua identidade e garantir a liberdade para se expressar de modo mais livre e genuíno. Para cada participante foi apresentado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de modo a registrar sua concordância quanto aos objetivos e práticas de pesquisa.

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). Notou-se, então, ter havido 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).

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 por três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização.

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):

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

- Análise e Resultados

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 dos órgãos gestores do PLS/UFRPE, foi solicitado apresentar sua perspectiva segundo a etapa do ciclo apreciativo adotado.

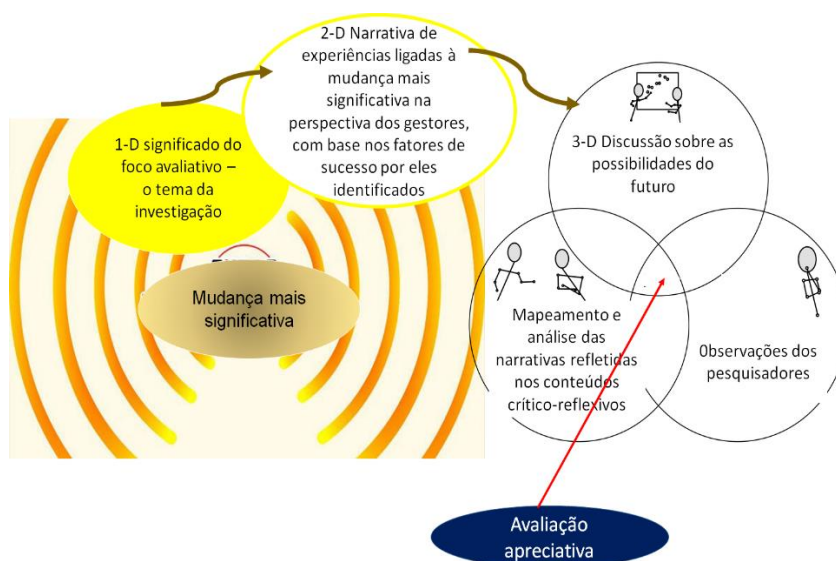


Figura 5 – Ciclo apreciativo da pesquisa
Fonte: elaboração própria

Na Figura 6, destaca-se que o 1-D Definição está associado ao tópico afirmativo que aparece implícito nas ondas da mudança mais significativa. Como se pode dizer, neste ponto de partida reside o que a pesquisa representou no contexto estudado, com seus enunciados indicativos da proposta de avaliação apreciativa. O desenho captura e define as questões centrais da investigação, sob a ótica positiva e generativa.

No teor de algumas frases percebe-se que foram externados pensamentos relacionados à crítica derivada da observância do baixo comprometimento de alguns gestores e servidores com estabilidade, diante dos imensos desafios a serem superados na esfera do PLS/UFRPE. Muitos deles, dependem de participação e empenho, 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.



Figura 6 - Tópicos afirmativos elaborados pelos participantes da pesquisa

Fonte: Dados colhidos no 1-D Definição

Por outro lado, entendeu-se haver um certo 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.

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, obteve-se os resultados que estabelecem o nexos com uma configuração das mudanças mais significativas vistas na Figura 7.

A análise parte do nível individual, as quais estão mais atreladas à internalização do conhecimento acerca de si e do que cada respondente percebeu ser seu papel na causa da sustentabilidade. Abraçada por cada um, a sua maneira, nas experiências que vivenciaram e vivenciam. Esta parece ser uma janela de oportunidades no desenvolvimento de iniciativas ambientalmente sustentáveis em sua esfera de trabalho, bem como expressando a forma de incorporar e refletir acerca de mudanças por meio de sua própria sensibilização dos valores e princípios da educação ambiental.

A distinção de mudança nos níveis de grupo e da organização segue a mesma lógica para que se entenda os domínios aos quais esta se refere, em estreita associação com as experiências relatadas pelos participantes. Suas opiniões expressam conscientização e informação como produtos da realidade vivenciada nos níveis: individual, do grupo e da organização. Alguns trechos 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 ligadas aos processos de planejamento e gestão do PLS/UFRPE são intrinsecamente pertinentes com o desenvolvimento institucional por que passam as duas pró-reitorias analisadas, que detêm obrigações quanto aos órgãos de controle e aos objetivos de programas de integridade traçados pela alta direção. Entretanto, pode-se dizer que o compromisso alcança a comunidade acadêmica e a infraestrutura posta à disposição de todos.

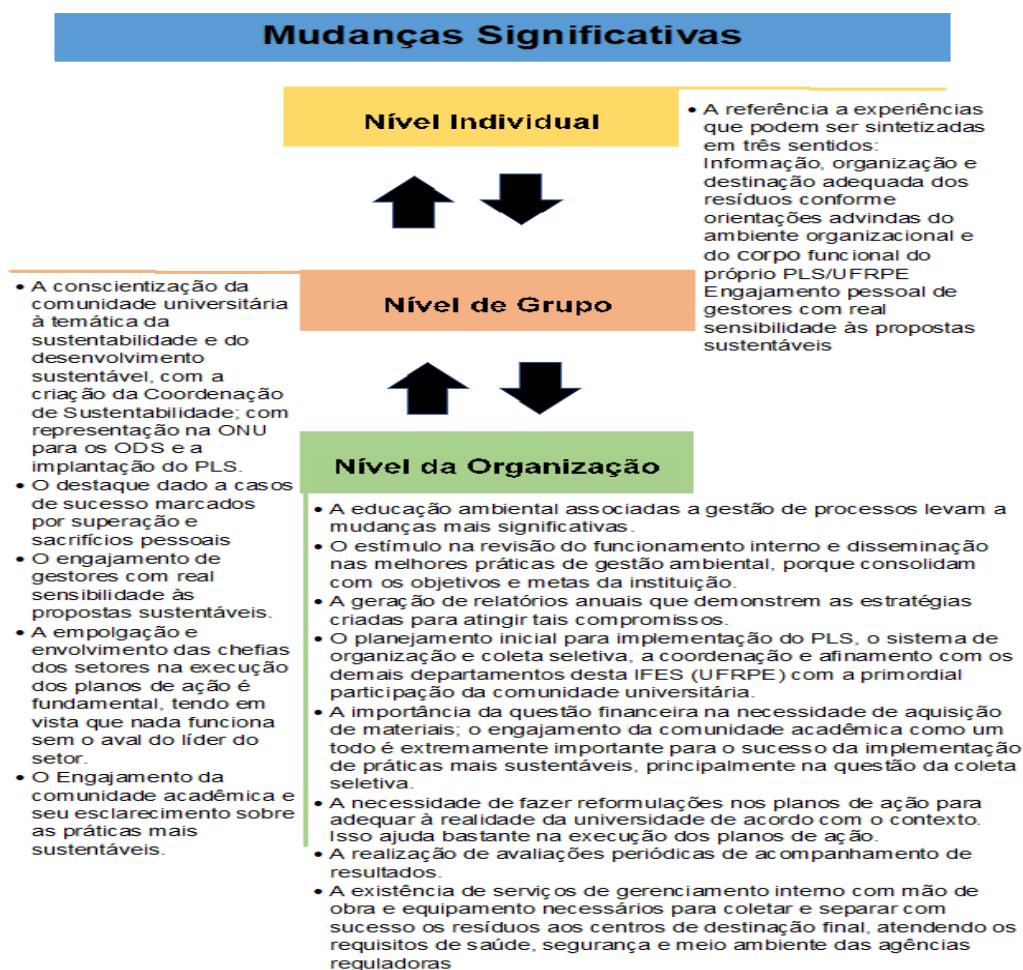


Figura 7 - Configuração das mudanças mais significativas

Fonte: Dados colhidos no 2-D Descoberta

No Quadro 2, expõe-se alguns trechos que fazem com que esse conteúdo seja mais visível quanto às manifestações dos participantes da pesquisa.

Quadro 2 – Descrição e/ou identificação de uma experiência de mudança mais significativa durante o processo de implementação do Plano de Logística Sustentável – PLS

[....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. Também foi muito importante a realização do levantamento de dados sobre a destinação e caracterização dos

resíduos sólidos gerados na universidade, pois isso proporcionou um norteamento para que haja a coleta seletiva em todos os setores (participante r1)

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 r2).

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 r3).

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 r4)

[...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 Campus 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 r5)

[....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 obrigatoriedades e ações (que ao meu ver apresentaram-se como bastante 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 r6)

[....destaco o desenrolar do Plano de Logística Sustentável ... pois passou a ser divulgado junto à comunidade, acerca de quais tipos de resíduos e a destinação correta, qual local deveria ser acionado e a depender do resíduo, qual o procedimento solicitar. Muitas vezes era difícil saber o que estavam sendo coletados nos laboratórios, situação que vem mudando por causa da PLS (participante r7)

[houve a mudança de hábito devido à educação ambiental, a postura da comunidade mudou, hoje podemos observar mais preocupação com o descarte de forma correta (participante r8)

Fonte: Dados colhidos no 2-D Descoberta

Na medida do possível, respeitou-se o senso de identidade de cada um, com sua formação acadêmica e profissional, sabendo-se que suas impressões carregam significados implícitos e momentos de reflexão acerca do evento a elas relacionados. 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.

- 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 sendo de propósito de cada um. 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. O Quadro 3 apresenta um recorte dessa questão.

Quadro 3 - Fatores de sucesso, sobretudo àqueles associados às experiências identificadas com a mudança mais significativa

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. Além disso, acredito que o engajamento da comunidade acadêmica como um todo é extremamente importante para o sucesso da implementação de práticas mais sustentáveis, principalmente na questão da coleta seletiva (participante r1)

[.....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 eram marcados por superação e sacrifícios pessoais. (participante r2)

[.... O fator mais importante foi o de reuniões periódicas de acompanhamento de resultados. (participante r3)

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 r4)

[.... o planejamento inicial para implementação do PLS, o sistema de organização e coleta seletiva e a coordenação e afinamento com os demais departamentos desta IFES (UFRPE) com a primordial participação da comunidade universitária. (participante r5)

[...Acredito que o estímulo na revisão do funcionamento interno e disseminação nas melhores práticas de gestão ambiental dentro da universidade apresenta-se como um dos fatores de sucesso porque corrobora com os objetivos e metas da instituição. Além da geração de relatórios anuais que demonstrem as estratégias criadas para atingir tais compromissos. (participante r6)

A troca de informações se tornou constante, tanto dos setores que queriam descartar, que começaram a deixar claro o material descartado e o setor receptor, que divulgou as regras que eram necessárias para fazer um descarte adequado.

Organização, com as informações, ficou mais fácil mensurar os resíduos, quando pegar, onde armazenar, quais os procedimentos para manuseio.

E para passar para as empresas responsáveis pela destinação todas essas informações, facilitou a contratação e mais rapidez na destinação, diminuindo o tempo desses resíduos na Universidade. (participante r7)

[...mais informações, educação ambiental, gestão de processos, esses fatores entre outros são determinantes para o sucesso do PLS. (participante r8)

Fonte: Dados colhidos no 2-D Descoberta

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

- 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 de *design*, no que é necessário para implementar a mudança, 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 determinação para ir adiante, com foco no que está funcionando bem.

No Quadro 4, verifica-se que os integrantes dos órgãos gestores pensaram holisticamente e refletiram de modo que uma forma de organização seja respeitada e construída visando a garantir a sustentabilidade, não só com recursos dos dias atuais, mas também baseada em uma rede de parcerias e alianças, inovação organizacional, desenvolvimento de pessoas e de processos, desde dentro até chegar ao mais alto nível de atuação da UFRPE, de seu propósito e missão institucional.

Foi assim que um dos participantes conseguiu visualizar o próprio potencial da universidade como pontos fortes a serem explorados e valorizados, como parte do cumprimento de seu propósito e missão. O que significa confiar no que a organização tem de melhor e dar ênfase à descoberta 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 cenário positivo de sustentabilidade, valendo para o horizonte de cinco anos que foi estabelecido como ponto de partida.

Quadro 4 – Possibilidades do futuro destacadas pelos integrantes

Em relação às ações que foram realizadas, será necessário modificá-las para alcançar cada vez maiores práticas de sustentabilidade na UFRPE. Por exemplo, como foi feito 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 r1)

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 r2)

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 r3)

[....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 r4)

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 r5)

Adoção de práticas de gestão ambiental sustentáveis na manutenção dos espaços físicos e atividades institucionais; A colaboração através da atuação em grupos de pesquisas de docentes e discentes; O estímulo para o desenvolvimento de currículos com abordagens interdisciplinares, iniciativas de pesquisa, operações e atividades de divulgação que apoiem um futuro ambientalmente sustentável. (participante r6)

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 r7)
[... podemos visualizar para os próximos cinco anos novos horizontes como, melhora na nossa qualidade de vida, flora, fauna, nossos recursos naturais, “sustentabilidade”. (participante r81)

Fonte: Dados colhidos no 3-D Sonho

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.

- Conclusões

Este artigo fez 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 dos integrantes dos órgãos que respondem por sua implementação. 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, 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 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 membros de ambas as pró-reitorias 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 sendo de propósito passa 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 na avaliação apreciativa do PLS/UFRPE, dado seu papel e propósito como instituição que promove 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: 06 ago. 2021.

_____. **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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5940.htm Acesso em: 06 ago. 2021.

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

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. 2021.

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. Make your organization more positive!: the power of appreciative inquiry. **TPM**, v. 28, n. 1, p. 47-63, – Special Issue, March 2021.

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.

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.

GRIGGS, D. M.; CRAIN-DOROUGH, M. Appreciative inquiry's potential in program evaluation and research. **Qualitative Research Journal**, 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.

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 Apreciativa 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.

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.

SHARP, C.; BARRIE, K.; MEYER, J. How being appreciative creates change – theory in practice from health and social care in Scotland. **Action Research**, v. 16, n. 2, p. 223–243, 2018.

SHARP, C. ; DEWAR; BARRIE, K. Forming new futures through appreciative inquiry. (Insights; Vol. 33). The Institute for Research and Innovation in Social Services, 2016.

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: 06 ago. 2021.

_____. **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%8DSTICA%20SUSTENT%20C3%81VEL.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2021.

VAN DE WETERING, A. Appreciative Auditing. **AI Practitioner**, v. 12, n. 3, p. 25-30, August 2010.

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.

WILSON, J. P. Appreciative Inquiry for Change Management: Using AI to Facilitate Organizational Development, **Industrial and Commercial Training**, v. 40, n. 6, p. 36-47, 2008.

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