

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

GONÇALO ERNESTO JOSÉ DE MORAES CAVALCANTI

Estudo apreciativo das boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco

RECIFE, 2016

GONÇALO ERNESTO JOSÉ DE MORAES CAVALCANTI

Estudo apreciativo das boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco

ORIENTADORA: PROFA. DRA. REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco.

RECIFE, 2016

Catálogo na Fonte

Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

C376e Cavalcanti, Gonçalo Ernesto José de Moraes

Estudo apreciativo das boas práticas de accountability encontradas na gestão acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco / Gonçalo Ernesto José de Moraes Cavalcanti. - 2016.

149 folhas : il. 30 cm.

Orientadora: Prof^a. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2016.

Inclui referências e apêndices.

1. Administração pública – Aspectos morais e éticos. 2. Universidades e faculdades públicas. 3. Responsabilidade educacional. 4. Investimentos universitários. I. Oliveira, Rezilda Rodrigues (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2017 – 005)

GONÇALO ERNESTO JOSÉ DE MORAES CAVALCANTI

**ESTUDO APRECIATIVO DAS BOAS PRÁTICAS DE *ACCOUNTABILITY*
ENCONTRADAS NA GESTÃO ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Aprovado em: 31 / 10 / 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dra. Cátia Wanderley Lubambo (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr. Jorge da Silva Correia Neto (Examinador Externo)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Aos meus pais, Jeovah e Normalinda

AGRADECIMENTOS

A Deus, Pai e Filho e Espírito Santo, que me aprecia a cada dia! Obrigado por tudo, meu amigo!!!

À minha mãe, Normalinda de Moraes Cavalcanti, e ao meu pai, Jeovah Rodrigues Cavalcanti, por todo apoio e toda paciência... Não sei o que seria de mim sem vocês!

À minha irmã, Maria Amália de Moraes Cavalcanti, por sempre me dedicar companheirismo e incentivo!

À profa. Rezilda Rodrigues Oliveira, por ter assumido a missão de orientar esta pesquisa com tanto afinho e prestatividade!

Aos oito participantes deste estudo, que me disponibilizaram seu tempo e suas experiências para fornecer os dados da pesquisa, sem cuja colaboração seria impossível realizar esta investigação. Obrigado e obrigado!!!

Ao prof. Décio Fonseca pela compreensão externada ao longo do período do Mestrado.

Aos meus amigos, na pessoa de Evelinne Maria Freitas de Souza Lima, por toda ajuda espontânea!

A tantas pessoas que me auxiliaram ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, com materiais, serviços e informações significativamente relevantes. Em nome de todas, agradeço a Francinete Paula Alves Pereira.

A Bruna Emanuelle Alves de Carvalho, Carla Neres de Souza e Joanna de Carvalho Pereira pela parceria nos inúmeros trabalhos!

Aos colegas da Turma XIII, que, com camaradagem, ajudaram a diminuir o peso dos estudos. Em especial, agradeço a Cecília Ferreira de Melo Calado e Paulo Sérgio Oliveira do Nascimento, por tantos benefícios proporcionados à nossa turma!

Aos professores do Mestrado em Gestão Pública e ao seu corpo administrativo, na pessoa de Juliana Henrique Ferreira.

Ao meu colchão!

Para mudar, apreciar!

RESUMO

Esta dissertação objetiva analisar que boas práticas de *accountability* podem ser encontradas na gestão acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na percepção de *stakeholders* (partes interessadas) atuantes em instâncias de representação institucional existentes (internas e externas), à luz da Investigação Apreciativa. O referencial as temáticas: gestão pública, gestão acadêmica, *accountability* e Investigação Apreciativa (IA). A abordagem teórico-metodológica da IA deu suporte à análise das boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica da UFPE, ajudando a projetar um futuro desejado por seus *stakeholders* e a estabelecer as possibilidades de alcançá-lo em um cenário positivo. Seguiu-se a estratégia de estudo de caso, com realização de pesquisa de tipo aplicada, exploratório-descritiva, explicativa e interpretativa, com cunho colaborativo, guiado pela visão construcionista da IA. Para a coleta dos dados, utilizaram-se entrevistas apreciativas semiestruturadas, oficina apreciativa, levantamento documental e observação participante, guiados pelo Ciclo de 5-D (1-D, Definição; 2-D, Descoberta; 3-D, Sonho; 4-D, Planejamento; 5-D, Destino), implementado junto a um grupo de oito *stakeholders* atuantes em instâncias internas da UFPE e externas a ela, cujas representações estão associadas à busca por *accountability* na gestão acadêmica da Universidade. Fez-se análise de conteúdo dos dados obtidos, devidamente validados pelos participantes, cujo grau de relacionamento foi delineado por meio de um ecomapa. As boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica da UFPE pelos *stakeholders* foram ordenadas, segundo sua importância, como segue: responsabilização dos servidores pelos resultados e desempenho na gestão acadêmica, disponibilização de informações referentes à gestão acadêmica, participação deliberativa da sociedade nas decisões da gestão acadêmica, governança na gestão acadêmica e controle da sociedade interna frente às ações de gestão acadêmica. Com esses resultados, realizou-se uma oficina apreciativa em que os participantes sonharam um futuro positivo, pensando o cenário de boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE, até 2026. Levantaram-se pistas de ação, fruto da reflexão apreciativa realizada. Segundo a percepção dos participantes, concluiu-se que, para a UFPE crescer em *accountability* na sua gestão acadêmica, no horizonte estabelecido, deve aprimorar a gestão participativa, a gestão dos processos e das informações, a integração de suas diferentes estruturas, a socialização interna das experiências de sucesso, o sistema de avaliação de desempenho dos servidores e incentivar o comprometimento de todos ante as causas da Universidade. Considerando os dados obtidos e as impressões do pesquisador, elaborou-se um ecomapa, como uma forma de visualizar os relacionamentos entre os *stakeholders* envolvidos, percebidos como vozes de instâncias de representação institucional da UFPE, ante o exame das boas práticas de *accountability* que podem ser encontradas em sua gestão acadêmica. O grau de relacionamento entre eles permitiu observar a existência de vínculos fortíssimo, forte, moderado e fraco, em termos de positividade, envolvimento, posicionamentos e presença participativa no estudo. De modo geral, o grupo demonstrou interesse pela pesquisa, mas teve dificuldade em exercer o olhar positivo sobre a *accountability* na UFPE, o que pode ser explicado pela questão paradigmática de se priorizar o elo fraco do sistema, principalmente em um tema tão sensível no atual contexto da gestão pública do país.

Palavras-chave: Boas práticas de *accountability*. Gestão acadêmica. Gestão pública. Investigação Apreciativa.

ABSTRACT

This thesis aims to analyze that good accountability practices can be found in the academic management of the Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), by the perception of stakeholders acting in its existing instances of institutional representation (internal and external), in the light of Appreciative Inquiry. The framework brings together these themes: public management, academic management, accountability and Appreciative Inquiry (AI). The theoretical and methodological approach to AI supported the analysis of good accountability practices found in the academic management of UFPE, helping to design a desired future for its stakeholders and to establish the possibilities of achieving it in a positive scenario. In the methodology, followed by the case study strategy, conducting applied type of research, exploratory and descriptive, explanatory and interpretative, which had collaborative nature, guided by the constructionist view of AI. To collect the data, were used appreciative semi-structured interviews, appreciative workshop, documentary survey and participant observation, guided by 5-D Cycle (1-D, Definition, 2-D, Discovery, 3-D, Dream; 4- D, Planning, 5-D, Destination), implemented together with a group of eight active stakeholders in internal bodies of UFPE and external to it, whose representations are associated with the search for accountability in the academic administration of the University. The research required content data analysis, fully validated by the participants. Good accountability practices found in the academic management of UFPE by stakeholders were ranked according to their importance, as follows: accountability of servers for the results and performance in academic management, providing information related to academic management, deliberative participation of society in management decisions academic, governance in academic management and control of the internal front company for academic management actions. Based on these results, there was an appreciative workshop where participants dreamed a positive future, considering the scenario of good accountability practices in the academic management of the UFPE, until 2026. Were raised action slopes, the result of appreciative reflection performed. According to the perception of the participants, it was concluded that for the UFPE grow in accountability in their academic management, within the horizon, should enhance participative management, management of processes and information, integration of its different structures, socialization internal of successful experiences, the performance evaluation system of servers and encourage the commitment of everyone at the causes of the University. Considering the data obtained and the impressions of the researcher, the ecomap was developed as a way to visualize the relationships between the stakeholders involved, perceived as voices of institutional representation of instances of UFPE, before the examination of good accountability practices that can be found in its academic management. The degree of relationship between them allowed us to observe the existence of very strong ties, strong, moderate and weak in terms of positivity, involvement, positions and participatory presence in the study. Overall, the group showed interest in research, but found it difficult to exercise positive look on accountability at University, which may be explained by the paradigmatic question to appreciate rather than prioritize the weak link in the system, especially on a theme so sensitive in the current context of public management of the country.

Keywords: Good accountability practices. Academic management. Public administration. Appreciative Inquiry.

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Formas de monitoramento da administração pública	41
Figura 2 <i>Accountability</i> horizontal e <i>accountability</i> vertical	47
Figura 3 Estágios de desenvolvimento da democracia	49
Figura 4 Ciclo de 5-D	73
Figura 5 Exemplo de ecomapa	84
Figura 6 Triangulação teórica, metodológica e dos dados obtidos	85
Figura 7 Boas práticas de <i>accountability</i> encontradas na gestão acadêmica da UFPE	105
Figura 8 Registro efetuado pela Dupla 2 contendo alegoria simbólica	107
Figura 9 Ecomapa dos participantes da pesquisa em relação às boas práticas de <i>accountability</i> encontradas na gestão acadêmica da UFPE	119

LISTA DE QUADROS

	Página	
Quadro 1	Boas práticas de <i>accountability</i> percebidas na literatura	31
Quadro 2	A IA como novo paradigma de avaliação organizacional	65
Quadro 3	Categorias e elementos de análise	82
Quadro 4	Grupo de representantes das instâncias institucionais da UFPE (internas e externas)	87
Quadro 5	Perguntas feitas nas entrevistas apreciativas	92
Quadro 6	Perguntas da oficina apreciativa	96
Quadro 7	Respostas dos representantes das instâncias institucionais da UFPE (internas e externas) e impressões do pesquisador	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Adufepe	Associação dos Docentes da UFPE
AA	Avaliação Apreciativa
CAA	Centro Acadêmico do Agreste
CADM	Conselho de Administração
CAp	Colégio de Aplicação
CAV	Centro Acadêmico de Vitória
CD	Conselho Departamental
CE	Centro de Educação
CLAD	Conselho Científico do Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DA	Diretório Acadêmico
DCE	Diretório Central dos Estudantes
FAO	<i>Food and Agriculture Organization</i>
GC	Governança Corporativa
Gespública	Modelo de Excelência em Gestão Pública
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IA	Investigação Apreciativa / Inquérito Apreciativo
IES	Instituição de Ensino Superior
LAI	Lei de Acesso à Informação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases Educacionais

NGP	Nova Gestão Pública
NPM	<i>New Public Management</i>
ProCIT	Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação
Progepe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
RUF	<i>Ranking</i> Universitário Folha
SIC	Serviço de Informações ao Cidadão
SIG@	Sistema de Informações e Gestão Acadêmica
Sintufepe	Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais de Pernambuco
SISU	Sistema de Seleção Unificada do Ministério da Educação
SODS	Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores
TA	Teoria Apreciativa
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
UR	Universidade do Recife

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	17
1.1.1 Sobre a Universidade Federal de Pernambuco	20
1.2 JUSTIFICATIVA	23
1.3 OBJETIVOS	25
1.3.1 Geral	25
1.3.2 Específicos	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL	27
2.2 <i>ACCOUNTABILITY</i>	30
2.2.1 <i>Accountability</i> e responsabilização	31
2.2.2 <i>Accountability</i> e disponibilização de informações	33
2.2.3 <i>Accountability</i> e controle social	36
2.2.4 <i>Accountability</i> e participação	42
2.2.5 <i>Accountability</i> e governança	49
2.3 GESTÃO ACADÊMICA E <i>ACCOUNTABILITY</i>	53
2.4 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA	59
2.4.1 Origens e fundamentação	59
2.4.2 A Investigação Apreciativa como mudança paradigmática	64
2.4.3 O Ciclo de 5-D da Investigação Apreciativa	72
3 METODOLOGIA	79
3.1 ESTRATÉGIA E NATUREZA DA PESQUISA	79
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	80
3.2.1 Ecomapa dos <i>stakeholders</i> participantes da pesquisa	83
3.2.2 Triangulação teórica, metodológica e dos dados	85
3.3 CAMINHO METODOLÓGICO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CICLO APRECIATIVO	86
3.3.1 Definição (1-D) e Descoberta (2-D)	88
3.3.2 Sonho (3-D) e Planejamento (4-D)	94

4 RESULTADOS E ANÁLISES	99
4.1 DEFINIÇÃO (1-D)	99
4.2 DESCOBERTA (2-D)	101
4.3 SONHO (3-D)	106
4.4 PLANEJAMENTO (4-D) -	111
5 CONCLUSÃO	121
REFERÊNCIAS	126
APÊNDICE A - Roteiro da entrevista apreciativa	138
APÊNDICE B - Apresentação feita aos <i>stakeholders</i> (partes interessadas) quando da realização dos encontros pessoais, visando às entrevistas apreciativas	140
APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido	144
APÊNDICE D – Registros das respostas efetuados pelos participantes na oficina apreciativa	145
APÊNDICE E – Momento de discussão na oficina apreciativa	149

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como objetivo analisar que boas práticas de *accountability* podem ser encontradas na gestão acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na percepção de *stakeholders* (partes interessadas) atuantes em suas instâncias de representação institucional (internas e externas), à luz da Investigação Apreciativa. Nesse sentido, está-se adotando um contexto de referência próprio da busca por *accountability* na gestão acadêmica de uma universidade pública brasileira. Para o alcance do objetivo proposto, foram utilizados referencial teórico e metodologia interdisciplinar, abordando Gestão Pública, Gestão Acadêmica, Investigação Apreciativa e *Accountability*.

Conta-se ampliar a compreensão sobre a *accountability* na administração pública do Brasil, sua influência sobre a gestão de universidades públicas e a análise das boas práticas de *accountability* encontradas especificamente na gestão acadêmica da UFPE, de acordo com a percepção dos participantes do estudo, cujo grau de relacionamento foi delineado por meio de um ecomapa.

Nesta introdução, é feita a apresentação da dissertação, além de se expor a contextualização do problema, a justificativa do estudo, a pergunta de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos. No desenvolvimento da dissertação, vários conceitos considerados relevantes ao tema e sua aplicação foram utilizados, com fins da realização da coleta e análise dos dados, possibilitando ao pesquisador elaborar logicamente uma conclusão.

O Capítulo 2 está construído com base numa revisão da literatura sobre Gestão Pública no Brasil, *Accountability*, Gestão Acadêmica e *Accountability* e Investigação Apreciativa, como já mencionado.

O Capítulo 3 traz os procedimentos metodológicos que descrevem a realização sistemática da pesquisa e sua integração com a teoria utilizada e os dados empíricos. Trata-se de um estudo de caso, de caráter qualitativo, elaborado com base na abordagem teórico-metodológica da Investigação Apreciativa (IA), a qual foi desenvolvida por David Cooperrider e equipe na Case Western Reserve University, localizada em Cleveland, Estados Unidos, nos anos 1980. A IA pode ser aplicada para ajudar a projetar o futuro de maneira que esse venha a se desencadear e promover o espírito da cooperação humana (FRY, 2015).

O estudo de caso, considerado como estratégia adequada para este estudo, tem caráter

descritivo, explicativo e interpretativo, integrando atividades de pesquisa e outras, desenvolvidas durante seu decorrer, e implicou a mobilização de pessoas envolvidas em uma dinâmica participativa e apreciativa de trabalho.

O Capítulo 4 registra os resultados e suas respectivas análises de conteúdo, para o que foram estabelecidas categorias *a priori*, com seus correspondentes elementos de análise (LAVILLE; DIONNE, 1999; BARDIN, 2009). O Capítulo 5, por fim, discute as conclusões do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A busca por *accountability* é própria do contexto democrático. Assim, entende-se que não há como falar em *accountability* sem dedicar algumas linhas à reflexão acerca do regime democrático, que a sociedade brasileira assumiu para si, e cujos valores reverberaram, por conseguinte, na administração pública nacional. Campos (1990, p. 04), em seu trabalho de referência sobre o tema, afirma que o termo *accountability* tomou uma importância tal que

começou a ser entendido como uma questão de democracia. Quanto mais avançado o estágio democrático, maior o interesse por *accountability*. E *accountability* governamental tende a acompanhar o avanço de valores democráticos, tais como igualdade, dignidade humana, participação, representatividade.

Consoante Mainwaring *et al.* (2001), democracia é um regime político segundo o qual o chefe do Executivo e o do Legislativo devem ser escolhidos via eleições livres e limpas, que permitam alternância de poder, considerando que o direito de voto deve ser extensivo à grande maioria da população adulta. As democracias devem proteger os direitos políticos e as liberdades civis. As autoridades eleitas devem deter o genuíno poder de governar, sem serem ofuscados pelos militares ou por alguma figura não eleita que domine os bastidores. É uma concepção mínima de democracia, que leva a uma classificação tricotômica - democracia, semidemocracia e autoritarismo (não democracia) - fugindo da visão dicotômica prevalente (democracia e não democracia).

Pinho e Sacramento (2009) percebem que alguns termos encontrados no escrito de Campos (1990) ainda integram a realidade brasileira, tais como sociedade passiva, nepotismo, favoritismo, privilégios para alguns poucos, falta de participação da sociedade civil,

autoritarismo, populismo, crise de credibilidade das instituições, principalmente do Legislativo, o padrão casuístico dos partidos políticos e troca de votos por cargos públicos, mesmo que esses fatos venham sendo encarados por uma nova postura da sociedade civil e da própria estrutura governamental.

Não obstante os percalços, Pinho e Sacramento (2009) são da opinião de que, durante os 20 anos posteriores ao artigo clássico de Campos (1990), a sociedade civil brasileira saiu da letargia rumo à *accountability*, embora esse movimento ainda aconteça de modo tímido e lento, inclusive enfrentando o bloqueio das forças conservadoras e retrógradas de uma sociedade *no accountable*. Nesse período, também, houve avanços no que se trata da descentralização e da transparência estatal, fazendo com que o cenário atual seja o oposto do percebido por Campos, relativo ao intervalo entre 1975 e 1988, levando a se vislumbrar um aumento de *accountability* ou das condições para que um contexto de *accountability* se estabeleça de fato.

De acordo com o Conselho Científico do Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2006), o objetivo maior da democracia consiste em garantir a soberania popular, de onde emana o poder. No entanto, Borges (2014) enxerga alguns problemas enfrentados atualmente pela administração pública brasileira, como dissonância entre objetivos de gestores e sociedade, ausência de indicadores confiáveis e norteadores de política responsiva e passível de cobrança, má elaboração de programas, falta de gestores capacitados, dificuldade de coordenação e avaliação de programas sociais e casos de corrupção. São exemplos de aspectos complicadores da inserção de *accountability* no cenário da gestão pública.

Borges (2014, p. 02) afirma que “a discussão a respeito do tema *accountability* no contexto brasileiro ainda passa por um período de fermentação no qual se espera que o produto final esteja alinhado ao ideal de um ambiente democrático”, em que se veriam Estado e Sociedade relacionando-se bem proximamente.

Uma voz otimista é a de Gil Castello Branco (2014), secretário-geral da Associação Contas Abertas, entidade da sociedade civil que visa ao aprimoramento do dispêndio público, para quem a cultura de transparência vem se consolidando no Brasil, devido ao avançado marco legal sobre o tema, destacadamente a Lei de Responsabilidade Fiscal, de 2000, que estabeleceu a necessidade de divulgação da contabilidade governamental em meio eletrônico, a Lei Complementar 131, de 2009, que obriga a União, os estados e os municípios a

manterem portais de transparência na Internet, e a Lei de Acesso à Informação, de 2011 (BRASIL, 2000; 2009; 2011).

Dessa forma, vê-se que emergem, na história do regime democrático brasileiro, boas práticas de *accountability* que visam a suprir lacunas não preenchidas pela única e exclusiva realização de eleições diretas.

Pinho e Sacramento (2009) concluem que a palavra “*accountability*”, a qual, consoante Campos (1990), tem origem nos países anglo-saxões e constitui um conceito-chave no que se trata do estudo de administração e nas atividades do serviço público, ainda não pode ser traduzida para o português. Para Pinho e Sacramento (2009, p. 1354), “o estudo sobre a compreensão do significado de *accountability* tem caráter progressivo, inesgotável”, dada “sua elástica capacidade de ampliação para permanecer dando conta daquilo que se constitui na razão de seu surgimento: garantir que o exercício do poder seja realizado, tão somente, a serviço da *res publica*”.

Independentemente, porém, de não haver em nossa língua uma versão precisa para *accountability*, a terminologia abarca as ideias de responsabilização pelos desempenho e resultados, obrigação em fazer, diálogos entre atores, controle e avaliação (social e interinstitucional) do poder estatal, publicidade de resultados, disponibilização de informações com transparência, participação, acompanhamento e influência da sociedade nas decisões públicas, representatividade social, contínua prestação de contas (não só contábil, mas também para a sociedade), fiscalização dos agentes públicos e aplicação de eventuais sanções ou incentivos, relação estreita entre Estado e sociedade, fortalecimento de instituições democráticas, responsabilidade governamental perante os cidadãos, responsabilidade pessoal perante outrem e perante si mesmo, entre outros aspectos (ABRUCIO, 2006; BORGES, 2014; BRESSER-PEREIRA; GRAU, 2006; CAMPOS, 1990; CLAD, 2006; DINIZ, 2003; KEUNECKE; TELES; FLACH, 2011; O’DONNELL, 1998; PINHO; SACRAMENTO, 2009; PÓ; SECCHI, 2009; ROCZANSKI; TOMASI, 2010).

O ápice do reconhecimento do regime democrático, como o solo ideológico em que deveria assentar-se o Brasil, deu-se com a proclamação da Constituição Republicana de 1988, que demonstra não apenas a valorização da democracia, mas também a importância dos direitos sociais.

Desde a entrada em vigor da Constituição atual, a administração pública brasileira vem trilhando de modo mais incisivo os caminhos da *accountability*. Por exemplo, quando da

sua promulgação, foram criados vários mecanismos para a sociedade monitorar e cobrar o poder público (PÓ; ABRUCIO, 2006), além de ter estabelecido um conjunto de competências para o controle e a fiscalização institucionais dos Poderes da República (ARANHA; FILGUEIRAS, 2016). Mesmo o movimento pelas eleições diretas, em 1984, que alimentou as discussões em torno de uma nova Constituição brasileira, é resultado do poder organizativo da sociedade civil, algo que caracteriza *accountability* (PINHO; SACRAMENTO, 2009).

Visando à *accountability*, o mesmo instrumento institucional de 1988, conhecido também como Constituição Cidadã, preocupou-se com a participação popular na gestão pública, fomentando o envolvimento do povo na administração daquilo que pertence a todos (WOSNIAK; REZENDE, 2012). O novo formato do Estado brasileiro, proposto pela Constituição de 1988,

intensificou políticas públicas de características descentralizadoras e participativas, estimulando o exercício da cidadania, do acesso às oportunidades, de novas representações na construção de capital social através das redes de solidariedade existentes e instituições locais (CAMPOS, 2011, p. 43-44).

Keunecke, Teles e Flach (2011) entendem que os próprios princípios direcionadores da atividade da administração pública brasileira (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), trazidos na Constituição Federal de 1988, fomentam a existência de boas práticas de *accountability*, nos diversos segmentos de atuação governamental, inclusive na educação superior.

Sendo uma autarquia federal, portanto integrante da Administração Pública Federal, a UFPE também é chamada a internalizar boas práticas de *accountability*, condizentes com o regime democrático e o documento constitucional em vigor. A pesquisa que originou este texto buscou, precipuamente, analisar apreciativamente a Universidade, aqui tratado como um estudo de caso, no que tange às boas práticas de *accountability* na sua gestão acadêmica. Cabe, então, falar um pouco sobre a UFPE.

1.1.1 Sobre a Universidade Federal de Pernambuco

A história da Universidade começou em 11 de agosto de 1946, data de fundação da Universidade do Recife (UR), por meio do Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, de 20 de junho de 1946. A UR compreendia a Faculdade de Direito do Recife, a Escola de

Engenharia de Pernambuco, a Faculdade de Medicina do Recife (com as escolas anexas de Odontologia e Farmácia), a Escola de Belas Artes de Pernambuco e a Faculdade de Filosofia do Recife. Depois de 19 anos, a UR foi integrada ao grupo de instituições federais do novo sistema de educação do País, quando recebeu a denominação de Universidade Federal de Pernambuco, autarquia vinculada ao Ministério da Educação (UFPE, 2014). Em 2016, portanto, a UFPE completou 70 anos de existência.

Em 1948, foi iniciada a construção do seu campus universitário, na zona oeste do Recife, cujo projeto arquitetônico foi concebido pelo arquiteto veneziano Mário Russo. O professor Joaquim Ignácio de Almeida Amazonas foi o primeiro reitor da Universidade, função que desempenhou por 12 anos. Hoje, a UFPE possui três *campi*: além do recifense, há um em Vitória de Santo Antão, cidade da Zona da Mata Norte de Pernambuco, denominado Centro Acadêmico de Vitória (CAV), e outro em Caruaru, agreste do Estado, o Centro Acadêmico do Agreste (CAA) (UFPE, 2014).

A administração da UFPE é exercida pela Reitoria em parceria com o Conselho Universitário (formado pelos Conselhos de Administração e o Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão. Junto a essas duas estruturas, há o Conselho de Curadores, instância de fiscalização econômica e financeira da Universidade). A Reitoria é o órgão que coordena, planeja e supervisiona as atividades da instituição. As atribuições do Conselho Universitário são executadas por meio de dois Conselhos supracitados: o de Administração coordena o orçamento, convênios e questões administrativas em geral, e o Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão gerencia a vida acadêmica da instituição, a criação e o funcionamento de cursos e a execução de pesquisas e atividades de extensão (UFPE, 2014).

A UFPE prevê, em seu Estatuto, a presença de representantes de segmentos diversos em seus Conselhos Superiores. A versão mais atualizada do Estatuto da UFPE data de julho de 2014 e foi disponibilizada ao pesquisador por *email*, pela Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores (SODS) da Universidade. O documento determina que:

1. Há duas vagas no Conselho de Curadores destinadas aos “representantes da comunidade”, considerando os nomes indicados pela Federação das Indústrias de Pernambuco, pela Associação Comercial de Pernambuco e pelos Conselhos Regionais de diferentes profissões liberais. Há também uma vaga reservada para representante dos estudantes de graduação e outra, para quem representa os docentes;

2. No Conselho de Administração, existem cinco vagas destinadas aos representantes

dos técnico-administrativos em educação, três vagas para a representação das classes empresariais (cujos nomes são apresentados pela Federação das Indústrias de Pernambuco, pela Associação Comercial de Pernambuco e pela Sociedade Auxiliadora da Agricultura de Pernambuco) e um assento para os estudantes de graduação e outro para os de pós-graduação, além de lugares destinados às classes de magistério;

3. No Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão, há uma vaga reservada aos estudantes de graduação e outra para os discentes de pós-graduação.

Outros instrumentos de *accountability* na UFPE são a Ouvidoria e o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC). A Ouvidoria Geral da UFPE existe desde 2012, com a finalidade de “promover ações preventivas e corretivas, relacionadas às atividades institucionais, assegurando o respeito aos direitos individuais e coletivos da comunidade universitária e da comunidade externa” (UFPE, 2016a).

Já o SIC é uma imposição da Lei nº 12.527, a Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011), para os órgãos e entidades dos poderes públicos federal, estaduais, municipais e distrital brasileiros. O SIC da UFPE funciona também desde 2012, no prédio da Biblioteca Central (campus Recife), e recebe as solicitações de informações relativas à Universidade (UFPE, 2015).

A Universidade possuía, em 23 de setembro de 2016, 100 cursos de graduação presenciais regulares, cinco a distância, 133 de pós-graduação *stricto sensu* e 56 de pós-graduação *lato sensu* (especializações). Em andamento, contava com 319 projetos de extensão (dados de até 2015). O quantitativo de discentes apontava para 30.678 alunos de graduação, 12.697 de pós-graduação (no semestre 2016.1) e 430 alunos no Colégio de Aplicação (dados de 2010). Já o número de docentes era de 2.834 (dado de abril de 2016), de servidores técnico-administrativos, 4.184, além de 683 funcionários públicos contratados pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (dados de setembro de 2015) (UFPE, 2016b).

Como uma forma de se demonstrar o papel desempenhado pela UFPE, registre-se que, em *ranking* elaborado pelo Jornal Folha de São Paulo, o Ranking Universitário Folha (RUF), avaliação anual do ensino superior, que contempla as universidades brasileiras (FOLHA, 2015), a UFPE foi considerada, em 2016, a 12ª melhor do País (UFPE, 2016d). Na lista de 2013, essa instituição já figurava entre as dez melhores (UFPE, 2013a). Em outro levantamento de 2012, que levou em consideração instituições ibero-americanas, ela ficou na 38ª posição (NE10, 2013). No ano de 2015, ela foi a terceira universidade mais procurada no

País por candidatos que utilizaram o Sistema de Seleção Unificada do Ministério da Educação (SISU) (DIARIO DE PERNAMBUCO, 2015).

Apresentada, em linhas gerais, a UFPE, a seguir são expostas as justificativas que ancoram a pesquisa desenvolvida.

1.2 JUSTIFICATIVA

Espera-se demonstrar que o esforço de se enaltecer as boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica de uma universidade federal brasileira contribua para o fortalecimento da cultura democrática na administração pública do país. Estudar a presença de *accountability* nas instituições estatais é, por exemplo, reconhecer a importância da participação social na gestão pública e da responsabilização dos servidores, é fomentar a transparência e o controle social, e promover o efetivo alcance de demandas sociais.

Frise-se que a gestão acadêmica nas universidades abarca aquelas que são suas três funções básicas, o ensino, a pesquisa e a extensão, cuja indissociabilidade está prevista na Constituição Republicana de 1988 (BRASIL, 1988), e nas quais se reflete a missão de uma universidade. Cabe acentuar que a gestão acadêmica vem sendo tema de estudos que têm atravessado décadas, como se pode constatar nas pesquisas realizadas por Finger (1988), Moraes e Cavalcante (2008), Presser e Lima (2011), Alcadipani (2011) e Meyer Jr., Pascucci e Mangolin (2012).

No que concerne ao entendimento de boas práticas, está-se adotando o que propala a *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO), para quem boa prática

é não só uma prática que é boa, mas uma prática que tenha contribuído para a produção de bons resultados e, portanto, é recomendada como um modelo. Além disso, deve ser uma experiência de sucesso, que foi testada e validada, em sentido *lato*, [...] e merece ser partilhada, de modo que um maior número de pessoas e instituições possam adotá-la (FAO, 2013, p. 01).

O estudo de boas práticas referentes à administração pública brasileira tem sido um movimento correspondente à progressiva busca de profissionalização na gestão pública. Como exemplos, citem-se a biblioteca “Boas Práticas da Gestão” disponibilizada pelo Ministério do Planejamento (BRASIL, 2016), a formulação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (Gespública) (RESENDE, 2013), a realização de concursos e premiações (BRASIL, 2014) e o intercâmbio com realidades internacionais, visando ao aprimoramento de

práticas locais (ENAP, 2016), sem desconsiderar levantamentos diversos que enfocam boas práticas na gestão pública (LINS; MIRON, 2009).

Crê-se que o movimento recente de redemocratização vivido pelo Brasil pede a realização de estudos que consolidem esse novo tempo e ajudem a entendê-lo melhor, promovendo seu aperfeiçoamento, para o bem de todos os brasileiros.

Em acréscimo, afirme-se que um estudo apreciativo motivará o lançamento de um olhar diferenciado sobre a instituição pública UFPE. Nas grandes mídias, é notável a abundância de notícias ruins acerca das atividades das organizações públicas brasileiras. Vale sobressaltar, também, que sindicalistas, da Associação dos Docentes da UFPE e do Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais de Pernambuco - Seção UFPE (além de representantes institucionais intra e extramuros da UFPE) fizeram parte do estudo e, da mesma forma, foram chamados a colaborar com tal olhar apreciativo, contrariamente aos discursos tradicionais que, naturalmente, se embasam nas carências organizacionais.

Adicionalmente aos membros dos sindicatos supracitados, compuseram o grupo de estudo apreciativo um representante social no Conselho de Administração da Universidade, bem como o representante social na sua Comissão Própria de Avaliação, representante dos técnico-administrativos no Conselho Universitário, e membros da Ouvidoria da UFPE, do Serviço de Informações ao Cidadão e do Diretório Acadêmico de Pedagogia. A relevância da presença e efetiva participação de *stakeholders* (partes interessadas) no estudo emerge dos próprios valores caros ao contexto de *accountability* e das recomendações da IA (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

A linha de pesquisa voltada para aplicação da IA encontra-se em plena exploração na UFPE, através da elaboração de dissertações de mestrado e de teses de doutorado, tanto no Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste quanto no Programa de Pós-Graduação em Administração, as quais abordam realidades presentes em organizações públicas (CAMPOS, 2011; GOUVEIA, 2011; ALMEIDA, 2013; CABRAL, 2015; PEREIRA, 2015; NASCIMENTO, 2016), privadas (LINS, 2011; SAUER, 2013), do terceiro setor (ARAÚJO, 2010b; SOBRAL, 2013), e paraestatal (ARRUDA, 2013). Ressalte-se, ainda, o estudo apreciativo realizado por Broxado (2013) junto ao Comitê Gestor da Orla de Itamaracá.

Não obstante a base de dados existentes, o estudo de que trata esta dissertação visou, também, suprir lacuna de investigações fundamentadas na temática central deste tema.

Ademais, contemplou a UFPE com foco em um aspecto ainda não trabalhado em outros levantamentos, qual seja o das boas práticas de *accountability* na sua gestão acadêmica, segundo a visão de *stakeholders*, com assentos em diferentes órgãos institucionais.

Espera-se que o resultado da pesquisa sirva de subsídio para que a experiência da UFPE se propague por outros órgãos e entidades. Almeja-se, também, contribuir para o fortalecimento da cultura de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE.

Outrossim, conforme sugerido pela IA, um “Sonho” e um “Planejamento”, com pistas de ação, foram elaborados pelos participantes, tendo em vista a transformação organizacional, constituindo-se um dos produtos deste trabalho para a Universidade, como meio possível para que ela alcance uma imagem futura ainda mais positiva que a atual. Assim sendo, uma cópia impressa deste estudo será disponibilizada para o Gabinete da Administração Central da UFPE, como contribuição à Universidade, para que lhe sirva como mais uma possível fonte de informações gerenciais em suas decisões estratégicas.

De acordo com Finger (1988), quanto mais esforços forem gastos visando ao aprimoramento das instituições universitárias públicas, maiores serão as benesses que elas poderão proporcionar à sociedade, a qual, de alguma forma, as sustém.

Anela-se, igualmente, com todo o apanhado, robustecer a literatura relacionada e inspirar novos estudos em outros contextos sociais e da Administração Pública do Brasil. Tem-se como intenção que o pesquisador continue em um filão de pesquisa que enxerga como tendência no campo da Gestão Pública, qual seja o que se propõe a mergulhar na realidade brasileira de *accountability* na Administração Pública, na qual há muito por explorar.

As considerações assim apresentadas levam à seguinte pergunta de pesquisa: "Que boas práticas de *accountability* podem ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE, na percepção de *stakeholders* (partes interessadas) atuantes em instâncias de representação institucional existentes (internas e externas), à luz da Investigação Apreciativa?".

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

A partir do contexto apresentado, definiu-se como objetivo geral “Analisar que boas práticas de *accountability* podem ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE, na percepção

de *stakeholders* (partes interessadas) atuantes em instâncias de representação institucional existentes (internas e externas), à luz da Investigação Apreciativa”.

1.3.2 Específicos

Para atingir o objetivo geral traçado, foram assim definidos os objetivos específicos:

- 1) identificar as boas práticas de *accountability* que possam ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE pelos *stakeholders* participantes;
- 2) apontar as características das boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE em um cenário futuro projetado por seus *stakeholders*;
- 3) indicar as melhorias e inovações a serem implantadas na UFPE para o alcance do *status* positivo futuro sonhado, referente às boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE;
- 4) delinear o grau de vínculo dos *stakeholders* participantes em relação às boas práticas de *accountability* que possam ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão de literatura sobre o tema proposto, servindo de base para o estudo do problema e sua fundamentação, para elaboração dos procedimentos metodológicos utilizados, principalmente no que se refere aos objetivos traçados nesta pesquisa. A literatura pesquisada é de natureza interdisciplinar.

2.1 GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Como afirmado anteriormente, a promulgação da Constituição Republicana de 1988 inaugurou um novo tempo para a administração pública brasileira. Araújo (2010a) afirma que a redemocratização e a percepção de uma boa gestão pública requerem planejamento e transparência dos atos praticados por aqueles que gerenciam os recursos. Têm levado a sociedade brasileira a adotar, pelo menos, dois tipos de ações: demandar regras institucionais aprimoradas, associadas ao planejamento, organização, direção e controle dos procedimentos governamentais, e aproximar-se do aparato estatal, participando, via organizações não governamentais – privadas, corporativas ou públicas - da gestão da coisa pública.

Porém, mesmo com os ganhos significativos advindos com a Constituição Cidadã, a administração pública brasileira precisou passar por mais uma grande reforma (COSTA, 2008), na década de 1990, cujas orientações se basearam na *New Public Management* (NPM), da Inglaterra, muito devido às crises fiscal e administrativa que ocorriam. A Reforma Gerencial brasileira, ou Gerencialismo (SECCHI, 2009), além de buscar melhorias técnicas e mudanças na gestão pública, inclusive no que se trata de administração de universidades (MAGRO; SECCHI; LAUS, 2013), também visou a boas práticas de *accountability* (SECCHI, 2009). Para Magro, Secchi e Laus (2013), a grande mudança promovida foi a que tocou a realidade de controle e de responsabilização, principalmente quando da sanção da Lei de Responsabilidade Fiscal, no ano 2000 (BRASIL, 2000).

Conforme o CLAD (2006), a década de 1980 testemunhou uma grande crise do Estado no mundo, e globalmente o modelo burocrático autorreferido de se administrar a coisa pública passou a ser questionado, vindo a surgir novos paradigmas organizacionais da Administração Pública, que configuraram uma nova gestão pública. Elementos inovadores foram levados para a gestão pública e, ao mesmo tempo, para o conceito de *accountability*, alterando o padrão burocrático de relacionamento com a população.

O movimento de Nova Gestão Pública, ou NGP (*New Public Management* em inglês) teve como principais objetivos adaptar e transferir os conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público. Visou, também, a diminuir o tamanho do Estado, promovendo a redução da máquina administrativa, o aumento de sua eficiência e a criação de mecanismos voltados à responsabilização dos atores políticos (MATIAS-PEREIRA, 2010). Nesse sentido, o Plano Diretor de Reforma do Estado, empreendido por Bresser-Pereira, foi o instrumento pelo qual se introduziu a NGP no Brasil (MAGRO; SECCHI; LAUS, 2013).

Segundo Bresser-Pereira (2006), o Brasil foi o primeiro país em desenvolvimento a implementar uma reforma gerencial do Estado, visando a torná-lo descentralizado e mais eficiente, e a fazer os gestores públicos mais autônomos e responsabilizados. Tem-se como pressuposto a consolidação do regime democrático e visa-se ao seu aprofundamento, bem como à defesa do patrimônio público e à atenção ao cidadão.

Para Olivieri (2006), um dos pontos positivos da reforma administrativa implementada no Brasil, na década de 1990, foi a consolidação de informações gerenciais até então esparsas, o que se deu, em parte, pela necessidade de se realizar um ajuste fiscal. Przeworski (2005, p. 39) diz que “o objetivo da reforma do Estado é construir instituições que deem poder ao aparelho do Estado para fazer o que deve fazer e o impeçam de fazer o que não deve fazer”. Já para Campos (2011), a sociedade é chamada à participação, ao mesmo tempo em que o Estado cria sua reforma.

Roczanski e Tomasi (2010, p. 19) acrescentam que a legislação brasileira “vem criando condições para a implementação de uma nova cultura gerencial na gestão dos recursos públicos e incentiva o exercício pleno da cidadania, ao permitir o acompanhamento da aplicação dos recursos públicos e a avaliação dos seus resultados”. Nas organizações públicas, é indispensável assegurar a permanência dos mecanismos de *accountability* ao longo das diferentes gestões, como os órgãos colegiados, os quais devem ser bem estruturados e ter suficiente representatividade.

O CLAD (2006), porém, alerta que a introdução de práticas gerenciais na gestão pública (latino-americana, particularmente), apesar de essencial, não deve ser encarada como um fim em si mesma, mas um meio para o aumento da governabilidade democrática, o que significa vincular o novo paradigma administrativo ao fortalecimento dos mecanismos de responsabilização da Administração Pública. Não se deve, assim, somente transpor as práticas da iniciativa privada ao meio público, mas respeitar suas peculiaridades.

Para Jordão, Gurgel e Oliveira Junior (2013), apesar de as tendências da Administração Pública Gerencial serem descentralização, autorregulação por parte do mercado, flexibilização da gestão, ênfase nos resultados e aumento do controle social, ainda que esse último aspecto já estivesse enfaticamente presente na Constituição Federal de 1988, o modelo gerencial, não obstante seu discurso de aproximação da sociedade civil com Estado, na prática, enfatiza a associação e a interação do Estado com o mercado, em detrimento da participação da sociedade civil na gestão pública.

Grau (2006) é da opinião de que as recentes reformas, com marcas de orientação ao mercado, não vinham conseguindo combater a administração pública autorreferenciada burocrática, dificultando a responsabilidade pública e aumentando o *deficit* de controle direto pelo cidadão, embora propalassem o contrário. Os aspectos ideológicos fundamentais das reformas explicariam o panorama, que começou a mudar no fim da década de 1990.

Segundo Campos (2011), a reforma iniciada em 1995 permitiu a adoção de novas práticas pela administração pública brasileira, mas, no final da década de 1990, o modelo gerencial começou a mostrar sinais de esgotamento e passou a ser questionado e censurado por conta de resultados não satisfatórios e pela carência de fortalecimento da base social. A busca por uma vertente societal, de concepção participativa e deliberativa de democracia, associado a um novo modelo de desenvolvimento passou, então, a influenciar mudanças na visão da gestão pública.

É do que trata Paes de Paula (2005), para quem, no contexto de redemocratização, buscou-se reformar o Estado brasileiro e encontrar um novo modelo de gestão pública, mais aberto às necessidades sociais, atento ao interesse público e perseguidor da eficiência. Porém, mais que essa vertente “gerencial”, a “societal” propiciaria um novo modelo de gestão pública, de caráter participativo, por meio de experiências alternativas de gestão pública, como são os Conselhos Gestores e o Orçamento Participativo, tendo suas raízes nos movimentos de redemocratização e seus realizadores. Para a autora, o gerencialismo incentiva a participação popular apenas no discurso.

Ainda segundo Paes de Paula (2005), o modelo societal figura como uma forma de se romper o centralismo e o autoritarismo no exercício do poder público, buscando um projeto político ancorado no crescimento da participação dos atores sociais quando da definição da agenda política, elaborando instrumentos que permitam um maior controle social sobre as ações estatais, levando à desmonopolização da formulação e da implementação das políticas

públicas. Diz a autora que a vertente societal não é propriedade de um partido político específico ou de uma determinada força política, nem há um consenso acerca de suas características e objetivos, como ocorre com o modelo gerencial.

Cumpra ainda registrar a reflexão de Secchi (2009, p. 359) acerca de Governança Pública, movimento que teria derivado da Administração Pública Gerencial e trouxe “um resgate da política dentro da administração pública, diminuindo a importância de critérios técnicos nos processos de decisão e um reforço de mecanismos participativos de deliberação na esfera pública”, primando pela colaboração entre redes, comunidades e sociedades na construção de políticas públicas.

Levando em conta as discussões levantadas por Campos (1990), Pinho e Sacramento (2009) constataram que o Brasil ainda está longe de solidificar uma cultura de *accountability*, não obstante a nova Constituição republicana, a escolha social pela democracia e as reformas empreendidas no Estado visarem a uma Administração Pública mais controlável. Segundo entendimento de Jordão, Gurgel e Oliveira Junior (2013, p. 04), no Brasil, “a democracia e o primado do cidadão não vêm se consolidando de forma plena”. Przeworski (2005) bem afirma que a total *accountability* é impossível, pois, mesmo que as instituições democráticas funcionem bem e que os cidadãos sejam capacitados para obrigar os governos a cumprirem seus deveres, isso não garante um contexto pleno de *accountability*.

Vê-se, então, que tanto o modelo gerencial quanto o societal de gestão pública, bem como o de Governança Pública, ocupam-se com valores próprios de um contexto de *accountability*. Sobre esse eixo temático, discorre-se mais na próxima seção.

2.2 ACCOUNTABILITY

A maioria dos autores consultados para elaboração desta dissertação ainda não encontrou uma palavra na língua portuguesa que pudesse ser considerada uma tradução de *accountability* e abarcar toda sua carga semântica. Não obstante, o conceito por trás de termo tão estranho ao nosso arcabouço linguístico condiz com a realidade democrática em que imergiu o Brasil. Dada a dificuldade em se definir “*accountability*” na língua portuguesa, trabalha-se esse conceito do ponto de vista de algumas boas práticas, não exaustivas, ao qual se relacionam, como examinado na próxima seção. Essas boas práticas são: responsabilização, disponibilização de informações, controle social, participação e governança, as quais foram

assim consideradas após exploração da bibliografia consultada nesta dissertação, como listado no Quadro 1.

Quadro 1: Boas práticas de *accountability* percebidas na literatura

Boa prática de <i>accountability</i>	Literatura-fonte
Responsabilização	Araújo, 2010a; Borges, 2014; Bresser-Pereira, 2006; Bresser-Pereira; Grau, 2006; Campos, 1990; CLAD, 2006; Grau, 2006.
Disponibilização de informações	Borges (2014); Bugarim <i>et al.</i> , 2011; Campos, 1990; CLAD, 2006; Grau, 2006; Keuncke; Teles; Flach, 2011; O'Donnell, 1998; Rocha, 2011; Roczanski; Tomasi, 2010.
Controle social	Bugarim <i>et al.</i> , 2011; Campos, 1990; Chelski <i>et al.</i> , 2012; CLAD, 2006; Grau, 2006; Motta, 2007; Pereira, 2005; Pinho; Sacramento, 2009; Przeworski, 2005; Roczanski; Tomasi, 2010
Participação	Campos, 1990; CLAD, 2006; Diniz, 2003; Evans, 2013; Jordão; Gurgel; Oliveira Junior, 2013; Matias-Pereira, 2012; Morlino, 2009; O'Donnell, 1998; Paes de Paula, 2005; Pinho; Sacramento, 2009; Przeworski, 1984; Santos, 1991; Santos, 2010; Secchi, 2009.
Governança	Araújo, 2010a; CLAD, 2006; Diniz, 2003; Gonçalves, 2011; Matias-Pereira, 2010; Matias-Pereira, 2012; Paiva, 2012; Secchi, 2009.

Fonte: elaborado pelo autor

2.2.1 *Accountability* e responsabilização

Uma possibilidade de se entender *accountability* é partindo da palavra “responsabilização”. Não se chega, aqui, a adotá-la como a versão portuguesa de *accountability*, mas ressalta-se a íntima relação que se vê entre elas. Conforme Grau (2006), *accountability* e responsabilização trazem em si um mesmo problema-chave, qual seja a necessidade de legitimar a discricionariedade daqueles que exercem o poder em nome dos cidadãos, de modo que seja possível constantemente se contestar e justificar o exercício do poder.

Consoante Bresser-Pereira e Grau (2006), a responsabilização se dá pelo controle de procedimentos, feito pelos superiores hierárquicos e pelos sistemas de auditoria, e pelo

controle parlamentar. Para o CLAD (2006), responsabilização se resume à prestação de contas à sociedade por parte dos governos democráticos.

Borges (2014) diz que o fenômeno *accountability* se concretiza em meios pelos quais os agentes públicos prestam contas das suas atuações, o que pode aumentar as chances de os serviços e bens públicos estarem alinhados às necessidades da sociedade e não a interesses pessoais de atores específicos. Porém, alerta que o mero elucidar fatos, através da prestação de contas, não reduz suficientemente as condutas danosas à população, pois faz-se necessário acrescentar a essa conjuntura a responsabilização dos agentes.

Araújo (2010a, p. 14) entende que

a efetivação dos princípios democráticos, cujos pontos básicos residem na soberania popular e controle dos governantes pelos governados, coloca a questão da responsabilização como um meta-valor dos governos democráticos. A responsabilização depende, entretanto, de uma dupla condição: capacidade de os cidadãos atuarem e mecanismos institucionais que viabilizam o controle sobre as ações do governo.

Reportando-se a March e Olsen (1995), Grau (2006, p. 275) diz que “a melhoria da responsabilização da administração pública exige deliberação com a sociedade” nas tomadas de decisões, o que requer a implementação de estratégias para possibilitar a democracia deliberativa, mantendo, contudo, a autonomia do Estado e da sociedade.

Grau (2006) afirma que a noção de responsabilização que se tornou hegemônica no final do século XX enxergou as limitações da responsabilização a cargo, até então, apenas dos agentes eleitos, e se configurou na mudança de papel dos cidadãos: de atores tão somente mediados, a atores-chave na tarefa de “responsabilizar” a Administração Pública. Foi uma mudança radical.

Campos (1990, p. 01) assevera que “nas sociedades democráticas mais modernas, aceita-se como natural e espera-se que os governos - e o serviço público - sejam responsáveis perante os cidadãos”. No entanto, a mesma Campos (1990) constatou que apenas a criação de mecanismos de controle burocrático não era suficiente para assegurar a responsabilidade dos servidores públicos e que, ainda que necessários, esses mecanismos de controle interno não bastavam para garantir que o serviço público atendesse a sua clientela, conforme os padrões normativos do governo democrático.

Campos (1990) indica, como algumas das principais deficiências dos controles burocráticos no Brasil, o fato de serem altamente formalistas e ineficientes, no que diz

respeito à *accountability*. Também, pouco se preocuparem com a consecução dos resultados e com as consequências dos programas públicos.

O'Donnell (1991) afirma que o patrimonialismo, bem como o clientelismo e a corrupção, são instituições, embora não formalizadas, fortemente atuantes, e que tomam o lugar das instâncias verdadeiramente democráticas. Então, de acordo com o CLAD (2006), os mecanismos de responsabilização são fundamentais para que se superem os padrões clientelistas e patrimonialistas antigos, que marcam a história política da América Latina.

Consoante Bresser-Pereira (2006), os governos e as Administrações Públicas, quando mais responsabilizados, são mais democráticos e transparentes. Há dois movimentos confluentes: os governos praticam a transparência perante os cidadãos e prestam contas de suas ações, ao passo que se reforça o direito dos cidadãos de controlar as ações dos governos. Têm-se, então, governos e administrações públicas mais responsabilizados quando eles são controlados internamente, pelas próprias instituições do Estado, e externamente, pela sociedade.

Conforme o CLAD (2006), as demandas por uma burocracia meritocrática, contra o clientelismo e a corrupção, persistem, mas o restabelecimento do espaço público, inclusive no tocante ao controle e à cogestão social dos serviços públicos, muda o papel da profissionalização, uma vez que precisa atender às necessidades da responsabilização da administração pública, tanto em se tratando dos meios tradicionais de responsabilização, como os procedimentais (pelo Poder Judiciário e pelo Ministério Público) e o parlamentar, quanto incluindo as novas formas de *accountability*, fundamentadas na participação social e na transparência de informações, na primazia dos resultados e na competição administrada.

No que concerne à transparência das informações públicas especificamente, aborda-se mais um pouco na próxima seção.

2.2.2 *Accountability* e disponibilização de informações

Campos (1990, p. 09), observando a realidade política brasileira no final da década de 1980, assinala que “a debilidade das instituições, acoplada ao baixo nível de organização da sociedade civil, explica também a má qualidade do processo de partilha de informações entre governo e sociedade”. O lapso informacional, ou as distorções comunicativas entre governo e sociedade, reforçam a indigência política, porque prejudicam o controle da burocracia.

Campos (1990) indica que a partilha de informações do Estado com os cidadãos não constitui uma tradição em qualquer governo autoritário e centralizado apoiado pela tecnocracia. Ao contrário: os regimes totalitários dependem da falta de informação das sociedades. Neles, há a manipulação da opinião pública para atender aos interesses do governo e usar inadequadamente os dinheiros públicos.

Com a institucionalização, no entanto, da Constituição de 1988, o povo brasileiro ganhou expressamente o direito de receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que deveriam ser prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo fosse imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988).

A Emenda Constitucional nº 19, de 1998, trouxe reforço a esse tema, afirmando que a lei disciplinaria as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo. Conforme afirma a própria Constituição Republicana, a administração pública deve franquear sua documentação a quem dela necessitar (BRASIL, 1988). Porquanto, qualquer indivíduo é parte lícita para demandar informações públicas.

A lei que regula a disponibilização das informações públicas veio a ser sancionada em 2011 e ficou conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI). Esse marco legal visa a garantir o acesso às informações, ficando sujeita a essa determinação não só a União e seus órgãos e entidades (como a UFPE), mas também os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, as Cortes de Contas, o Ministério Público e as instituições privadas sem fins lucrativos que receberem recursos públicos para realização de ações de interesse público (BRASIL, 2011).

A LAI estabelece procedimentos para que a Administração responda a pedidos de informação do cidadão, determinando que o acesso seja regra e o sigilo, exceção, constituindo-se, assim, uma referência para a democratização da informação pública (BRASIL, 2011).

O acesso à informação pode se dar de duas formas: através da transparência ativa (quando a divulgação ocorre de modo espontâneo, por meio das páginas virtuais), ou pela transparência passiva (situação em que a informação é divulgada sob demanda, por solicitação de alguém). Acerca do acesso dito “ativo”, Rocha (2011) apregoa que o Estado dar publicidade às suas ações, ao modo como são executadas, e criar canais de manifestação por

parte da sociedade, são medidas obrigatórias para que se torne fato o controle social. Vale ressaltar que a publicidade é um dos princípios constitucionais da administração pública brasileira (BRASIL, 1988).

Também no universo das diretrizes da LAI, vislumbra-se a promoção do controle social, evidenciando ser a disponibilização de informações instrumento indispensável ao controle da gestão pública por parte da sociedade.

Outra peça, a Lei Complementar nº 131/2009, conhecida como Lei da Transparência, acrescentou dispositivos à Lei de Responsabilidade Fiscal, de 2000, determinando a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Não diz respeito apenas à transparência ativa, uma vez que determina que a transparência deve ser assegurada mediante incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos (BRASIL, 2009).

Um pressuposto da boa prática da disponibilização de informações é a transparência, outro conceito caro ao tema *accountability*. Sobre ela, Bugarim *et al.* (2011) asseveram que vem se tornando cada vez mais presente no âmbito da administração pública no Brasil. Com a nova administração, também chamada administração moderna, a qual se baseia nos princípios de eficiência, transparência e responsabilidade, surgiram ideias de participação e controle social, com a possibilidade de os cidadãos interferirem nas tomadas de decisão da gestão pública e controlar as ações do Estado e da administração pública de modo geral. A transparência serve para aproximar o Estado da sociedade, pois amplia o nível de acesso do cidadão às informações referentes à atividade pública.

Segundo O'Donnell (1998), informação confiável e adequada é essencial para que haja *accountability*. O acesso a diversas fontes de informação possibilita a articulação de reivindicações e mesmo a impetração de denúncias de atos praticados por autoridades públicas.

Roczanski e Tomasi (2010) alertam ainda que a informação disponibilizada precisa ser importante e acessível, além ser inteligível aos diferentes atores e funcionar como um efetivo recurso democrático nos processos de negociação e decisão sobre políticas públicas. Isso implica ser compreensível também para a sociedade. A tecnologia da informação é vista como forte aliada nesse processo, dado que possibilita facilitar o acesso à informação.

É o que pensa Borges (2014, p. 08), para quem se poderia estreitar as relações Estado-sociedade

por meio da disponibilização de informações amigáveis, vistas como inteligíveis, em mídias sociais, pois nem sempre os canais institucionais, representados pela figura dos relatórios de prestações de contas, conseguem realmente se fazer claros para aqueles que precisam estar bem informados acerca de políticas públicas que afetam o seu bem-estar.

Keunecke, Teles e Flach (2011, p. 159) reforçam esse discurso, afirmando que “a forma com que o conteúdo é divulgado influencia diretamente na existência da transparência”. Ademais, o CLAD (2006, p. 32) reitera que “os avanços na informática têm permitido estabelecer formas mais transparentes de transmissão da informação à população, tornando mais efetivo o processo de responsabilização pública”.

A disponibilização de informações referentes à administração pública é algo imprescindível para que se efetive o controle social, o qual pode ser considerado outra boa prática pertinente a um cenário de *accountability*. Grau (2006) afirma que, sem a disponibilidade de informações, a institucionalização do controle social pode ficar impossibilitada, e que a América Latina apresenta vários exemplos de iniciativas de controle social, destacando-se, a despeito de outras regiões do globo, a institucionalização desse tipo de controle, a partir do Estado. Tal organicismo propicia uma maior responsabilização da Administração Pública.

2.2.3 *Accountability* e controle social

Para Araújo (2010a), o controle é um dos elementos fundamentais do contexto de *accountability*, para o que a disponibilização de informações sobre a atuação dos governos e seus resultados é imprescindível. É imprescindível, igualmente, a presença de instituições que permitam questionar as ações do poder público. Ou seja, não pode haver a *accountability* sem que haja, também, a utilização de instrumentos institucionais de controle.

O controle constitui-se uma das quatro funções administrativas básicas. Wosniak e Rezende (2012) asseveram que, no processo administrativo, o controle é a função que tem por fim medir e avaliar o desempenho e o resultado de ações, por meio de comparação com padrões estabelecidos. Secchi (2009) aponta o controle como o principal elemento comum dos modelos organizacionais advindos da NGP.

Através dos sistemas de controle, pode-se avaliar a performance das unidades e remunerar de acordo com a realização dos resultados alcançados. Eles ainda ajudam a alinhar os interesses entre a administração e os principais níveis de gestão. Consoante Wosniak e Rezende (2012), os instrumentos de monitoramento, aferição e avaliação, do desempenho e dos resultados, geram insumos que realimentam os processos.

De acordo com Araújo (2010a), o controle sobre as ações realizadas pelo setor público governamental envolve um conjunto de procedimentos, visando a acompanhar e identificar se as ações relativas ao ciclo das políticas públicas planejadas estão atendendo aos interesses dos atores sociais impactados, tendo em vista a correção de rumos e evitando maiores custos. Contudo, as ações de controle podem ser desenvolvidas antes e depois da execução das políticas, o que pode evitar procedimentos técnica ou politicamente inadequados.

Não obstante o sistema de controle interno, as instituições também passam por processos de averiguações implementados por organismos externos. Em se tratando de controle externo da administração pública, uma das vertentes possíveis é o controle exercido pela sociedade, chamado controle social, como se vem sustentando até aqui.

A boa prática do controle social está atrelada ao contexto de *accountability*, pois consiste em integrar a sociedade com a administração pública, visando à solução de problemas e deficiências sociais eficientemente. O controle social é “um instrumento democrático, no qual há participação dos cidadãos no exercício do poder, colocando a vontade social como fator de avaliação para a criação de metas a serem alcançadas no âmbito de algumas políticas públicas” (BUGARIM *et al.*, 2011, p. 71).

Segundo o CLAD (2006), era comum a adoção apenas de controles parlamentares e procedimentais, visando à evitação da tirania e do desvio de condutas. Consoante Grau (2006), o controle parlamentar era a forma tradicional de controle social, que o relegava à categoria de controle indireto, e que dava aos cidadãos as eleições como o único momento para expressarem sua satisfação ou insatisfação. Recentemente, porém, com a necessidade de se melhorar o desempenho do Estado, surgiram mecanismos, advindos da NGP, para controlar também as políticas públicas, desde sua elaboração até aos resultados. Posteriormente, intensificaram-se as formas de participação social em termos de controle e cogestão dos serviços públicos.

Przeworski (2005) alerta que não basta aos cidadãos observarem os resultados para tomar a decisão quanto à continuidade de um governo, pois isso não garante que tudo foi feito

visando ao interesse público. No entanto, não implica dizer que os cidadãos devem conhecer todos os fatos, mas o suficiente para avaliar de forma adequada a gestão.

As ideias de participação e controle social surgiram com a chamada administração moderna (BUGARIM *et al.*, 2011). O Estado, por meio da administração pública, deve atender às demandas sociais com qualidade e transparência, a qual é essencial para que os controles burocráticos se transmudem em controle social, ajudando a fortalecer a cidadania e a democracia. De acordo com Matias-Pereira (2012), a transparência é o instrumento de melhora do desempenho da administração pública mais significativo para garantir a legitimidade do governo junto à população.

Bugarim *et al.* (2011) afirmam que, desde a promulgação da Constituição Cidadã, o aparelhamento do Estado conta com sistema de avaliação e julgamento das contas públicas, no qual o mais importante dos controladores é o cidadão. Destarte, o sistema de avaliação e julgamento das contas públicas deve adotar um modelo de controladoria social focada em resultados e orientada para o cidadão. Outro instrumento normativo, a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101), de 2000, também não se exime de ressaltar a importância do controle social (BRASIL, 2000).

Segundo Motta (2007), o controle social é a superação da síndrome “nós-eles”, desenvolvida quando os cidadãos se distanciam da gestão pública, consistindo no hábito na população brasileira de submissão, alienação e descrédito em relação à administração pública, e de ver seus dirigentes e representantes políticos como outra classe de gente.

Roczanski e Tomasi (2010, p. 06-07) asseveram que “o controle social pode fortalecer o controle formal legalmente instituído, levando a sociedade a participar mais ativamente da vida pública [...], reduzindo a distância entre o desempenho do governo e as efetivas necessidades dos cidadãos”. Pinho e Sacramento (2009, p. 1353) dizem que “no controle social, os cidadãos se tornam controladores dos governantes não apenas nas eleições, mas ao longo do mandato de seus representantes”.

Para tanto, Grau (2006) afirma que o controle social precisa ser externo à administração pública, para que a relação seja de regulação, uma vez que a eficácia desse tipo de controle está intimamente ligada à independência e à autonomia que os sujeitos sociais têm frente aos organismos estatais. Isso não significa dizer ater-se apenas aos resultados (controle *ex post*), mas controlar também as primeiras decisões de planejamento (controle *ex ante*).

Pinho e Sacramento (2009, p. 1355) ressaltam que, com o Plano Diretor de Reforma

do Aparelho do Estado, de 1995, e a substituição do paradigma burocrático pelo da administração gerencial, salientou-se a necessidade de mecanismos para o exercício do controle social no Brasil, deslocando-se, o foco do controle, para os resultados, e não mais para os procedimentos.

O controle social complementa o chamado controle procedimental. O ponto-chave do controle procedimental é verificar se os governantes e a burocracia estão cumprindo as regras estabelecidas, o que ajuda a salvaguardar o Estado de Direito, pois limita a discricionariedade dos agentes em relação aos direitos individuais e coletivos dos cidadãos. Esse tipo de controle ajuda, ainda, a dificultar o domínio do aparelho estatal por parte de grupos privilegiados, mas se as instituições controladoras gozarem de independência, isenção e autonomia, e puderem também ser controladas, inclusive pela sociedade (CLAD, 2006).

Campos (1990) aponta para o fato de que, quando o controle democrático se limita à estrutura do Executivo, ele não consegue ser eficaz, pois a manutenção dos direitos democráticos requer a expansão da arena em que o controle acontece, o qual, precipuamente, constituiria prerrogativa essencial dos cidadãos organizados, dado que, agindo individualmente, não conseguiriam a força necessária frente aos abusos do Estado.

Há, destarte, um elo forte entre *accountability* e cidadania organizada. Diz Campos (1990, p. 06) que

uma sociedade precisa atingir um certo nível de organização de seus interesses públicos e privados, antes de tornar-se capaz de exercer controle sobre o Estado. A extensão, qualidade e força dos controles são consequência do fortalecimento da malha institucional da sociedade civil. À medida que os diferentes interesses se organizam, aumenta a possibilidade de os cidadãos exercerem o controle e cobrarem do governo aquilo a que têm direito.

Consoante o CLAD (2006), os governos devem ser fiscalizados permanentemente, por meio de controles burocráticos, políticos e sociais. Roczanski e Tomasi (2010, p. 08) notam que “o aprimoramento da administração pública e dos controles sobre os governos é um objetivo de todos os mecanismos da *accountability* [...], mas os mecanismos de controle por resultados não podem ser vistos como mera ferramenta gerencial”: devem servir especialmente para incrementar o controle dos cidadãos frente à burocracia e aos governantes. Quando uma democracia está em estágios avançados, vê-se nela não só a transparência dos resultados alcançados pela Administração, mas também que as principais decisões governamentais se dão consultando-se a sociedade, por meio de audiências públicas.

O controle social não pode ficar restrito aos *stakeholders* diretamente envolvidos com determinadas políticas, serviços ou produtos públicos, mas conjugar entidades organizadas, segmentos diversos, atores individuais e os meios de comunicação, embora muitas vezes dependentes de interesses comerciais. Assim, esse tipo de controle pode ser exercido por qualquer ator, individual ou coletivo, visando a interesses públicos, monitorando resultados e/ou decisões, utilizando diversos meios (poder de veto, eleições, deliberação pública, ações jurídicas, recursos administrativos), sobre a administração pública, ou quem dela receba recursos (GRAU, 2006). Para Przeworski (2005), os governos se tornam *accountable* se os cidadãos tiverem condições de saber se esses governos estão trabalhando visando a atender aos interesses públicos e se puderem aplicar as sanções devidas, se necessário for.

Campos (1990, p. 05) assevera ainda que “o verdadeiro controle do governo - em qualquer de suas divisões, Executivo, Legislativo e Judiciário - só vai ocorrer efetivamente se as ações dele forem fiscalizadas pelos cidadãos”. Em se tratando de controle social, Przeworski (2005) enfatiza a importância dos meios de comunicação social, guiando-se pelo interesse público. O’Donnell (1998) alerta, porém, para o fato de a mídia, tendendo a substituir os tribunais, poder denunciar os possíveis delitos, elegendo supostos responsáveis, divulgando os detalhes que lhe são relevantes, poupando as autoridades caras a ela.

De acordo com Grau (2006), um elemento-chave do controle social é forçar a observância dos mandatos e da propaganda política. Uma limitação enfrentada por esse tipo de controle é a de não poder impor sanções administrativas, mas apenas de caráter simbólico, como a rejeição. Assim, o controle social depende de recursos diretos e indiretos para forçar a administração pública, como a mídia pode fazer. A sociedade precisa, portanto, dispor de recursos coercitivos legais, já existentes ou não, de modo a aumentar a eficácia das punições simbólicas.

Para Paes de Paula (2005), um desafio que se enfrenta é o de se elaborarem arranjos e formatos institucionais que viabilizem uma maior participação e cogestão dos cidadãos nas decisões públicas. Entre esses formatos, ressalta-se o papel das Ouvidorias e dos Serviços de Informações ao Cidadão (SIC). As ouvidorias públicas surgiram na Suécia, no início do século XIX e adquiriram importância especial no Brasil pós-ditadura militar, em sua busca por ética, transparência e participação dos cidadãos na gestão pública (CARDOSO, 2010). O SIC adveio da LAI (BRASIL, 2011), conforme exposto anteriormente.

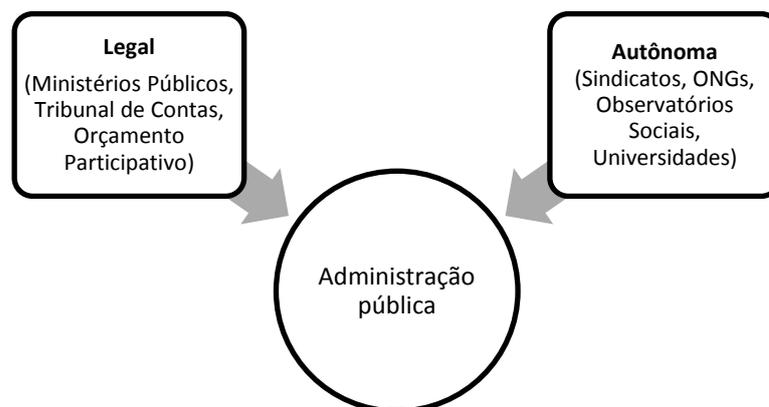
Przeworski (2005) indica que, para um desempenho adequado do governo, sua

burocracia precisa estar devidamente supervisionada pelos eleitos, os quais, por sua vez, devem prestar contas à sociedade, que os põs em posto de comando ou representação. Os cidadãos devem ser capazes de saber quem são os responsáveis por determinadas ações, conhecendo bem os mecanismos de *accountability* para punição dos infratores.

A falta de controle dá margem à corrupção, às injustiças e desigualdades, bem como à perda de legitimidade dos governantes. É preciso que haja a conscientização da sociedade, mudanças culturais e educacionais para o adequado exercício da cidadania, sendo imprescindível, também, a priorização da transparência na gestão do setor público (CHELSKI *et al.*, 2012).

Ainda consoante Chelski *et al.* (2012), o controle social viabiliza o bom funcionamento da economia e a efetividade dos gastos públicos. Na realidade de controle social, a vontade social é um fator de avaliação, visando à solução de problemas e de deficiências sociais. Desse modo, levando em consideração a existência do controle social, ter-se-ia uma nova estrutura institucional, com duas diferentes formas de monitoramento da administração pública: uma legal (efetuada pelos Ministérios Públicos, Tribunal de Contas e Orçamento Participativo) e outra autônoma (exercida por Sindicatos, ONGs, Observatórios Sociais e Universidades), como se pode verificar na Figura 1.

Figura 1: Formas de monitoramento da administração pública



Fonte: elaborada pelo autor

Exemplos de iniciativas de controle social na UFPE foram a mobilização grevista em 2012, que perdurou 112 dias (JC ON LINE, 2012), os protestos contra a vinculação do Hospital das Clínicas da Universidade à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, em 2013 (G1 PE, 2013; JC ON LINE, 2013; UFPE, 2013b), e o movimento de ocupação do prédio da Reitoria, em 2015, devido à não homologação do Novo Estatuto proposto por congresso estatuinte¹ (DIARIO DE PERNAMBUCO, 2015c).

Contemplada a boa prática do controle social e sua indispensabilidade para um contexto de *accountability*, fala-se agora de outra boa prática igualmente imperiosa: a participação social na gestão pública.

2.2.4 *Accountability* e participação

Migrar de uma situação de democracia representativa pura, para outra, ancorada na articulação de todos os tipos de democracia disponíveis, como a democracia participativa (SANTOS, 2010), é avançar na *accountability*. Contudo, é praticamente impossível falar de um padrão único de relações entre democracia representativa e participativa, sabendo-se que elas são sempre muito tensas, revelando uma convivência difícil entre esses tipos de democracia, e dessas tensões “são liberadas as energias emancipatórias necessárias à ampliação e redefinição do campo político” (SANTOS, 1991, p. 172).

Afirma Santos (2010) que a democracia política, ou representativa, não é falsa, mas insuficiente, de modo que se deve articulá-la com outros tipos de democracia, alcançando um *status* de democracia radical, de alta intensidade, ou revolucionária. O impulso democrático suscitou novas dimensões democráticas, que transcendem a democracia representativa. Uma experiência de participação foi iniciada no final da década de 1980, em Porto Alegre (RS – Brasil). Lá, surgiram pressupostos participativos pioneiros no País, que se replicaram em muitas cidades do Brasil e da América Latina, e foram importados também por líderes municipais de outros continentes, como Europa, e levou o Banco Mundial a recomendar sua adoção e a destacar suas virtudes.

¹Uma proposta de novo estatuto para UFPE foi resultado de um processo estatuinte, o qual consistiu em procedimento consultivo e deliberativo, democrático, com a participação de todos os segmentos da Comunidade da UFPE. A proposta foi entregue à gestão da Universidade em 28 de maio de 2015, mas ainda não foi adotada. Um *site* exclusivo foi disponibilizado na internet, do qual podem ser extraídas diversas informações referentes ao processo (<http://www.novoestatutoufpe.org/>) (UFPE, 2016e).

Diz o CLAD (2006) que a participação social é fundamental à governabilidade democrática, pois pode vincular o processo de reforma do Estado à consolidação da democracia e (re)aproximar o poder público da sociedade, saindo de uma perspectiva Estadocêntrica para outra, Sociocêntrica², acentuada a partir da Constituição de 1988.

Conforme o CLAD (2006, p. 29-31), os recursos necessários à *accountability* consolidaram-se institucionalmente, em geral, quando da expansão do Estado. Assim, “não conseguiram evitar que determinados espaços de atuação governamental fugissem do controle da sociedade ou de suas instituições representativas”, entre as décadas de 1960 e 70. Três grandes mudanças ulteriores explicam a lógica de *accountability* atual: a crise do modelo de Estado adotado pós-Segunda Guerra, as falhas do modo burocrático de se administrar e o aumento dos instrumentos de participação social na administração pública. O Estado passa então a firmar parceria com a sociedade, uma vez que, sozinho, não consegue solucionar todos os problemas coletivos.

Segundo Jordão, Gurgel e Oliveira Junior (2013, p. 13), “resgatar os princípios da cidadania como exercício de participação da sociedade na vida política requer recolocar a questão do público e do interesse pelo público, substituir o descrédito do Estado e ampliar formas democráticas de aproximação com a sociedade civil”.

No início de processo de democratização, diversas forças da sociedade civil organizavam-se fora da tutela do regime autoritário. Ainda não existiam instituições que funcionassem como lugar de expressão e negociação para essas novas organizações autônomas. As instituições estatais estavam impermeáveis. Destarte, a campanha pela democracia devia assumir um caráter de movimento de massas, como forma de pressão, constituindo-se, as ruas, o principal espaço para expressão política, dada a inexistência de outros canais (PRZEWORSKI, 1984).

Por suas observações do contexto brasileiro, Campos (1990) já defendia que se precisava migrar de um perfil de democracia preponderantemente representativa para a forma participativa, sabendo que a primeira condição para uma democracia verdadeiramente participativa e para a existência de *accountability* no serviço público seria o desenvolvimento

²Keinert (2000) organizou duas matrizes da relação Estado-sociedade: a Estadocêntrica (ênfase no Estado intervencionista como o centro das decisões políticas, sobre as quais a interferência social se dá através de *lobbies* e grupos de interesse. Praticamente, não há participação nem controle sociais) e a Sociocêntrica (a sociedade é enxergada como ator importante e o Estado passa a ser mais permeável à sua participação. Ela se torna corresponsável pelo bem público. A rede de agentes participantes nas decisões se expande, exigindo mais capacidade de regulação e coordenação. O controle social também se faz mais presente).

da consciência popular, com a qual o cidadão deixa o papel de consumidor de serviços públicos e de objeto das decisões públicas e assume o perfil de sujeito ativo.

Diniz (2003) atenta para o fato de que a participação espontânea da sociedade não é de todo frutuosa. É preciso que essa esteja devidamente organizada e disposta a participar, que a representação seja densa e de qualidade, legítima e abrangente e com relações suficientemente horizontalizadas.

Pinho e Sacramento (2009, p. 1354) afirmam que

a Constituição Federal de 1988 institucionalizou a participação da sociedade na gestão das políticas públicas. Desde então, diversos mecanismos de participação da comunidade na gestão dessas políticas vêm sendo gradativamente implementados. Conselhos, orçamento participativo e plebiscito são alguns exemplos dos mecanismos que podem ser utilizados para efetiva prática dos dispositivos constitucionais.

Some-se ao comentário acima a disponibilidade das contas públicas para exame e apreciação por qualquer contribuinte e a possibilidade de se ingressarem Ações Populares no Congresso Nacional. Tais aspectos fortalecem a democracia no poder local (PINHO; SACRAMENTO, 2009, p. 1358).

O'Donnell (1998, p. 31), aludindo ao pensador Sócrates, afirma que “o *demos* pode deliberar sobre qualquer questão: ele tem o direito de tomar decisões sobre qualquer tema que julgue apropriado”. A democracia estabelece como direito positivo a sua participação nas decisões. Ainda: o direito à participação na tomada de decisões coletivas alcança todos os cidadãos.

Uma ideia democrática é de que a autoridade política vem de todo e de cada membro do *demos*. Desse modo, os ocupados das decisões políticas devem tomá-las visando ao bem de todos. Cada cidadão é potencialmente participante dos processos decisórios e esses devem ser públicos, no sentido de estarem abertos à participação popular ampla e de que os conteúdos informacionais estejam disponíveis à coletividade. Ademais, tais expectativas democráticas demandam um alto grau de transparência (O'DONNELL, 1998).

O processo eleitoral, por si só, não é ágil o bastante para salvaguardar o interesse público. A legitimidade do poder delegado (pelo povo ao Estado) precisa ser assegurada pelo exercício ativo da cidadania organizada, pois uma sociedade desmobilizada não será capaz de garantir a *accountability* (CAMPOS, 1990). Segundo a mesma Campos (1990, p. 06), “a cidadania organizada pode influenciar não apenas o processo de identificação de necessidades

e canalização de demandas, como também cobrar melhor desempenho do serviço público. Esse parece ser o caminho para *accountability*". A falta de organização da sociedade aliada à de transparência dos governos agravam a situação de impotência política.

Consoante Santos (2010), o pressuposto participativo é só um dos mecanismos de democracia participativa, surgidos durante as últimas décadas, e vincula-se ao modelo societal defendido por Paes de Paula (2005). Dele fazem parte os conselhos municipais e estaduais, os referendos e demais consultas populares, mas a experiência vivenciada nessas décadas tem despertado um conjunto de novas (e, até então, inimagináveis) articulações entre democracia representativa e democracia participativa.

Santos (2010, p. 118) afirma que "quando a distância entre representantes e representados é ampla e disfuncional, a democracia representativa dispõe de um mecanismo aparentemente muito eficaz: a realização de novas eleições e eleição de novos representantes". Essa dimensão eleitoral, O'Donnell (1998) denomina *accountability* vertical, por meio da qual os cidadãos poderiam punir ou premiar um mandatário ou seus candidatos, através de eleições consideravelmente livres e justas. No entanto, Santos (2010) aponta que as eleições podem, de fato, mudar muita pouca coisa, pois não conseguem alterar o sistema partidário, nem o de organização de interesses. Assim, não para de aumentar a distância representantes–representados, alimentando a desmotivação nos eleitores que se veem impotentes, o que favorece a transformação da patologia da representação na patologia da participação.

O'Donnell (1998) ratifica esse entendimento, afirmando que as eleições, tidas como canal principal de *accountability* vertical, acontecem espaçadamente, e não está evidente sua efetividade como mecanismo de *accountability*, dadas as condições eleitorais prevaletentes em muitos países democráticos, como sistemas partidários frágeis, volatilidade significativa de eleitores e partidos, temas de política pública pobremente estabelecidos e mudanças políticas radicais súbitas. Consoante O'Donnell (1991), nas democracias consolidadas, a *accountability* se efetiva não apenas verticalmente, mas também horizontalmente, através de uma rede de poderes com autonomia suficiente para questionar agentes públicos e punir descumprimento de responsabilidades.

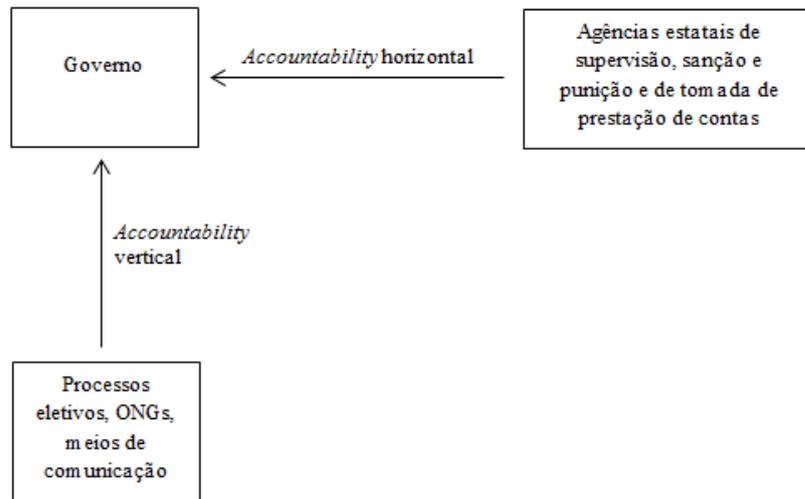
Segundo O'Donnell (1998), a *accountability* horizontal diz respeito à capacidade de as instituições se controlarem umas às outras. É a existência de agências estatais com direito e poder legal, dispostas, capacitadas, profissionalizadas e autônomas (incluído o aspecto

financeiro) para supervisionar, sancionar e punir ações ou omissões de outros agentes ou agências estatais. Estão aí incluídas as instituições clássicas (do Executivo, do Legislativo e do Judiciário), bem como as organizações de supervisão e de tomada de prestação de contas, funcionando não isoladamente, mas em rede, para se aumentarem as chances de efetividade das ações. Isso não implica perda de autonomia, pois há o estabelecimento de fronteiras e do reconhecimento da importância e da relevância de uma agência pelos outros atores relevantes.

A efetividade da rede de *accountability* horizontal depende da qualidade de *accountability* vertical, que inclui os processos eletivos (O'DONNELL, 1998). Conforme o CLAD (2006), os mecanismos de *accountability* horizontal controlam e fiscalizam os governos entre eleições, permitindo a punição e a responsabilização ininterrupta. Para O'Donnell (1998), a existência de *accountability* vertical assegura que um país é democrático, em se tratando de os cidadãos poderem escolher seus governantes e representantes e poderem, também, expressar livremente suas opiniões e reivindicações, mas a fragilidade da *accountability* horizontal compromete a credibilidade democrática.

Por outro lado, os mecanismos que articulam tanto a *accountability* vertical quanto a horizontal convergem seu olhar para o governo, pois, de um lado lhe impõem responsividade em relação às necessidades do público a que serve, em termos de responsabilização e prestação de contas, enquanto que, ao mesmo tempo, exige da sociedade civil e dos meios de comunicação, capacidade para a busca por informações sobre o desempenho institucional, a fim de transformá-las em demandas de controle social, político e eleitoral, conforme o caso. A Figura 2 sintetiza a convergência das relações da *accountability* horizontal e vertical, levando em conta a estrutura do Governo em tal contexto, cuja análise foi extraída de Kyriacou (2008).

Figura 2: *Accountability* horizontal e *accountability* vertical



Fonte: adaptado de Kyriacou (2008, p. 02)

Note-se que a busca por *accountability* horizontal é ainda mais difícil nos países marcados pela pobreza arraigada e pela desigualdade econômica. Ademais, as burocracias estatais são pontos nevrálgicos de recursos de poder, os quais são mobilizados nas situações em que questões de *accountability* horizontal estão em xeque (O'DONNELL, 1998).

Uma das razões para isto decorre do fato de a visão da democracia participativa se opor à da democracia elitista, ou “de cima para baixo”, que se baseia no sistema eleitoral em que ganha o pleito quem tem maior parte dos votos válidos, na ascensão do Executivo sobre o Legislativo, no acesso limitado às informações governamentais, nos baixos níveis de participação no sistema governamental, nas desigualdades de acesso aos recursos de poder, no Estado centralizado e na mídia vulnerável a manipulações do governo (EVANS, 2013).

Evans (2013) prossegue, defendendo que a democracia participativa, por sua vez, visa a estabelecer o pluralismo, mirando o interesse nacional e levando em conta a criação de instituições políticas democráticas e de processos baseados no controle social e na igualdade política. Essas instituições e processos refletem uma visão “de baixo para cima”. São protegidos os direitos individuais, a liberdade de informação e outras formas de governo aberto, os sistemas eleitorais focam a representação proporcional, há descentralização e devolução territorial de poderes, altos níveis de participação no sistema de governo, controle popular e igualdade política.

Prezar pela *accountability* é também negar a prevalência do modelo monocrático de

autoridade, que, segundo Campos (1990, p. 05), “somente leva a *accountability* ascendente (*upward accountability*)”, o que é algo bastante limitado, “pois pode servir aos interesses da minoria detentora do poder ou, quando muito, aos interesses dos burocratas”.

Santos (2010) chega a afirmar que a participação social limitada às eleições não é ativa, mas tão somente procedimental. Diz ele que

a democracia representativa desenvolveu seus instrumentos em torno da autorização (decidir por meio do voto quem são as pessoas autorizadas a tomar decisões políticas) e descuidou por completo de outras questões importantes, que são a prestação de contas e o controle social (SANTOS, 2010, p. 119).

A democracia representativa é apenas uma parte importante de uma tradição democrática bem mais ampla, nas quais cabem outras práticas e concepções (SANTOS, 2010). Para Pereira (2005), só pode existir democracia quando a sociedade civil distingue-se do Estado e o controla. Outrossim, a participação dos cidadãos pode desenvolver a democracia (MATIAS-PEREIRA, 2012), de modo que ela avance para um quadro de democracia deliberativa.

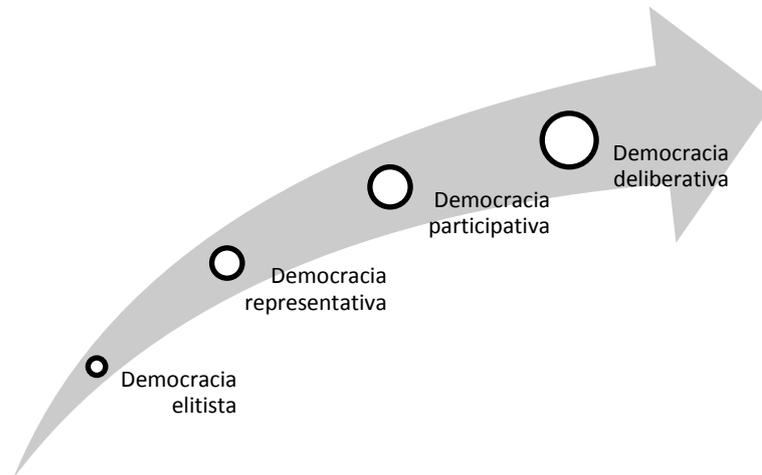
Democracia deliberativa é um regime democrático em que se encontram espaços de discussão participativa e pública de questões políticas, cujas decisões resultam de discussão argumentada, aberta, livre, em que convicções são amadurecidas. Caracteriza-se por ser um processo de tomada de decisão coletivo que contempla a participação de todos os futuros afetados pelas decisões (ou de quem os representem) e se desenvolve recorrendo a argumentos propostos aos participantes, ou por eles, os quais compartilham valores de racionalidade e imparcialidade. O processo deliberativo precisa ter continuidade, liberdade, pluralismo, conexão, respeito, atenção e empenho de não mentir (MORLINO, 2009).

De acordo com Secchi (2009), os mecanismos de democracia deliberativa, como o fortalecimento da comunidade na gestão da coisa pública, os planejamentos e orçamentos participativos e os conselhos deliberativos nas diversas áreas de políticas públicas, já foram utilizados por diversos países. Tais experiências ajudam a estreitar a relação entre agentes públicos e privados, visando à solução de problemas coletivos e estabelecimento da *accountability*.

Evans (2013), Santos (2010), Pereira (2005), Matias-Pereira (2012), Morlino (2009) e Secchi (2009) ajudam a enxergar o desenvolvimento democrático em estágios, conforme ilustrado na Figura 3, em que se mostra a “Democracia deliberativa” como o estágio mais

avanzado de tal processo de evolução.

Figura 3: Estágios de desenvolvimento da democracia



Fonte: elaborada pelo autor

Após essa reflexão acerca da importância da participação social deliberativa na gestão pública, para o estabelecimento de um contexto de *accountability*, passe-se à outra boa prática indispensável, que é a governança. Para se assegurar a cultura de controle, transparência e prestação de contas nas organizações, surgiu nas empresas privadas o movimento de governança corporativa, que, dada a relevância de seus postulados, migrou para a atividade pública.

2.2.5 *Accountability* e governança

Assim como no universo empresarial, o ambiente público parte para uma postura de maior transparência em suas ações. Naquele, a dita governança corporativa (GC) adveio para superar o "conflito de agência" (denominação dada ao conflito de interesses entre os proprietários de um negócio e seus empregados administradores). Constitui-se um conjunto de princípios básicos, cuja incumbência é monitorar as relações existentes entre a administração e os acionistas (ou demais partes interessadas, chamadas *stakeholders*), protegendo-os, e tentar minimizar as discrepâncias existentes entre principal (o proprietário) e agente (o

empregado administrador), por meio de um controle mais efetivo (OECD, 2004).

O termo governança corporativa, de acordo com Chagas (2007), originou-se da expressão inglesa *corporate governance*, significando o sistema pelo qual os acionistas cuidam de sua empresa. Na primeira metade dos anos 1990, em um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos, acionistas perceberam a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas. Tudo aconteceu após escândalos no mercado corporativo e financeiro da Inglaterra, no final dos anos 1980.

No Brasil, o primeiro sinal de preocupação com esse tema se deu em 1994, quando foi fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, atualmente chamado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Em 1999, o IBGC lançou o primeiro código brasileiro sobre governança corporativa, o "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa". Matias-Pereira (2010) e Secchi (2009) destacam ainda as contribuições do Banco Mundial, do Fundo Monetário Internacional, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, da *International Federation of Accountants* e do Movimento Brasil Competitivo para o fomento à aplicação da governança corporativa no setor público, do Brasil e do mundo.

Consoante Gonçalves (2011), um dos maiores problemas enfrentados no estudo científico de governança é a imprecisão de seu conceito, associada ao fato de que é uma expressão usada em sentido amplo, fazendo-se necessário adequá-la ao contexto que se está considerando. Não obstante, a palavra guarda necessariamente um sentido positivo, de modo que, ao se falar em governança, se pense, de pronto, em “boa” governança.

Observando as discussões contemporâneas, Matias-Pereira (2010) vê que o conceito de governança já superou seus aspectos operacionais, incorporando novos elementos (as redes sociais informais - de fornecedores, famílias, gerentes -, hierarquias e associações de diversos tipos) aos mecanismos tradicionais de agregação e articulação de interesses (como partidos políticos e grupos de pressão).

Em se tratando da administração pública, a governança pode ser definida como a capacidade de a ação estatal implementar políticas públicas e atingir metas coletivas. Requer a expansão e o aperfeiçoamento dos meios de interlocução e de administração dos conflitos de interesses, reforçando os mecanismos de responsabilização dos governantes. Diz respeito, então, à capacidade de inserção do Estado na sociedade, em contraste com a realidade de um

Estado fechado, restrito à burocracia (DINIZ, 2003).

A governança pode ainda ser considerada como “um conjunto adequado de práticas democráticas e de gestão que ajudam os países a melhorar suas condições de desenvolvimento econômico e social” (SECCHI, 2009, p. 358). Por sua vez, Araújo (2010a, p. 05) afirma que governança implica

a capacidade de conduzir os processos de formulação, execução e avaliação de políticas públicas, integrando instrumentos e mecanismos de gestão que viabilizem harmonizar as relações econômicas e sociais, privilegiando o fortalecimento das ações governamentais, por meio da eficácia e efetividade dos resultados esperados e da transparência dos processos voltados ao bem estar da sociedade.

Dada sua importância, a governança “deve ser observada em todos os momentos do ciclo de gestão, nas fases de planejamento, implementação, controle e avaliação” (ARAÚJO, 2010a, p. 05).

A governança no setor público, conforme Matias-Pereira (2012), traz estes quatro elementos constituintes: o atendimento à sociedade, a supervisão, o controle e a assistência social. Está apoiada em quatro princípios: relações éticas, conformidade, transparência e prestação de contas. Matias-Pereira (2012) conclui que a boa governança, no campo público, exige clara identificação de responsabilidade, compreensão do relacionamento das partes interessadas e sua estrutura para administrar recursos e dar resultados, e suporte para a administração. Não olvida a prestação de contas, que considera item essencial a uma governança sólida. Afirma que a participação proativa da sociedade organizada é indispensável para o progresso da governança no setor público. Diz Secchi (2009, p. 358) que boa governança é, em resumo, “a combinação de boas práticas de gestão pública”.

Para Matias-Pereira (2010), a governança nas organizações públicas e privadas é bastante semelhante, no que concerne à separação entre propriedade e gestão, causa dos conflitos de agência, à definição de responsabilidades e poder, ao acompanhamento e ao incentivo na execução das políticas e definição de objetivos. Há coincidência também nos princípios básicos que norteiam os rumos dos segmentos dos setores privado e público: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética.

Segundo o mesmo Matias-Pereira (2010), levando em consideração o campo da ciência política, a governança concebida no setor público diz respeito à mudança na gestão política, uma vez que essa ciência enfoca os modos de interação nas relações de poder entre o

Estado, o governo e a sociedade, atenta notadamente aos processos de cooperação e aos mecanismos para estimular as relações entre os principais atores envolvidos nesse esforço, quais sejam o governo, o setor privado e o terceiro setor. Consoante Gonçalves (2011, p. 01), a capacidade governativa no meio público “não seria avaliada apenas pelos resultados das políticas governamentais, e sim, também, pela forma da qual o governo exerce seu poder”.

Para um ambiente de governança, deve haver um certo grau de descentralização administrativa no governo. Também faz-se necessário que as esferas de poder tenham autonomia, estejam articuladas, e que o Estado tenha capacidade de coordenação e de comando (DINIZ, 2003). No que se trata da descentralização de poder no âmbito governamental, Pinho e Sacramento (2009, p. 1358) dizem gerar a expectativa de possibilitar “o aprofundamento da democracia, a aproximação do cidadão das instâncias decisórias e contribuir para que as políticas públicas sejam realizadas de forma mais eficiente e eficaz”, acrescentando que a descentralização deve promover, do mesmo modo, a transparência dos governos.

Diniz (2003) entende que governança precisa ter interconexões profundas com *accountability* e responsividade dos governos frente aos governados, por meio de uma arquitetura institucional apropriada ao contexto histórico-social contemporâneo. Fomenta-se, com isso, a governabilidade democrática.

Conforme Paiva (2012), para consolidação da governança na gestão pública, visando à redução da extensão de práticas patrimonialistas e da paralisação decorrente do excesso de burocracia, ao menos três aspectos exigem mudanças rápidas e radicais: a separação entre interesses público e privado, a prevalência da competência profissional, da experiência gerencial na área específica e da conduta pessoal sobre a filiação partidária e a alocação mais eficiente dos recursos, que são escassos. Para Matias-Pereira (2010, p. 126), “a boa governança no setor público requer, entre outras ações, uma gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, eficácia e efetividade”. Por conseguinte, fica favorecida a legitimidade da gestão.

Araújo (2010a, p. 19) afirma ainda que o nível de governança democrática de um Estado depende intrinsecamente do grau de *accountability* existente, assim como “da natureza e abrangência do controle público sobre a ação governamental, visto que o princípio da soberania popular, alma da democracia, pressupõe não apenas o governo do povo e para o povo, mas também pelo povo”.

Para reconstruir a gestão pública, dada a mudança radical do cenário econômico e perda da legitimidade social do modelo de controle estatal, corporativo, paternalista e autoritário, o Estado precisa redefinir suas funções e sua forma de atuação, incrementando, também, a governança estatal, por meio não apenas de aprimoramentos no aparato administrativo, mas também buscando a legitimidade e a eficácia social de sua ação. O Estado precisa reinventar seu relacionamento com a sociedade, visando, enfim, à governabilidade democrática e à consolidação da democracia. A gestão pública precisa alcançar resultados efetivos, levando em conta as reais necessidades dos administrados, e ser responsiva perante os mesmos indivíduos. A implementação de parcerias com a sociedade é imprescindível para o Estado recuperar a legitimidade e, conseqüentemente, a governabilidade, fundamental para que se organize a ação coletiva (CLAD, 2006).

Feitas essas reflexões acerca de boas práticas de *accountability*, surge a discussão referente à gestão acadêmica e de universidades públicas nesse contexto.

2.3 GESTÃO ACADÊMICA E *ACCOUNTABILITY*

Presser e Lima (2011) afirmam que a gestão acadêmica tem adquirido crescente atenção no contexto das universidades federais, especialmente quando se trata de alcançar os critérios de excelência estabelecidos pelas instâncias reguladoras da educação superior no país.

Alcadipani (2011) assevera que a função gestão é inerente a toda atividade humana, mesmo a mais rudimentar. No entanto, os processos acadêmicos de uma universidade guardariam idiosincrasias que não permitiriam o emprego bruto de modelos racionais e metódicos da gestão de empresas em geral. A pretensão de aplicação universal, a proposta de solução única para todos os dilemas e a neutralidade política são marcas características desses modelos, as quais não condiriam com as especificidades e complicações próprias da área acadêmica, de produção e difusão do conhecimento, que exigem bastante tempo e concentração reflexiva.

Presser e Lima (2011), sem embargo, alargam tal visão, salientando que a gestão acadêmica abarca uma considerável diversidade de tarefas, desde aquelas que demandam um alto nível de concentração e de compreensão de certa especialidade, até as de cunho administrativo e operacional, que podem ser cumpridas com o auxílio de assistentes.

Ratificando opinião de Alcadipani (2011), Presser e Lima (2011) percebem que os prazos governam as prioridades dos gestores acadêmicos, os quais encaram um trabalho polivalente em seu cotidiano, e que a maior parte das demandas exige concentração e especialização desses gestores. Segundo Meyer Jr., Pascucci e Mangolin (2012), é na área acadêmica que se desenvolvem as principais atividades das Instituições de Ensino Superior (IES), por meio de iniciativas individuais ou grupais.

Finger (1988) já apontava que, embora nem sempre se possa esperar os mesmos resultados da gestão empresarial, um trabalho mais racional e profissional, que contrarie as tradições e improvisações características do ambiente acadêmico nas IES brasileiras, pode ajudar os gestores acadêmicos a tomar decisões mais acertadas.

Moraes e Cavalcante (2008) defendem que o gestor acadêmico, em acréscimo às habilidades acadêmicas que já deve possuir, precisa apresentar domínio das bases da administração, como conhecimentos financeiros, orçamentário, de negociação, de planejamento e de controle. Precisa possuir, também, visão holística e generalista, a fim de identificar e solucionar problemas vivenciados nos diversos ambientes organizacionais, pessoais e sociais.

De acordo com Finger (1988), Presser e Lima (2011) e Moraes e Cavalcante (2008), são peculiaridades da gestão acadêmica as atividades de docência, seleção e admissão de professores e alunos, reuniões colegiadas, elaboração de pareceres de pesquisa e extensão, organização de eventos acadêmicos, editoração de periódicos, orientação de discentes, avaliação de pesquisas, relações com diretórios acadêmicos, coordenação de programas de estágio, promoção de convênios e de integração entre os cursos, implementação de monitorias, definição e administração de currículos, entre outras.

Assim, mesmo sendo abundante em peculiaridades, não há como pensar a gestão acadêmica sem levar em consideração a gestão universitária, à qual aquela está imbricada. Moraes e Cavalcante (2008) asseveram que a gestão acadêmica deve manter uma constante interlocução com a gestão superior institucional. Meyer Jr., Pascucci e Mangolin (2012, p. 52) ponderam que as universidades, cuja missão institucional está no papel social e educacional, são “complexas, surpreendentes, ambíguas e paradoxais”, qualidades que postulam um olhar apurado sobre a gestão universitária.

Na década de 1980, segundo Finger (1988), as peculiaridades e o papel social da Universidade, que fazem dela uma organização altamente complexa e, portanto, de difícil

compreensão, já demandavam estudos específicos, de olhar diferenciado, sobretudo nos Estados Unidos e Europa.

No que concerne à América Latina, onde, segundo Finger (1988), as IES públicas dependem de determinações de organismos externos, o Seminário Internacional de Administração Universitária de 1989 (VAHL; MEYER JR.; FINGER, 1989), realizado para discussão da gestão universitária, reuniu acadêmicos responsáveis por gestão de universidades, os quais lançaram propostas, embora não tão incisivas, que desembocariam no modelo de universidade (particularmente pública) *accountable*, como o desejado hoje.

De acordo com Finger (1988), o perfil de funcionários altamente treinados, como é o caso dos docentes, característica bastante comum às organizações universitárias, por si exige formas de governo e processos decisórios diferenciados nessas instituições, abrindo espaço para a participação ativa dos recursos humanos. Uma problemática da gestão universitária é estabelecer uma estrutura de governo ágil e democrática, e que consiga alcançar o consenso nos conflitos decisórios. Atente-se que essa época coincide com a recém-promulgação da Constituição Cidadã brasileira.

No citado seminário internacional de 1989, Soria (1989) verificava que era preciso repensar as formas de governo da universidade, visando a compatibilizar democracia e funcionalidade da organização. As formas de administração históricas eram vistas como incapazes de fazer tal articulação, porque estavam carregadas do conceito de que a universidade deve ser tão somente uma corporação de mestres e alunos dedicada precipuamente à capacitação profissional.

Schlemper Junior (1989, p. 72) afirmava que, “atuando em contextos bastante diferenciados, o sistema universitário reflete e é refletido pelo cenário sócio-político-cultural em que está inserido. Apesar das múltiplas formas em que se encontra, é possível identificar alguns valores intrínsecos da instituição universitária”. De acordo com Schlemper Junior (1989), a vocação democrática é um dos pontos de partida da identidade da universidade. Em se tratando do Brasil, uma vez que se está abordando a UFPE, atente-se que as universidades se encontram inseridas em cenário democrático, pós-Constituição Federal de 1988.

Ainda conforme Schlemper Junior (1989), o relacionamento universidade-sociedade deve ser sempre de mão-dupla. A sociedade organizada se alia à universidade para solucionar seus problemas e a universidade, atuando conjuntamente com a sociedade, para ela e em função dela (sociedade), cumpre sua função, que é a de toda universidade pública latino-

americana. É o princípio da cooperação. Ademais, a busca da legitimação social é algo constante da universidade, para o que a transparência é imprescindível. Afinal, recorde-se que seus recursos são, em última análise, oriundos da sociedade.

Naredo e Allard (1989) pensavam a universidade pública renovada, adotante de gestão comunitária e participativa, a despeito do histórico de administrações verticalizadas. Dois aspectos básicos para tanto são a instalação de conselhos superiores em que se veja representação de diversos setores, e a escolha de reitores via consulta à comunidade. Um passo à frente seria o estabelecimento de uma relação madura com a sociedade, através de múltiplos pontos de contato. Ressalte-se ainda que a abertura à participação da sociedade favorece a consolidação das universidades.

Reza (1989) detectava, em algumas instituições, o funcionamento de conselhos integrando professores e discentes, chegando à paridade em certos casos. Alguns conselhos desempenhavam a autoridade máxima. Porém, a política universitária não se resumiria a isso; é preciso que seus membros manifestem suas preferências e convicções no dia a dia da instituição, participando das análises, discussões e execução dos planos e programas tangentes ao estudo, à pesquisa e à difusão da cultura, dado que a universidade é uma instituição aberta e plural.

Os aspectos de participação na gestão, transparência, prestação de contas à sociedade, cooperação mútua com atores sociais, consulta à comunidade acadêmica, democratização e atenção às responsabilidades institucionais, frisados por tais autores, estão condizentes com os princípios de governança, e, conseqüentemente, ajudam a compor um contexto de *accountability* na gestão acadêmica das universidades públicas atualmente.

Outro aspecto relevante a se realçar é que o ensino público no Brasil, especificamente, tem como princípio constitucional a gestão democrática (BRASIL, 1988). Por conseguinte, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, determina que as instituições públicas de educação superior devem obedecer a tal princípio, possibilitando a existência de órgãos colegiados deliberativos, os quais precisam ser integrados também pelos segmentos da comunidade institucional, local e regional (BRASIL, 1996). Saliente-se que a reforma universitária de 1968 já priorizava a modernização das universidades públicas brasileiras e a pauta acerca da reforma do sistema universitário acompanharia o debate relativo à reforma do Estado (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

Consoante Coradini (2009), a gestão universitária precisa refletir a realidade

democrática buscada pela sociedade brasileira, com seus dinamismos, explorando o trabalho coletivo, em que as pessoas dialogam e debatem. A participação requer a convivência entre pessoas que pensam e agem de modo diferente, mas que devem contribuir, com suas especificidades e seus conhecimentos. As instituições de ensino são organizações sistêmicas e autônomas e devem cultivar os espaços de participação coletiva, que propicia às pessoas usarem suas capacidades de discussão, construção e planejamento, aumentando as chances de que as divergências cotidianas sejam superadas. A gestão educacional não pode se desgarrar do movimento de democratização, que leva também à distribuição de poder.

Roczanski e Tomasi (2010, p. 03) asseveram que uma Universidade, dado o caráter plural de que é dotada, não pode negligenciar padrões e ferramentas que garantam, não só o cumprimento da legislação, mas também a responsabilidade social e a *accountability*, uma vez que a legislação brasileira propõe indubitavelmente o caminho de *accountability* para as organizações públicas do país.

Segundo os autores, o contexto de mudança da gestão pública, que vem promovendo as reformas no aparelho estatal desde os anos 1990, tem fomentado a transparência pública, e as universidades públicas serão cobradas devido ao seu papel social e por serem entidades públicas, com responsabilidades perante a sociedade (ROCZANSKI; TOMASI, 2010).

O perfil de gestão universitária, ainda irrigado pelo tradicionalismos, por entraves burocráticos e governamentais vem cambiando, devido aos padrões novos de administração pública, os quais abarcam uma mudança na estratégia de gestão, notadamente na significância dada aos resultados e ao atendimento às demandas dos cidadãos, vistos como usuários e clientes dos serviços públicos. Esses novos padrões de gestão dão ao cidadão um papel de destaque na definição das estratégias de desenvolvimento das organizações públicas (ROCZANSKI; TOMASI, 2010).

A renovação do modelo de administração universitária passa pela articulação de polos, desburocratização, descentralização, mecanismos de participação e decisão colegiados, autonomia como princípio acadêmico-administrativo para melhorar a racionalidade administrativa, eficiência na alocação dos recursos e qualificação de pessoal, entre outras iniciativas (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

Sampaio e Laniado (2009, p. 156) observam que há uma “demanda por modos organizacionais compartilhados capazes de conjugar a ação coletiva com a vontade dos envolvidos, os valores da participação e com os objetivos concretos da instituição”

universitária. A educação política, o fomento à participação da comunidade, o incentivo a que assumam responsabilidades e compromissos, são sinais de democracia institucional.

Conforme asseveram Roczanski e Tomasi (2010, p. 20, inserção nossa), a universidade pública “com a sua função social, não pode dispensar o envolvimento com a sociedade. [Deve] prestar contas a ela de suas ações e de suas contas”, uma vez que a sociedade é ao mesmo tempo financiadora e cliente das atividades universitárias. A missão de ensino, pesquisa e extensão não exime a universidade pública de se preocupar em saber o que a sociedade deseja e se esforçar para atender a esses anseios.

Segundo Sampaio e Laniado (2009), as dificuldades na consolidação de uma gestão democrático-participativa nas universidades, quer seja nas práticas de gestão ou nas relações entre agentes, quer seja nas salas de aula, podem ser reprodução das próprias condições de poder na sociedade. Por seu estudo, concluem que

os obstáculos a iniciativas de modernização parecem estar presentes nas pessoas, na mentalidade dos que expressam diferentes modos de gerir e entender a instituição. Mas, encontram-se, também, presentes na estrutura verticalizada de poder, na tradição burocrática estanque e, sem dúvida, na pouca experiência de gestão participativa que ainda é um desafio na administração de uma organização voltada para o ensino superior (SAMPAIO; LANIADO, 2009, p. 170).

Carvalho (2014) assevera que a possibilidade de diversos agentes interferirem na gestão leva à emancipação e faz vislumbrar a superação da tecnocracia e o fim da cisão entre os que pensam e os que executam. De acordo com Coradini (2009, p. 15), “a partir de uma gestão participativa, o trabalho desenvolvido nas universidades poderá ser bem mais qualificado, pois as pessoas sentir-se-ão mais motivadas e comprometidas”. Mas, para haver um ambiente participativo, requer-se um sentimento de confiança e de abertura entre os envolvidos, e a substituição de uma gestão hierárquica, verticalizada, por uma horizontalizada, que enfatize o trabalho em equipe.

A gestão participativa na universidade implica, portanto, romper com práticas individualistas e envolver alunos, professores e técnico-administrativos num trabalho coletivo e solidário. Ou seja, é necessário agregar os três segmentos que compõem a comunidade universitária nos processos decisórios institucionais (CORADINI, 2009).

Dadas essas considerações e visando, especificamente, a uma avaliação apreciativa da atuação da gestão acadêmica da UFPE no contexto de *accountability* em que se encontra a administração pública brasileira, fala-se agora sobre a Investigação Apreciativa, cujas

primeiras proposições surgiram em fins do século passado, e que deu suporte teórico e metodológico à pesquisa concretizada.

2.4 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

2.4.1 Origens e fundamentação

Antes de tudo, esclarece-se que, nesta revisão bibliográfica, encontram-se mais de um nome para o tema desta seção. Assim, ao falar-se aqui Investigação Apreciativa, Metodologia Apreciativa, Inquérito Apreciativo, Intervenção Apreciativa, Avaliação Apreciativa e Teoria Apreciativa está-se abordando uma mesma temática: Investigação Apreciativa, doravante IA.

A IA é uma abordagem para a análise organizacional e foi desenvolvida por David Cooperrider, Ronald Fry, Suresh Srivastva e seus colaboradores, no Departamento de Comportamento Organizacional, da Escola de Administração, da Case Western Reserve University, localizada em Cleveland, Ohio, Estados Unidos (FRY, 2015; COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). A gênese da IA está na tese (inovadora) de doutorado em Filosofia de Cooperrider, o qual contou com a orientação de Srivastva (VALENÇA, 2007).

Isso ocorreu na década de 1980. A IA se fundamenta nos exemplos de sucesso da organização como forma de catapultar a mudança, tendo em vista um futuro desejado. A IA reforça potencialidades e sucessos, a despeito de apenas assinalar dificuldades e fracassos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Souza, McNamee e Santos (2010) afirmam que, desde sua criação, a IA tem sido utilizada em diferentes contextos, expandindo seu território para além da área organizacional na qual se originou.

Cooperrider e Whitney (2006) conceituam investigar como explorar e descobrir, perguntar, estando aberto às potencialidades e possibilidades; e apreciar como valorar, reconhecer o melhor no mundo e nas pessoas, enfatizando as forças e sucessos, aquilo que dá vida aos sistemas vivos.

De acordo com Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), amparada no pensamento construtivista social e suas aplicações, a IA objetiva o desenvolvimento organizacional, por meio da transformação gerencial e da própria instituição. Serviram de inspiração, para a elaboração da tese originária da IA, Kurt Lewin, Mary Park Follett, Herp Shepard, entre outros estudiosos.

A IA, nos dizeres de Marujo *et al.* (2007), é uma recente perspectiva teórico-metodológica de abordagem do comportamento humano, ligada à Psicologia Positiva, que constitui uma alternativa às teorias predominantemente negativas sobre o comportamento humano e a motivação nas organizações. Baseia-se nas forças e orienta-se intencionalmente para o positivo e para o desenvolvimento do capital humano, social e psicológico, de modo a lhe proporcionar o alcance de seu maior potencial. A IA ajuda a Psicologia Positiva a alimentar as relações humanas. A gestão do capital psicológico positivo permite canalizar os talentos, forças e capacidades, gerando energia para que se atinjam resultados produtivos e sustentáveis, que levem à vantagem competitiva. Estão entre os principais incentivadores da aplicação da Psicologia Positiva nas organizações os teóricos Fred Luthans, Kim Cameron, Robert Quinn e Thomas Wright.

Consoante Marujo *et al.* (2007), as três correntes de pensamento seguintes estão na raiz dos pressupostos teóricos da IA: (1) Construcionismo Social (Gergen; Gergen & Gergen), a qual assevera que a realidade é criada, transformada e mantida por meio da comunicação humana; (2) Teoria das Imagens do Futuro (Boulding & Boulding), para quem as imagens que se tem do futuro influenciam as decisões e ações atuais; e (3) Investigação Qualitativa (Glaser & Strauss; Patton), a qual defende a compreensão de uma cultura, organização ou sociedade através da visão dos seus atores, de modo que a observação participante se mostra como a melhor forma para se recolherem dados e se descrever uma cultura.

As correntes de pensamento apresentadas inspiraram os cinco princípios básicos que esteiam a IA, os quais são:

1. O princípio Construcionista ou Construtivista

Diz respeito a saber que “a realidade, tal como a conhecemos, é construída socialmente através da linguagem e dos diálogos que estabelecemos” (RIVERO, 2008, p. 02). Segundo tal princípio, “o conhecimento humano e o destino organizacional estão entrelaçados. [...] Para serem eficazes, os executivos líderes de agentes de mudança precisam ser adeptos da arte da compreensão, da leitura e analisarem as organizações como se fossem construções vivas e humanas” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 51).

Essa abordagem da ciência humana estabelece as relações como o local do conhecimento para o indivíduo, dado o poder da linguagem e do discurso para criar o senso de realidade (de verdade, de bondade e do possível) nas pessoas. Ela suplanta as afirmações

absolutistas ou a palavra final, dando privilégio à busca colaborativa, procurando entender e construir opções de uma vida melhor. O objetivo da investigação é criar uma teoria geradora, não tão pautada no passado, mas em articulações preditivas das possibilidades do amanhã. O Construtivismo, dada a relevância que confere à base comum de conhecimento e seu questionamento radical de tudo que é tido como garantido ou imutável, impele a encontrar meios de se incrementar a capacidade geradora de conhecimento (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Não é o mundo externo que dita os tópicos de investigação, mas esses são, *per si*, artefatos sociais, resultados de processos sociais (hábitos culturais, formas profissionais, relações de poder) (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Assim, conforme Valença (2007, p. 188), “o conhecimento social e o futuro das organizações estão entrelaçados”.

A IA, como seguidora do princípio construcionista, requer uma “postura de avaliação como valorização (*evaluation to valuation*) do contexto estudado” (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010, p. 599), pedindo uma nova atitude (VALENÇA, 2007). De acordo com Cooperrider, Whitney e Stavros (2008, p. 31), “a principal premissa da IA é que o processo apreciativo do conhecimento é socialmente construído”.

Destarte, busca-se aquilo que está dando certo na ação coletiva das pessoas, de modo que, com base nesses relatos de sucesso, outras realidades, igualmente bem-sucedidas, sejam construídas. Isso não implica negar a presença dos problemas ou minimizar sua importância, mas atentar que eles surgem da linguagem e das relações nas quais as pessoas se envolvem (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010).

2. O princípio da Simultaneidade

Por esse princípio, entende-se que à medida que se pergunta, já se intervém e já se está promovendo a mudança (RIVERO, 2008). Conforme esse princípio, a investigação e a mudança são momentos simultâneos, não separados. Investigação *per si* é intervenção. O início da mudança, as coisas sobre as quais as pessoas pensam e falam, aquelas que as pessoas descobrem e aprendem e as que formam o diálogo e inspiram imagens do futuro estão presentes nas primeiras perguntas formuladas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

De acordo com Cooperrider e Whitney (2006), uma ação das mais importantes que um agente de mudança faz é articular perguntas. Uma pesquisa de qualquer tipo é capaz de mudar

significativamente a forma pela qual nos vemos, vemos a realidade e conduzimos nossas vidas.

O caráter da simultaneidade leva o pesquisador a questionar-se se sua pergunta está causando efeitos na vida comum e quais são eles, se ela está gerando conversações acerca do bom, do melhor e do possível, se está fortalecendo as relações (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

3. O princípio Poético

Diz que os temas que se escolhe estudar determinam o mundo que descobrimos, pois as organizações são como livros abertos, constituindo-se recursos inesgotáveis de aprendizagem (RIVERO, 2008).

Segundo esse fundamento, as organizações são vistas como muito mais semelhantes a livros abertos, que a máquinas. A história de uma organização está continuamente sendo escrita em coautoria. Os passado, presente e futuro são fontes inesgotáveis de aprendizagem, inspiração e interpretação, como as várias possibilidades interpretativas que emanam de um escrito poético, literário. Desse modo, pode-se estudar praticamente qualquer aspecto relacionado à experiência humana (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

4. O princípio Antecipatório

O princípio Antecipatório aponta que “os sistemas humanos são inspirados e guiados pelas suas imagens do futuro” (RIVERO, 2008, p. 02). Entende-se por esse princípio que as imagens positivas de futuro conduzem ações positivas no presente. “Essa é a base crescentemente energizante e pressuposto da IA. O infinito recurso humano que possuímos para gerar a mudança organizacional construtiva é a nossa imaginação coletiva e o discurso sobre o futuro” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 54). Para Fry (2015, p. 04), as mudanças profundas têm origem na primeira mudança de nossas imagens antecipatórias do futuro.

Consoante Cooperrider e Whitney (2006, p. 54-55, inserção nossa),

a imagem do futuro orienta o comportamento atual de qualquer organização. [...] Os sistemas humanos estão projetando incessantemente um horizonte de expectativas diante de si mesmos, [suas falas] trazem poderosamente o futuro para o presente como um agente mobilizador. A investigação sob formas que

redefinem a realidade antecipatória – criando imagens positivas reunidas – pode ser o aspecto mais importante de qualquer processo de mudança.

Fry (2015) diz que, ao se utilizar a IA para ajudar o pensamento estratégico, os participantes acabam por descobrir informações acerca de suas melhores experiências no passado, antes de elaborar uma imagem do futuro. Tais imagens futuras são baseadas em esperança, o que faz ter uma imagem antecipada positiva e conectada à experiência real. Essas imagens são, *per si*, interessantes e atraentes: elas atraem energias e mobilizam intenções. Destarte, grupos e organizações passam a se comportar de modo a alcançar essas visões.

A vontade individual, baseada em uma imagem antecipatória positiva, transforma-se em uma vontade coletiva. A IA ajuda a criar, deliberadamente, um contexto de apoio que orientará as conversas. É através do compartilhamento desses ideais que surge a “visão compartilhada” (FRY, 2015, p. 03) lançada para o futuro (RAZZOLINI FILHO *et al.*, 2013).

5. O princípio Positivo

Por ele, “as mudanças de larga escala necessitam de envolvimento e união, bem como emoções positivas da parte das pessoas envolvidas. Esta postura positiva é conseguida através de questões positivas” (RIVERO, 2008, p. 02).

Conforme o Princípio Positivo, a construção e a manutenção do ímpeto para a mudança requer enormes porções de efeito positivo e de vínculo social, esperança, estímulo, inspiração, cuidado, camaradagem, sentimento de propósito urgente e alegria em criar algo significativo conjuntamente. Quanto mais positiva for a pergunta elaborada, mais duradouro e eficaz será o esforço de mudança. Assim, o mais importante que um agente de mudanças deve fazer é externar perguntas positivas. A linguagem afirmativa é uma forma mais saudável e eficiente de abordar a mudança de gerenciamento (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 55-56).

Cooperrider e Whitney (2006, p. 04) afirmam que “os princípios de práticas da IA sugerem a ideia de que as forças coletivas fazem mais do que um mero desempenho: elas transformam”.

Souza, McNamee e Santos (2010) lembram que, segundo Cooperrider e Whitney (2005), os princípios citados não excluem alguns outros pressupostos fundamentais à IA, tais como: em toda sociedade, organização ou grupo, alguma coisa funciona; aquilo que focamos

torna-se nossa realidade; a realidade é criada no momento e existem múltiplas realidades; a ação de produzir perguntas sobre algum grupo influencia o grupo de alguma forma; as pessoas se sentem mais confortáveis e confiantes sobre o futuro quanto retomam experiências positivas do passado; é importante valorizar as diferenças e a linguagem que utilizamos cria nossa realidade.

Ainda de acordo com Souza, McNamee e Santos (2010), além das três correntes de pensamento apontadas como a base dos princípios da IA, ela aproxima-se, também, de outras estratégias teóricas, como a Teoria Crítica.

Como afirmado anteriormente, a IA se propõe a analisar a organização partindo dos aspectos positivos que podem ser destacados. Desse modo, a IA se constitui uma mudança paradigmática no processo de avaliação organizacional.

2.4.2 A Investigação Apreciativa como mudança paradigmática

A IA movimenta-se de encontro à tradicional avaliação organizacional, e estratégia de solução de problemas, qual seja baseada no *deficit*, em vigor nas organizações desde a década de 1930. Ela dá prioridade ao foco no problema, o qual mostra o elo frágil no sistema. A IA, por sua vez, orienta-se por uma tática afirmativa, lançando luz positiva sobre os desafios organizacionais, frisando os aspectos positivos e o histórico de sucessos. Usa-se a força gerada por aquilo que funciona bem na organização para impulsionar a mudança positiva (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

A IA, assim, propõe que as organizações não se constituam de problemas a serem resolvidos, mas de solução, surgida em determinado tempo, frente a desafios e necessidades sociais. Ela oferece uma “abordagem positiva, baseada nos pontos fortes, para o desenvolvimento e gestão de mudanças da organização” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 03), como pode ser visto comparativamente no Quadro 2.

Quadro 2 - A IA como novo paradigma de avaliação organizacional

PARADIGMA 1 Solução de problemas	PARADIGMA 2 Investigação Apreciativa
<p>Presunção básica: a organização é um problema a ser resolvido.</p> <p>1 Sente-se necessidade de se identificar um problema 2 Analisam-se as causas desse problema 3 Analisam-se as possíveis soluções 4 Planeja-se a ação de tratamento</p>	<p>Presunção básica: a organização é um mistério a ser aceito, abraçado.</p> <p>1 Investiga-se e valora-se o que melhor há 2 Visualiza-se o que a organização poderia ser 3 Dialoga-se sobre o que deveria ser 4 Inova-se, concretizando o que será</p>

Fonte: adaptado de Cooperrider e Whitney (2006, p. 14), Cooperrider, Whitney e Stavros (2008, p. 34)

O desencadeamento de tal mudança de paradigma se dá devido às sinergias geradas nos sistemas humanos quando esses focalizam as narrativas no que é valioso para seus elementos, naquilo que dá vida, que dá sentido e funciona, gerando resultados satisfatórios. Tais sinergias contribuem para a construção coletiva de novas realidades, trazendo consequências positivas para todo o sistema (RIVERO, 2008).

Para Valença (2007), desse modo, a IA traz um propósito generoso, esperançoso, eficaz, inspirador e democrático, a despeito do enfoque na resolução de problemas, o qual supõe um jeito certo de fazer as coisas, que pode até suscitar eficácia no curto prazo, mas que leva a resultados contraproducentes em médio e longo prazos.

Vê-se, então, que a IA segue uma orientação alternativa radical ao modo modernista de investigação científica. As raízes desse método encontram-se, prioritariamente, na área da pesquisa organizacional, especificamente, no estudo das dinâmicas organizacionais (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010). Firme (2015) chama a atenção para as grandes tendências detectadas nos primeiros 100 anos da prática da avaliação, como a simples mensuração e negociação de juízo de valor, critérios, procedimentos e resultados. Varona (2004, p. 16) afirma que “o enfoque tradicional de se detectar e de se resolver problemas limita nossa imaginação, nossa paixão e nossa capacidade de oferecer uma contribuição positiva”.

A IA leva a visionar o futuro a partir das histórias, das tradições, dos fatos e experiências mais extraordinárias, bem-sucedidas e positivas do passado. Tem o potencial de

aproximar as pessoas isoladas em suas funções, pois cria um espaço de escuta dos indivíduos e no qual elas sonham em conjunto, livrando-se de uma linguagem focada no passado, que é imutável, para uma centrada no futuro (a criar), e de uma linguagem pautada nos problemas (a resolver), para uma preocupada com a apreciação do melhor das pessoas e sistemas (a abraçar). Nesse espaço, as pessoas podem escolher a forma como querem contribuir com a organização e são encorajadas a assumir postura positiva frente ao trabalho e à vida (MARUJO *et al.*, 2007).

Em se tratando da IA, afirmam Oliveira, Pereira e Callado (2015) que, ao se optar por esse tipo de abordagem, a organização se decide, necessariamente, por ver um copo de vidro parcialmente cheio de água como meio cheio, e não meio vazio. Os autores acrescentam que a IA, como teoria afirmativa,

é considerada uma verdadeira revolução (quase uma ruptura) ante os clássicos da administração, posto que chega a desafiar o modo de pensamento gerencial ligado à carga prescritiva, que atribui aos especialistas domínio conceitual e técnico na hora de resolverem os problemas surgidos nas organizações (OLIVEIRA; PEREIRA; CALLADO, 2015, p. 11).

Marujo *et al.* (2007) afirmam que o ato de apreciar os aspectos positivos individuais e coletivos no processo de mudança organizacional tem uma força generativa e mobilizadora maior que a atenção aos problemas e às necessidades de um sistema humano. Não se negligenciam os aspectos negativos, mas eles perdem relevância frente aos positivos, dado o poder que possuem para enfraquecer progressivamente tais sistemas.

Rivero (2008, p. 01) assevera que o Inquérito Apreciativo (IA) é um dos grandes impulsionadores da Revolução Positiva, que consiste no fenômeno vivido por organizações ousadas em desenvolver “novas intervenções que se focam nas forças e metas a partir do potencial humano, promovendo maior coesão das equipes e bem-estar de todos os intervenientes”. Conforme Souza, McNamee e Santos (2010), o IA é um recurso conversacional, que convida à revolução positiva.

Consoante Cooperrider e Whitney (2006), a IA é filosofia para a liderança de mudanças, constituindo-se, também, processo, com base narrativa para a mudança positiva. Como processo, a IA engaja a organização inteira e seus interessados na geração de um futuro conveniente para todos. Mudança positiva pode ser definida como

qualquer forma de mudança na organização, reforma ou planejamento que se inicie com uma investigação compreensiva, análise e diálogo acerca do núcleo positivo de uma organização que envolva interessados diversos e,

depois, vincule esse conhecimento à agenda e às prioridades de mudança estratégica da organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 17).

O paradigma antigo diz que a mudança começa quando se define claramente o problema, a que se segue um processo dolorosamente lento, que raramente suscita o estabelecimento de uma nova visão, e que tende a gerar defensividade. Adotando-se a IA, pelo contrário, “a mudança inicia com uma rigorosa descoberta da organização como um todo e com a análise do núcleo positivo”, que se pode chamar “causa central da análise bem-sucedida” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 13).

Conforme Varona (2004, p. 15), “a Teoria Apreciativa (TA) não só acredita que a mudança é possível, mas também oferece um modo prático e de alcançá-la, e o faz, precisamente, mudando o clima”. Outro aspecto fascinante dessa teoria é que nos dá uma nova forma de ver, entender e mudar a realidade.

Varona (2004, p. 17) prossegue, sustentando que a TA é um modo de vida, de existência, que pede participação direta nas organizações sociais estudadas e uma investigação que ultrapasse as aparências e busque os níveis mais profundos, pois lá estão os elementos essenciais geradores de vida.

De acordo com Varona (2004, p. 17), a TA é pós-modernista e opta por uma forma interpretativa de investigar a realidade social, rechaçando explicar a realidade com base em leis Newtonianas e na filosofia lógico-empiricista. Não objetiva estabelecer as relações causais existentes entre variáveis organizacionais, mas lançar-se em perspectivas investigativas que priorizam esquemas interpretativos, usados por membros de determinado grupo para dar vida e sentido a suas ações e decisões.

A TA diz respeito ao despertar do espírito imaginativo de como se ver e se estudar as organizações e seus integrantes. É uma teoria de ação-investigação inovativa, que estimula “a imaginação, o compromisso, o diálogo apaixonado, necessário para reordenar o comportamento social e a construção de conhecimento”. Ela é viável e se constitui uma alternativa ou complemento às formas convencionais de ação-investigação (VARONA, 2004, p. 16-17).

A TA é considerada uma teoria em ação porque dá ênfase às ações conjuntas das pessoas em relação (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010). Conforme Cooperrider e Whitney (2006), ela leva à criação de organizações apreciativas. Consoante Varona (2004), para a TA, nada é definitivo, fixo, nenhum sistema é permanente. Assim, permite sonhar,

imaginar e construir novas maneiras de viver, de trabalhar, de nos organizarmos e nos relacionarmos. Ela defende que a verdade não é algo individual, mas coletivo e que só coletivamente pode ser encontrada.

Firme (2015) diz que a avaliação facilita o processo de fortalecimento de seu objeto de atenção. Ela reforça potencialidades e sucessos, a despeito de apenas assinalar dificuldades e fracassos. Há o concerto de vários atores, harmonizando a interssubjetividade na formação dos juízos de valor. As características mais notáveis da avaliação são as referentes à sua capacidade promotora de transformações educacionais, sociais e culturais.

Afirmam Cooperrider e Whitney (2006, p. 37) que “a mudança organizacional precisa se parecer muito mais com um movimento de inspiração do que com um produto cuidadosamente empacotado e repensado” e, conforme Varona (2004, p. 17), “uma boa teoria pode ser um dos melhores meios que temos para promover a mudança no mundo pós-moderno”.

Outro ponto forte da IA é que, nela, “todos são participantes e protagonistas de uma ordem social submetida a uma variação infinita através da articulação de ideias e de ação” (OLIVEIRA; NARDOTO, 2013, p. 08). De acordo com Firme (2015, p. 06-07, inserção nossa), “um fator sumamente crucial [...] [para a avaliação] é o respeito à participação efetiva de todos os interessados no processo, ou *stakeholders*, e que, independente de sua condição social, econômica, acadêmica ou outras, são elementos cruciais, que devem atuar no processo”, a fim de que a avaliação seja útil para as necessárias transformações acontecerem.

Consoante Fry (2015, p. 01-02), a IA

propõe a descoberta, a compreensão e a promoção de inovações nos acordos e processos sociais. Refere-se tanto à pesquisa e a uma teoria de ações coletivas intencionais, que se destinam a promover a evolução da capacidade cooperativa de um par, grupo, organização ou sociedade como um todo.

Segundo Fry (2015), o recurso mais importante para transformar organizações é a imaginação cooperativa e a capacidade para se desencadear a mente coletiva de grupos. A IA é uma forma de reivindicar a competência imaginativa. Ademais, as organizações, sendo construções humanas, são grandemente afirmativas por natureza e, pois, respondem a pensamentos, linguagem e conhecimento positivos. As pessoas e as organizações são “heliotrópicas”: crescem em direção à luz, em direção a uma imagem antecipatória positiva, e imagens positivas fazem surgir ações positivas.

Conforme defendem Cooperrider, Whitney e Stavros (2008, p. 49), uma premissa da

IA “é a ideia de que as organizações movem-se em direção daquilo que estudam”. É baseada nessa premissa básica que a IA edifica sua estrutura positiva. A IA escolhe, então, estudar o que há de melhor na organização, o seu núcleo positivo.

Segundo as orientações da IA, o pesquisador precisa encorajar os participantes a externar sua voz no processo, não só aqueles cujas opiniões são consoantes no contexto perscrutado, mas os mais diferentes juízos que podem aparecer. Trata-se de uma postura colaborativa, que leva o pesquisador a lidar com o fato de que muitas das escolhas conjuntas podem não ser as mesmas que ele faria sozinho (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010).

Tal configuração coparticipativa faz o investigador sair de uma postura tradicional do pesquisador, como o produtor de um conhecimento privilegiado, colocando-se, junto aos participantes, como possíveis elaboradores de conhecimento. Ele chama os participantes a pensarem juntos, podendo colocar seus sentidos, mas garantindo a multiplicidade de vozes, com conversas propiciadas pelo ambiente colaborativo. Os participantes sentem-se como se donos da pesquisa, valorizados e empoderados. Conseqüentemente, apresentam-se mais abertos ao processo (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010).

Rivero (2008) acrescenta que a dinâmica da valorização apreciativa enfatiza mais os processos relacionais e de equipe do que o indivíduo, incentivando, assim, uma cultura do “nós” em detrimento de uma cultura do “eu”. Segundo Souza, McNamee e Santos (2010), nenhuma ação tem sentido sozinha. Nós podemos apenas construir significados na relação com os outros e, se queremos abrir espaço para diversas possibilidades emergirem, podemos apresentar diferentes recursos conversacionais como forma de convidar as pessoas para construção de padrões de relação alternativos.

Para a teoria da IA, as relações prosperam onde há um olhar apreciativo, onde as pessoas veem o melhor umas nas outras, compartilham seus sonhos e impressões sob maneiras afirmativas, e estão unidas para criar mundos melhores. Seu desenvolvimento denota uma insatisfação com as teorias desgastadas da mudança, principalmente as que se fundamentam no *deficit* humano, aliada a um movimento de se trabalhar com pessoas, grupos e organizações de maneiras mais construtivas, positivas, afirmadoras da vida e até mesmo espirituais (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

O IA, assevera Fry (2015, p. 02), “procura pelo melhor de: “o que é” (a experiência de alguém até o momento) para proporcionar a base para a imaginação “do que poderia ser””, visando à geração de um novo conhecimento, que expanda “o domínio do possível” e ajude os

membros de uma organização a vislumbrar juntos um futuro desejado.

Valorizar apreciativamente, diz Rivero (2008, p. 08),

potencia e inspira os grupos para a sua evolução de acordo com as metas e sonhos ponderados neste processo, lembrando as competências demonstradas pela equipe, naquilo que foram os resultados da relação entre todos os elementos, das sinergias criadas e dos seus contributos. É uma forma positiva de renovar o compromisso das equipes com as metas cocriadas na organização.

Ainda consoante Rivero (2008, p. 05), o IA é “um modo de promover equipes mais positivas, eficazes, com pessoas mais felizes”. Conforme Cooperrider e Whitney (2006), a IA segue a convicção positiva de que as organizações, como centros de relações humanas, são vivas e dotadas de capacidade construtiva infinita. Presume-se que toda organização e toda comunidade possuem diversas fontes de positividade ocultas e ricas.

Na IA, a intervenção abre caminho para a investigação, imaginação e inovação. Ao invés da negação, crítica e diagnóstico redundantes, acontecem a descoberta, sonho e planejamento. A IA envolve a arte e a prática de fazer perguntas invariavelmente positivas, que fortaleçam a capacidade do sistema para assimilar, prever e ressaltar o potencial positivo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Souza, McNamee e Santos (2010, p. 600) asseveram que

a sensibilidade construcionista social alerta para a centralidade das ações das pessoas que estão avaliando e permite investigar como essas ações convidam ou repelem formas particulares de respostas. O foco é posto nas ações conjuntas, no convite e na forma como as demais pessoas suplementam esse convite. Para o pesquisador, então, a atenção é colocada sobre os tipos de perguntas formuladas e respostas que são recebidas.

Entretanto, Cooperrider e Whitney (2006, p. 27) lembram que “não há dois processos de Investigação Apreciativa idênticos. Cada um é criado para tratar de um desafio estratégico único enfrentado pela organização [...], para aumentar a participação dos interessados”.

A IA procura o que existe de melhor, o que funciona bem, para, então, se sonhar o ideal, se visualizar o que poderia ser. Partindo de tal imagem de futuro, e em conjunto, as pessoas que fazem a organização viver podem empreender diálogos sobre o que a organização poderia ser, planejando o que vai acontecer a partir do seu envolvimento e empenho, imbuídas do entusiasmo propiciado pelo processo apreciativo (RIVERO, 2008).

Em resumo, de acordo com Firme (2009), a Avaliação Apreciativa (AA) é uma

maneira de ver, mais longe e mais profundo, o invisível, com os olhos do coração, que comovem, e com os da sabedoria, que desvelam e transformam. Através dela, conhece-se a face mais promissora da realidade. À sombra dessa luz, detecta-se o que deve ser corrigido. Com a AA, estimula-se a criatividade no processo, gerando maior satisfação nos envolvidos. Surge um contexto propício para que sejam ouvidos e compartilhem suas aspirações. Ressaltam-se os aspectos positivos, sem, contudo, deixar de se perceber os negativos e a relevância dada aos pontos positivos fortalece a capacidade de se admitir falhas e a iniciativa de resolvê-las.

Em linhas gerais, Fry (2015) afirma que a IA é uma abordagem inovadora, optando por localizar, ressaltar e iluminar as propriedades daquilo que dá "vida" à organização. Assim, surgiriam duas perguntas fundamentais por trás de cada investigação apreciativa: (1) O que, neste contexto particular, torna possível *organizar* (trabalho em equipe, experiências excepcionais com clientes, etc)? e (2) Quais são as possibilidades, expressas ou latentes, que propiciam oportunidades para formas mais efetivas ou com valores congruentes de se *organizar* no futuro?

Barros (2006) explica que a IA é uma inovadora abordagem de desenvolvimento e mudança organizacionais. Ela busca resgatar os sucessos na história da organização, por meio da descoberta das melhores práticas, e oferece um processo que promove a potencialização dessas experiências para o alcance da visão de futuro, a qual, baseada nas experiências bem-sucedidas, é mais motivadora e inspiradora de esperança. Crê incondicionalmente no potencial das pessoas. Por isso, baseia-se no diálogo aberto, na participação ativa e dá espaço para que se sonhe o futuro. Sua proposta de trabalho em grupo fomenta a troca de experiências e conhecimentos e a assunção de responsabilidade pelo todo, por parte de todos os membros.

Rivero (2008), por meio de pesquisas na literatura, percebeu que o IA tem mais chances de contribuir para a prática da avaliação em determinados contextos, como quando tentativas de avaliação prévias não funcionaram, quando há grupos variados da rede de parcerias, que conhecem pouco do trabalho realizado pelos outros parceiros, quando o diálogo é imprescindível para levar a organização avante e quando há um desejo de se construir uma comunidade de serviço, entre outras situações.

Vistos, assim, os fundamentos teóricos e os aspectos essenciais da IA, a próxima subseção trata da sua operacionalização, esquematizada no Ciclo de 5-D.

2.4.3 O Ciclo de 5-D da Investigação Apreciativa

Esse ciclo foi construído como forma de operacionalização da IA na prática (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010). É um ciclo de atividade, em que se dá a aplicação da IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

O Processo Apreciativo, ou Ciclo de 5-D, supõe a participação de todos os atores, não importando a que nível hierárquico pertencem, dando voz a todos que fazem as atividades organizacionais se concretizarem. A IA se propõe a exceder os limites da comunicação básica (*top-down*), e mesmo as barreiras culturais que essa prática levanta. A socialização de narrativas e os diálogos centralizados no que há de positivo permitem ver para além dos obstáculos, possibilitando a coconstrução de uma nova realidade, ainda mais positiva, inclusiva e participada, pois é do meio das diversas vozes que brotam as saídas inovadoras, e o compartilhamento dos ótimos momentos gera uma energia que move e capacita os grupos para a mudança positiva (RIVERO, 2008). É um novo clima que se instala.

Outro aspecto importante para a implementação da IA é o estabelecimento do núcleo positivo, que é aquilo que dá vida a organização, constituindo-se o começo e o fim da investigação. A IA “é construída e fortalecida conscientemente sobre as forças do núcleo positivo” (CAMPOS, 2011, p. 53). É “o que funciona bem, quando a organização ou comunidade dá o melhor de si” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 15).

Consoante Cooperrider e Whitney (2006, p. 10-11),

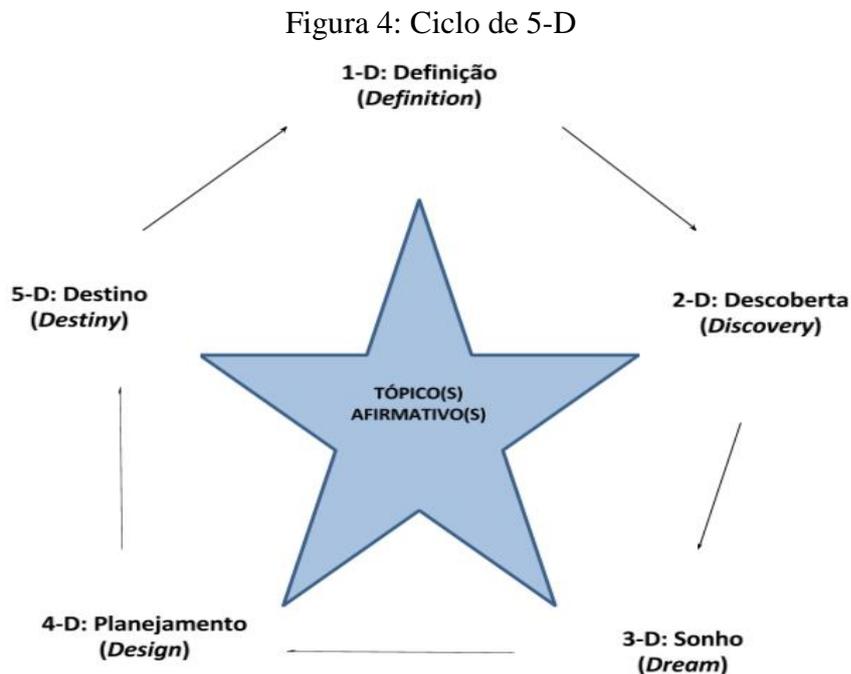
a única ação mais importante que um grupo deve adotar para liberar o espírito humano e construir conscientemente um futuro melhor é tornar o núcleo positivo a propriedade mais explícita de todas. [...]. No processo de investigação de seu núcleo positivo, uma organização fortalece sua sabedoria coletiva, constrói energia e flexibilidade à mudança, e expande sua capacidade para atingir resultados extraordinários.

Ainda de acordo com Cooperrider e Whitney (2006), em todos os passos, a IA busca salientar a conscientização do núcleo positivo. Nisso está o cerne da mudança positiva, uma vez que se deixa de analisar um problema para se estudar o núcleo positivo. Em vez de se perguntar qual o problema, questiona-se qual o sonho e o que será feito para torná-lo real (RAZZOLINI FILHO *et al.*, 2013).

Assim, os nomes sugeridos para as fases do Ciclo de 5-D fogem de um vocabulário pautado no negativismo, nas críticas, nas deficiências, mas alimentam a esperança, ao falarem

de descoberta (*discovery*), sonho (*dream*), elaboração (*design*) e destino (*destiny*) ou futuro (FRY, 2015; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Esses “passos” partem da base da IA, que não proclama que *organizar* é um problema a ser resolvido, mas uma solução a ser abraçada. Organizar é um milagre, capaz de nos maravilhar e despertar nossa curiosidade. Quando tal processo está em seu ponto melhor, se requer uma mudança radical nos processos e na linguagem (FRY, 2015). A Figura 4 esquematiza de modo didático o Ciclo de 5-D.



Fonte: adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros (2008)

Na perspectiva desenhada pela Figura 4, as fases do processo apreciativo são as seguintes:

1. *Definition* (Definição)

O 1-D constitui uma fase acrescentada por Jane Watkins e Bernard Mohr ao então Ciclo de 4-D (FRY, 2008). É quando ocorre a escolha do(s) tópico(s) afirmativo(s), o qual se constitui o ponto de partida e o centro de todo processo apreciativo. Também no 1-D se estabelecem a agenda e o protocolo de pesquisa.

A seleção de tópico(s) afirmativo(s) é o aspecto estratégico mais importante de qualquer processo de IA, pois leva os integrantes do processo a estabelecer um caminho estratégico para o futuro. Todos os tópicos são uma agenda da organização para a aprendizagem, o compartilhamento de conhecimento e a ação. Eles formam a base dos questionamentos da fase da Descoberta, além de ainda servirem como insumos para a fase dos Sonhos e como geração das proposições e adoção de ação na fase de Destino (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Souza, McNamee e Santos (2010, p. 602) salientam que “escolher o que vai ser investigado em um grupo, comunidade ou instituição é uma tarefa cujo foco deve estar na descoberta do que é positivo nesses contextos”. Daí a designação tópico afirmativo, que originariamente, de acordo com Valença (2007), denominava-se tópico apreciativo. Rivero (2008) assevera que os tópicos afirmativos é o que se pretende estudar, além de nortear o estudo.

Conforme Souza, McNamee e Santos (2010), as perguntas de investigação devem levar em conta dois aspectos: os relatos de experiências pessoais bem-sucedidas no passado e colocar os participantes para pensarem as melhores possibilidades futuras, seja para si mesmo, seja para o grupo do qual participa.

Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 19), “cada protocolo de IA é diferente dos outros”. O agente de mudança estratégica busca criar uma conjuntura para a seleção de tópico(s) afirmativo(s), para movimentar a organização na direção de um futuro que for considerado desejável. Os autores afirmam que os tópicos afirmativos podem versar sobre qualquer coisa que os participantes percebam dar energia ao sistema, ser estratégico e humanamente importante. Desse modo, podem consistir de processos técnicos, eficiências financeiras, questões humanas, oportunidades de mercado, responsabilidades sociais ou qualquer outro aspecto considerado energizante.

Fry (2015, p. 03) afirma que “a lista de tópicos afirmativos ou positivos para a descoberta é imensa: alta qualidade, integridade, trabalho em equipe, resposta do cliente, autoconfiança, parcerias, excelência tecnológica, senso de propriedade”, entre outros. Pode-se fazer qualquer tipo de pergunta em uma organização, mas atente-se para a pergunta (tópico) com maiores chances de indicar os passos em direção ao futuro, de ajudar o sistema a alcançar aquilo que mais se quer.

2. *Discovery* (Descoberta)

Na fase do 2-D, descobre-se e valoriza-se aquilo que de bom é oferecido, verificando-se as boas práticas existentes, os fatores que “dão vida” à organização quando ela está em sua melhor fase. Descobre-se, também, por exemplo, o grau de comprometimento da organização e detecta-se quando esse comprometimento atingiu um ponto máximo, discutindo o que tornou tal fato possível, independentemente de esse(s) momento(s) ter(em) sido raro(s) (FRY, 2015).

Para tanto, mobiliza-se o sistema inteiro, através dos interessados, para se articular os pontos fortes e as boas práticas. Englobam-se todos os membros do sistema-objeto em um amplo campo de entrevistas e profundo diálogo, acerca de forças, recursos e capacidades. Identifica-se o que melhor há, revela-se a capacidade positiva. A IA convida, assim, ao diálogo e à aprendizagem. O foco fundamentalmente afirmativo está no cerne da fase de “Descoberta”. Todas as perguntas são positivas, levando as pessoas a mostrarem o que dá vida à organização. Ademais, os membros descobrem virtudes pessoais e organizacionais, o valor das pessoas e qual a expectativa delas em melhorar a vitalidade social, econômica e ambiental de sua organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). De acordo com os autores, durante esta fase, as pessoas entram em contato com os momentos em que deram o melhor de si mesmas e com o núcleo positivo da organização. À medida que elas se conectam, construindo relações, a sabedoria organizacional se expande, um conhecimento oportuno e inovador é compartilhado e a esperança cresce.

Segundo Rivero (2008), os participantes dialogam a partir de perguntas positivas/apreciativas, de modo que

partilham seus melhores momentos na organização, individuais e coletivos, o que mais apreciam, o que mais valorizam, que recursos encontram. Esta dinâmica permite que a comunidade organizacional (re)descubra o seu potencial e valor. Todos os atores terão uma participação ativa e um espaço de partilha e reflexão acompanhada, focados no positivo (RIVERO, 2008, p. 04).

De acordo com Souza, McNamee, Santos (2010), neste estágio, apesar de se buscar questionar os participantes sobre o que dá energia ao grupo e à instituição, é recorrente as pessoas terem alguma dificuldade em buscar as narrativas baseadas no sucesso, uma vez que, costumeiramente, dialogam sobre o que está errado em suas vidas.

3. *Dream* (Sonho)

No 3-D, os participantes se debruçam sobre as qualidades reais do cenário atual e as possíveis melhorias. Após a descoberta do melhor, o sonhar surge de modo espontâneo na mente, envolvendo o ato de pesquisar e, além disso, imaginar novas possibilidades. Sonhar significa pensar com afinco acerca de imagens positivas de um futuro que se deseja ou se prefere (FRY, 2015).

As pessoas são mobilizadas “através de uma série de atividades concentradas, visualizando possibilidades audaciosas e vitalizando os sonhos mais centrados na vida de amanhã [...]. Cria-se uma clara visão voltada para resultados em relação ao potencial descoberto e em relação a perguntas do mais alto propósito” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 17-18).

A fase de “Sonho” tem como fim abarcar todo o sistema, de modo que vá além do estado das coisas, para vislumbrar futuros valiosos e vitais. As pessoas são motivadas a erguer os olhos, exercitar a imaginação e discutir sobre como seria a aparência da organização se estivesse totalmente alinhada com seus pontos fortes e aspirações (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Durante essa fase, as histórias das entrevistas e as impressões são colocadas em uso construtivo, e as histórias, análises e mapas do núcleo positivo são explorados como recursos essenciais (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Um dos aspectos diferenciadores da IA, frente a outras metodologias visionárias ou de planejamento, é que as imagens de futuro baseiam-se em exemplos reais do passado positivo da organização. As histórias reais têm a capacidade de gerar sugestões de possibilidades que reúnam o melhor do que a empresa é com a aspiração coletiva do que ela poderia ser (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

O estágio do “Sonho” chama todos a perceberem com sensibilidade os momentos da vida organizacional no que ela tem de melhor e a compartilharem as imagens de suas esperanças e sonhos para um futuro coletivo. Quando as possibilidades de futuro são articuladas e praticadas, elas ganham vida (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Nesta etapa, os participantes, trabalhando conjuntamente, buscam descrições sobre como poderia ser o futuro. Aqui se encoraja o “pensar grande”, o cenário futuro ideal, ainda que esse pareça impossível de ser alcançado (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010, p. 602).

4. *Design* (Desenho, Planejamento)

O 4-D equivale a se estabelecer caminhos, passos para concretizar o sonho, via promoção de diálogo e debate aberto, entre todos os membros, visando a um consenso de ideal ou visão, que se deve valorizar ao máximo e a que se deve aspirar (FRY, 2015). Há o “pressuposto de que a IA promove diálogos que facilitam com que as pessoas passem a coordenar suas ações em busca dos objetivos almejados para si e para sua comunidade (grupo, instituição)” (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010, p. 605).

Aqui, surgem possíveis proposições ou pistas de ação para a organização ideal, em que as pessoas se sintam capazes de participar e ampliar o núcleo positivo, para concretizar o sonho construído e alcançar o foco estratégico estabelecido. As pessoas discutem e geram propostas que orientarão seu futuro conjunto. O foco estratégico pode ser a visão de um mundo melhor, um propósito poderoso ou uma afirmação de intenção estratégica envolvente (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Na fase de “Planejamento”, a atenção se volta para a criação da organização ideal, da arquitetura social. A motivação brota do grande “Sonho”. Durante esse estágio, os membros são levados a desafiar o atual estado de coisas, bem como as suposições comuns que sustentam o planejamento da organização. As pessoas são incentivadas a pensar além dos dados, diante de uma questão essencial: “Como seria a aparência de nossa organização caso fosse delineada de todas as formas possíveis a fim de maximizar suas qualidades de núcleo positivo e de permitir a realização acelerada de nossos sonhos?” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 31).

Os participantes trabalham novamente juntos para o planejamento das ações futuras. Fomenta-se a produção das “proposições provocativas”, que são os objetivos mais desafiadores a serem estabelecidos pelo grupo. Eles são os aspectos motivadores “para que as pessoas alcancem resultados positivos no futuro” (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010, p. 602).

5. *Destiny* (Destino)

O 5-D é o “momento de se colocar em prática aquilo que foi planejado” (FRY, 2015, p. 02-03). É construído de modo compartilhado, através da inovação e da ação. É uma hora propícia, pois, dado que os sonhos estão baseados no passado, percebe-se uma progressiva

confiança para esforçar-se em fazer as coisas acontecerem. Naturalmente, os participantes do processo de mudança atinam para novas maneiras de aproximar as organizações da imagem ideal (FRY, 2015).

Esta fase “requer a criação de um plano de ação, que defina o que será necessário para a realização das “proposições provocativas” elaboradas na fase anterior” (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010, p. 602).

Visa a robustecer a capacidade afirmativa de todo o sistema, possibilitando-lhe semear esperança e sustentar a iniciativa, por mudanças positivas contínuas e pelo alto desempenho. Formam-se “equipes para realizar o trabalho necessário para concretizar o novo sonho e criações para o futuro” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 17-18).

Ainda de acordo com Cooperrider e Whitney (2006, p. 37), conforme a indicação dada pela fase do “Destino”,

é necessário ter estruturas semelhantes a redes que liberam não apenas a pesquisa diária das qualidades e elementos do núcleo positivo de uma organização, mas o estabelecimento de uma zona de convergência para as pessoas conferirem poder umas às outras - para vincularem, cooperarem e criarem em conjunto. Mudanças nunca antes imaginadas são súbitas e democraticamente mobilizadas quando as pessoas se apropriam construtivamente do poder do núcleo positivo e, simplesmente, *se libertam* dos fatos negativos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 37).

Para Valença (2007, p. 26), “Diligência” seria um nome melhor para esta etapa do Ciclo de 5-D.

Feita, assim, a revisão bibliográfica, passa-se ao terceiro capítulo deste estudo, em que se apresenta a metodologia seguida para a realização da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo está dividido em três seções. Na primeira, são abordadas a estratégia e a natureza da pesquisa. Na segunda, informa-se acerca da coleta e da análise dos dados. Na terceira e última, explica-se qual foi o caminho metodológico trilhado para a implementação do Ciclo Apreciativo, tendo em vista os fins e as condições de realização desta pesquisa.

3.1 ESTRATÉGIA E NATUREZA DA PESQUISA

Esta pesquisa adota a estratégia de estudo de caso, segundo a qual o pesquisador explora profundamente um fato, por meio da coleta de informações detalhadas, a ser implementada com o uso de diversos procedimentos (CRESWELL, 2007). Em sua execução, destaca-se a forma colaborativa, presidida pela visão construcionista, própria da IA, a qual é aplicada para ajudar na projeção do futuro, de modo a desencadear o espírito da cooperação humana (FRY, 2015).

A pesquisa pode ser também classificada como aplicada, por se referir a aspectos específicos de uma organização, e se aproxima das alegações de conhecimento de perspectiva construtivista, que se ocupa dos significados múltiplos de experiências individuais, com o objetivo de desenvolver um padrão (CRESWELL, 2007). De acordo com Vergara (2013, p. 42), a pesquisa aplicada “tem finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo, no nível da especulação”. O estudo de caso, por sua vez, é limitado a uma ou poucas unidades, utilizando métodos diversos para a coleta de dados (VERGARA, 2013).

Em se tratando da sua natureza, quanto aos fins, o tipo de pesquisa ora realizada foi exploratório-descritivo, explicativo e interpretativo, dada a natureza teórica e metodológica da IA (VERGARA, 2013; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008). A IA ainda se alinha com as orientações da pesquisa-ação, porém, com foco nos aspectos positivos, não nos problemas, conforme delineado no Paradigma 2 (ver Quadro 2), e relevando o papel importante da teoria para a realização da mudança (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Consoante Martins (2010, p. 38), os estudos exploratórios (ou formuladores) se tratam de “abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto. Possuem um planejamento flexível e são indicadas quando se tem pouco conhecimento do assunto”. Constituem, segundo Creswell (2007), um dos principais motivos para se

empreender uma pesquisa qualitativa. O investigador dedica-se a ouvir os participantes e a construir um entendimento baseado nas ideias que tais participantes externalizam.

Para Vergara (2013, p. 42), o estudo exploratório, “por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses”. Gil (2010, p. 27) afirma que esse tipo de pesquisa visa à “formulação de problemas mais precisos” e apresenta pouca rigidez no planejamento. Objetiva, também, oferecer visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. A pesquisa descritiva, por sua vez, descreve um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo (MARCONI; LAKATOS, 2010). Conforme Samara e Barros (2002), também é chamada pesquisa *ad-hoc*, que orienta a fase seguinte, referente à coleta e à análise dos dados.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados consiste na etapa da pesquisa “em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 18). De acordo com Marconi e Lakatos (2010), o pesquisador emprega meios mecânicos a fim de obter exatidão na observação humana, no registro e na comprovação dos dados. Conforme Martins (2010, p. 54), “os estudos exploratórios, descritivos dependem da coleta de dados”. Marconi e Lakatos (2010, p. 71) afirmam que, nas pesquisas exploratórias, “uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada”.

Dito isso, ainda abordando a natureza da pesquisa, quanto aos meios (VERGARA, 2013), para a coleta dos dados, o estudo lançou mão de entrevistas apreciativas semiestruturadas, oficina apreciativa, levantamento documental e observação participante.

As entrevistas semiestruturadas de cunho diretivo (BARDIN, 2009; RICHARDSON, 2010) foram realizadas para cumprir as etapas 1-D e 2-D, enquanto que teve lugar uma oficina apreciativa para atender às fases 3-D e 4-D. Dado que a fase de 5-D consiste na execução do que fora planejado no 4-D (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008), ela não foi pensada como algo a ser implementado pelos representantes das instâncias institucionais da UFPE participantes do estudo, mas sim como proposta a ser trilhada, no futuro, pela Universidade.

O levantamento documental implicou a obtenção de informações do Estatuto da UFPE em vigor e da composição de seus Conselhos Superiores. Adicionalmente, realizou-se

pesquisas no *site* institucional da Universidade para a consecução de mais informações, e em páginas virtuais continentais de legislação federal, dado que a UFPE é uma Autarquia da União.

A observação participante, que consiste em técnica de observação pela qual o pesquisador se integra a um grupo com o objetivo de estudá-lo interiormente (LAVILLE; DIONNE, 1999), teve lugar na oficina apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008), implementada para oportunizar as discussões coletivas entre os membros participantes, tendo em vista a formulação do “Sonho” (3-D) do “Planejamento” (4-D).

Vê-se, assim, que o método de abordagem esteve associado ao Ciclo de 5-D proposto pela IA (1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D *Design*/Planejamento, 5-D *Destiny*/Destino), em cujo centro se encontra o tópico afirmativo, conforme os preceitos de natureza apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008). Na próxima subseção, em que se aborda em mais detalhe o caminho metodológico trilhado para implementação do Ciclo de 5-D, constam informações mais detalhadas acerca da coleta dos dados.

Em se tratando do método utilizado, Marconi e Lakatos (2010, p. 17) afirmam que “a seleção do instrumental metodológico está diretamente relacionada com o problema a ser estudado”. “Quem define o método é o problema, que é espaço-temporalmente localizado” (MELLO, 2014). São fatores determinantes para a escolha, entre outros, a natureza dos fenômenos e o objeto da pesquisa. “Tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 17).

Quanto à análise dos dados, que é um processo de reflexão contínua (CRESWELL, 2007), foi feita pela análise de conteúdo, a qual, conforme Martins (2010, p. 38), “é utilizada como fonte de informações, buscando-se descrições e interpretações do conteúdo de mensagens”. Para Marconi e Lakatos (2010), esse tipo de análise permite a descrição sistemática e objetiva do conteúdo da comunicação.

A análise de conteúdo se volta às palavras e frases que compõem o conteúdo a ser analisado, buscando-se o sentido que carregam, as prováveis intenções do emissor, o que demanda o descarte do acessório e o reconhecimento do que é essencial nas mensagens (LAVILLE; DIONNE, 1999; BARDIN, 2009). Frisa-se, que, consoante Souza, McNamee e Santos (2010, p. 604), a “IA, como estratégia de pesquisa, não privilegia nenhuma abordagem analítica de dados específica”.

A análise de conteúdo não segue um método rígido, mas um conjunto de vias possíveis (LAVILLE; DIONNE, 1999). Porém, a maioria dos procedimentos de análise utiliza-se do processo de categorização (BARDIN, 2009). Dessa forma, para a análise dos dados desta pesquisa, cada etapa (D) do Ciclo Apreciativo foi considerada uma unidade temática, constituindo-se categoria analítica estabelecida *a priori* (LAVILLE; DIONNE, 1999; BARDIN, 2009), com seus respectivos elementos de análise (Quadro 3).

Quadro 3 - Categorias e elementos de análise

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
1-D Definição	<ul style="list-style-type: none"> ● Tópico Afirmativo: “A UFPE pode ser considerada uma referência de <i>accountability</i> na gestão acadêmica para outras universidades públicas brasileiras”
2-D Descoberta	<ul style="list-style-type: none"> ● Boas práticas de <i>accountability</i> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilização dos servidores da UFPE pelo desempenho e resultados na gestão acadêmica - Controle da sociedade, de dentro e de fora da UFPE, sobre as ações de gestão acadêmica da Universidade. - Governança na gestão acadêmica (transparência, prestação de contas, supervisão e controle internos, atendimento à sociedade, tratamento equânime a todos atores, colaboração em redes, práticas democráticas de gestão, assistência social, boas práticas de gestão acadêmica, ética, cumprimento às leis, separação entre propriedade e gestão, gestão estratégica, responsividade frente à comunidade, competência profissional, entre outros aspectos). - Disponibilização de informações referentes à gestão acadêmica da UFPE. - Participação deliberativa da sociedade nas decisões da gestão acadêmica da UFPE, considerando a horizontalidade, o pluralismo e o trabalho em equipe
3-D Sonho	<ul style="list-style-type: none"> ● Características das boas práticas de <i>accountability</i> na gestão acadêmica da UFPE, até 2026 ● Contribuição pessoal para que, até 2026, as boas práticas de <i>accountability</i> na gestão acadêmica tenham as características apontadas
4-D Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ● Melhorias ou inovações para que as boas práticas de <i>accountability</i> tenham, até 2026, as características externadas no 3-D

Fonte: elaborado pelo autor

Obtidos os resultados, foi possível perceber o alinhamento e conteúdo reflexivo dos discursos entre si, quando os diferentes membros do grupo de *stakeholders* foram instados a encontrar boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE segundo a sua

percepção, ante o confronto com a literatura. Assim, os dados conseguidos na oficina apreciativa realizada com os participantes permitiram, ainda, conhecer o futuro ideal concebido por eles (“Sonho”) e os passos, ou pistas de ação, recomendados à UFPE para que ela o alcance (“Planejamento”), algo propiciado pela natureza da abordagem teórico-metodológica da IA e seu Processo Apreciativo (RIVERO, 2008).

Como mais um instrumento de auxílio para a análise dos dados, tendo em vista o alcance do objetivo específico “Delinear o grau de vínculo dos *stakeholders* participantes em relação às boas práticas de *accountability* que possam ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE.”, foi elaborado um ecomapa do grupo de membros, sobre o qual trata a próxima subseção.

3.2.1 Ecomapa dos *stakeholders* participantes da pesquisa

O ecomapa desenvolvido neste estudo foi construído tomando por base as respostas externadas pelos participantes durante o Ciclo Apreciativo e as impressões do pesquisador, levando em conta o que ele depreendeu de positividade, envolvimento, posicionamentos e presença participativa no estudo em relação a cada *stakeholder* integrante do grupo formado.

Araújo e Silvestre (2013) relatam que o ecomapa surgiu em 1975, como instrumento de avaliação na tarefa dos assistentes sociais ao ampararem as famílias em suas necessidades. Passou por adaptações, permitindo uma representação pictórica das relações entre atores em uma rede e de suas atividades nesse ambiente. No âmbito da avaliação, o ecomapa contribui para a detecção de melhorias necessárias no envolvimento e na interação dos atores, uma vez que possibilita melhor compreender a complexidade e a singularidade de um sistema.

Nesta pesquisa, o ecomapa constitui uma forma de modelagem visual dos relacionamentos entre os *stakeholders* envolvidos, percebidos como vozes de instâncias de representação institucional da UFPE, ante o exame das boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da Universidade. Com sua utilização, foi possível interpretar os comportamentos e mensagens verbais dos participantes do estudo, conforme análise elaborada pelo investigador, frente à abordagem implementada na obtenção dos dados (DI PRIMIO *et al.*, 2010).

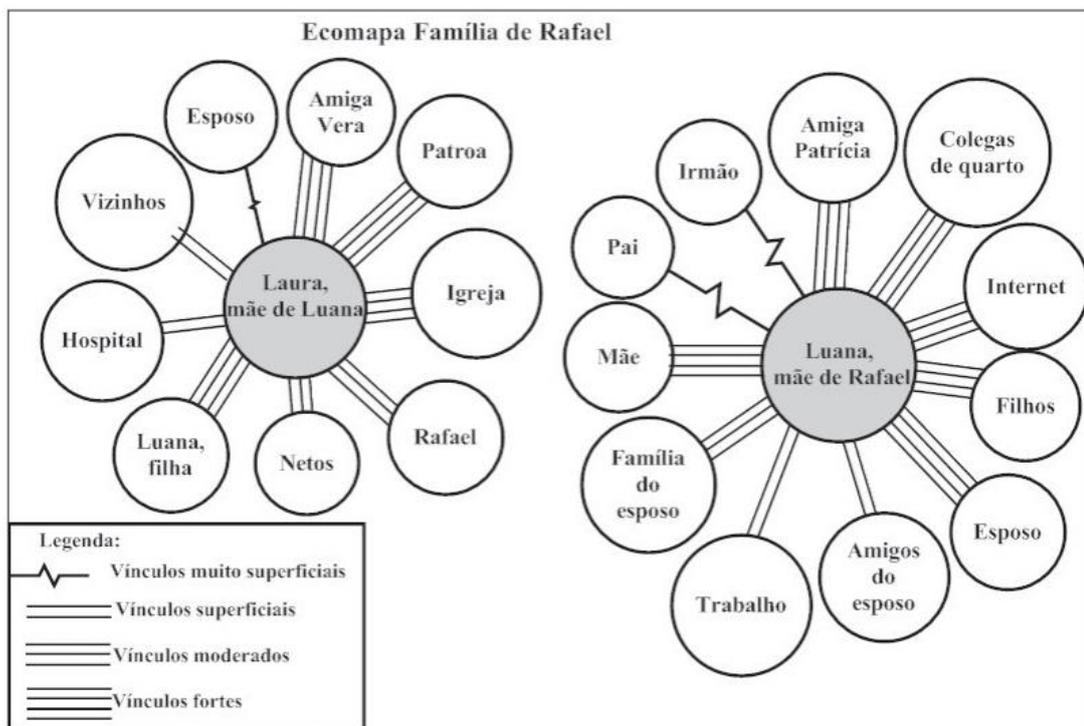
O ecomapa, assim, foi reconhecido como um reflexo do trabalho de pesquisa realizado, junto à compreensão dos comportamentos e mensagens dos diferentes membros e

sua integração com este estudo, segundo a percepção do pesquisador. Desse modo, os vínculos dos membros participantes com as boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE foram comparados entre si e, então, classificados em graus fraco, moderado, forte ou fortíssimo.

Cumprе registrar que o ecomapa é um diagrama de relações, de contatos, que se apresenta como um meio de visualização objetiva de relações. É como um retrato de um determinado momento específico, uma fotografia. Desse modo, não tem caráter generalista (BOUSSO, ÂNGELO, 2001; NASCIMENTO, ROCHA, HAYES, 2005; SAUER, 2013). A associação do uso do ecomapa a estudos apreciativos pode ser constatada nas pesquisas realizadas por Sauer (2013) e Rivero (2006). Araújo e Silvestre (2013) o utilizaram em um levantamento envolvendo análise de participação de *stakeholders*.

A Figura 5 mostra um exemplo de ecomapa, desenvolvido por DI PRIMIO *et al.*, (2010), que estudaram vínculos apoiadores das famílias de crianças com câncer.

Figura 5: Exemplo de ecomapa



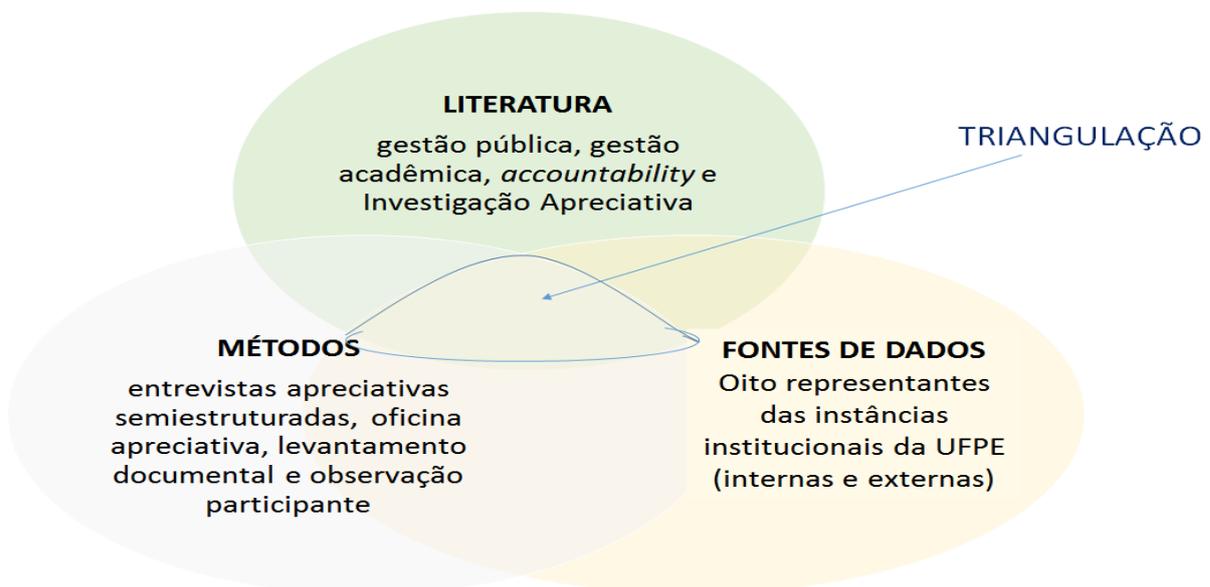
Fonte: DI PRIMIO *et al.* (2010, p. 337)

Com os recursos de pesquisa, expostos até aqui, foi possível realizar a triangulação teórica, metodológica e dos dados obtidos, como se confere na subseção contígua.

3.2.2 Triangulação teórica, metodológica e dos dados

Vê-se que, nesta dissertação, recorreu-se à utilização de diferentes métodos de pesquisa, de diversos meios de coleta, variadas fontes e formas de interpretação dos dados, bem como buscou-se apoio na literatura e nos autores consistentes entre si, fazendo uso da triangulação teórica, metodológica e dos dados obtidos, cuja validação foi feita de forma integrada, como descrito mais adiante. Isto pode ser observado na Figura 6, que explicita os recursos metodológicos referentes ao emprego de abordagens múltiplas na pesquisa realizada e à sua intersecção, como recomendado por Günther (2006), para poder ratificar e assegurar a validade e confiabilidade do trabalho, por meio da triangulação.

Figura 6: Triangulação teórica, metodológica e dos dados obtidos



Fonte: elaborada pelo autor

Como se pode observar, a triangulação visa à ampliação do universo informacional referente ao objeto de pesquisa. Ela também reforça a importância do diálogo entre os dados empíricos, os autores que exploram a temática e a conjuntura de referência do fenômeno que

se está estudando, conforme Marcondes e Brisola (2014). Para os autores, a triangulação “possibilita complementar, com riqueza de interpretações, a temática pesquisada, ao mesmo tempo em que possibilita que se aumente a consistência das conclusões” (MARCONDES; BRISOLA, 2014, p. 206). Já Duarte (2009) afirma que os esforços de combinação de diferentes meios de investigação em uma única pesquisa marca a história da investigação social.

Segundo Freitas (2009), a triangulação favorece captar e compreender, da melhor forma possível, a percepção do ambiente. Teixeira, Nascimento e Antonialli (2013), por sua vez, afirmam que a triangulação permite ainda um enriquecimento dos resultados da pesquisa, notadamente no que se refere aos benefícios decorrentes do tratamento de fenômenos sociais complexos, como pode ser considerada a *accountability*, principalmente no grau de complexidade que foi empregado nesta dissertação e sua aplicação em face do Ciclo de 5-D junto ao grupo de *stakeholders* formado para esta pesquisa, cuja descrição é feita na subseção que segue.

3.3 CAMINHO METODOLÓGICO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CICLO APRECIATIVO

Nesta subseção, expõe-se o caminho metodológico do Ciclo de 5-D perante os representantes institucionais de instâncias de *accountability* da gestão acadêmica da UFPE, participantes do estudo, tendo como referência os objetivos desta pesquisa.

Aqui, cabe assinalar que, conforme protocolo orientado pela IA (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008), os envolvidos neste estudo tiveram suas identidades preservadas, de modo que, a cada um deles, foi atribuído o termo Membro 1 até Membro 8, como disposto no Quadro 4.

Quadro 4 - Grupo de representantes das instâncias institucionais da UFPE (internas e externas)

Termo empregado	Instância de representação	Melhor razão para o convite a participar das entrevistas e oficina apreciativa	Perfil do(a) participante
Membro 1	Comissão Própria de Avaliação (CPA) ³ da UFPE	Representante da sociedade na CPA	Turismólogo, Diretor Administrativo-Financeiro de uma escola particular pernambucana
Membro 2	Ouvidoria da UFPE	Integrante da Ouvidoria-Geral da UFPE	Engenheiro, docente da UFPE
Membro 3	Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) da UFPE	Integrante do SIC/UFPE	Administradora de Empresas, técnico-administrativa da UFPE
Membro 4	Conselho de Administração e Conselho Universitário da UFPE	Representante da comunidade no Conselho de Administração e no Conselho Universitário, na vaga destinada à Associação Comercial de Pernambuco	Engenheiro, conselheiro da Associação Comercial de Pernambuco
Membro 5	Conselho de Administração e Conselho Universitário da UFPE	Representante dos técnico-administrativos no Conselho de Administração e no Conselho Universitário	Engenheiro, técnico-administrativo da UFPE
Membro 6	Diretório Acadêmico (DA) do Curso de Pedagogia	Integrante do DA de Pedagogia da UFPE (Gestão “Ânimo de Luta”)	Professora, estudante de Pedagogia da UFPE
Membro 7	Associação dos Docentes da UFPE (Adufepe)	Integrante da Adufepe, que representa os docentes da UFPE	Farmacóloga, docente da UFPE
Membro 8	Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais de Pernambuco (Sintufepe - Seção UFPE)	Integrante do Sintufepe/Seção UFPE, que representa os técnico-administrativos da UFPE	Licenciado em Biologia, técnico-administrativo da UFPE

Fonte: dados coletados pelo autor

³ A CPA é uma exigência do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior às Instituições de Ensino Superior, com as atribuições de condução dos processos de avaliação interna da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, do Ministério da Educação. A CPA da UFPE goza de autonomia. Assim, não está atrelada a nenhum setor da Universidade, embora reconheça o Conselho Universitário como foro legítimo para aprovação de suas ações em última instância (UFPE, 2016c). Entre seus integrantes, encontra-se a representação da sociedade na avaliação institucional da UFPE.

O Ciclo de 5-D, ou Ciclo Apreciativo, parte do 1-D (Definição), como já referido, compreende a agenda e o protocolo da pesquisa, no qual se delinea o levantamento das instâncias a terem parte no estudo, o acordo com os participantes para manter o anonimato de cada um e a sistematização da pesquisa em entrevistas apreciativas de cunho diretivo (BARDIN, 2009; RICHARDSON, 2010), tendo em vista as etapas de 1-D e 2-D. No protocolo em questão, também foi proposta a realização de uma oficina apreciativa, voltada para o 3-D e o 4-D, à qual todos seriam chamados a participar, conforme cronograma ajustado com todos os Membros.

A etapa do 2-D (Descoberta) se deu nos meses de março e abril de 2016, quando se realizaram as entrevistas apreciativas, os encontros pessoais entre o pesquisador e os envolvidos no estudo. As entrevistas foram oportunas, também, para ajustar com os participantes o cronograma dos trabalhos. Desse modo, parte das atividades do 1-D (Definição) e aquelas próprias do 2-D (Descoberta) foram realizadas em conjunto, de modo integrado.

O 3-D (Sonho) e o 4-D (Planejamento) integraram a oficina apreciativa, realizada na manhã do dia 04 de maio de 2016. Foi aproveitado o momento de interação entre os participantes e a conexão estabelecida pelos conteúdos de cada “D” do Ciclo Apreciativo, lembrando que o recorte do estudo não contemplou a etapa do 5-D (Destino), uma vez que essa fase consiste na execução do que foi planejado no 4-D.

Desse modo, veja-se, a seguir, detalhadamente, como se deu o desenvolvimento do Ciclo da IA em suas etapas, para aquilo a que se propôs esta pesquisa.

3.3.1 Definição (1-D) e Descoberta (2-D)

Na primeira etapa do Ciclo de 5-D, denominada 1-D, Definição (*Definition*), delineou-se o já mencionado protocolo de pesquisa, no qual o foco e o escopo do estudo apreciativo incorporaram as instâncias de representação institucional da UFPE convidadas a compor o levantamento, tendo em vista o contexto de *accountability* sobre o qual recai esta pesquisa, e as orientações da IA (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

No 1-D, também foi traçada a agenda das entrevistas, para março e abril de 2016, e foi escolhido o tópico afirmativo (“A UFPE pode ser considerada uma referência de

accountability na gestão acadêmica para outras universidades públicas brasileiras”), formulado no intuito de trazer os participantes para o caráter apreciativo do estudo e de fazer desencadear-se o Ciclo Apreciativo.

Igualmente, no 1-D, foram convidados a participar do estudo os representantes institucionais listados no Quadro 4. A escolha da representação das instâncias institucionais esteve estritamente interligada ao contexto de *accountability* proporcionado pelo regime democrático, graças ao qual, hoje, pode-se constatar a relevância dos sindicatos no mundo do trabalho, da gestão participativa nas organizações públicas, das ouvidorias e do direito de acesso à informação sob guarda do Estado, entre outros aspectos. Para a escolha dos participantes, também se levou em consideração as sugestões da IA sobre quem envolver em uma iniciativa dessa natureza (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

No caso das organizações sindicais, Adufepe e Sintufepe (Seção UFPE), foi solicitado a essas instâncias que indicassem algum(a) representante para participar da pesquisa, ao que responderam positivamente, fornecendo os nomes e meios de contatos de cada um.

A Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores (SODS) foi demandada para fornecer os nomes e os contatos dos representantes sociais e dos servidores e estudantes com assento nos Conselhos Superiores da UFPE. Nesta ocasião, com relação à representação estudantil, foi informado pela referida Secretaria que os espaços reservados aos estudantes nos Conselhos Superiores da Universidade estavam desocupados, uma vez que o Diretório Central dos Estudantes (DCE) encontrava-se inativo, impossibilitando contar com essa representação, no momento da pesquisa. Da mesma forma, se apresentavam inocupados os lugares destinados aos docentes.

Dada tal realidade, o pesquisador recorreu à contribuição do Diretório Acadêmico (DA) de Pedagogia, ligado ao Centro de Educação (CE), uma vez que se conhecia a intensa atividade política desse Diretório, no tocante à gestão desse Centro, especialmente no seu Conselho Departamental (CD). Foi, então, pedido ao DA que fornecesse o nome de algum(a) estudante com vivência de participação na esfera do CD, de modo a se ter na pesquisa a representação discente. Em se tratando do SIC e da Ouvidoria da UFPE, o pesquisador já conhecia os nomes e os meios de contato de seus integrantes, não precisando recorrer a terceiros para dar andamento aos contatos.

Contando com todos os possíveis nomes a ingressarem no estudo, informados pelos sindicatos, pelo DA de Pedagogia, pela SODS e pela CPA, deu-se início aos contatos com

cada um deles, de modo a consultá-los quanto às suas disponibilidades para se envolverem com o Ciclo de 5-D, começando pelo agendamento das entrevistas apreciativas e a continuidade do processo com a oficina apreciativa. Alguns convidados responderam prontamente ao chamado da pesquisa. Com outros, foi necessária mais de uma tentativa. Alguns afirmaram não poderem contribuir, por falta de tempo ou problema de saúde, por exemplo, enquanto que outros não retornaram as comunicações. Um deles, inicialmente, aceitou participar da investigação, porém não mais colaborou com a pesquisa.

Concluídos os contatos com os nomes fornecidos pelas instâncias procuradas, chegou-se ao rol de membros listados no Quadro 4, considerando aqueles que responderam positivamente, se disponibilizando para participar da investigação, aderindo ao protocolo estabelecido.

Vê-se no Quadro 4 que se formou um grupo heterogêneo, com participantes de dentro (discente, docentes e técnico-administrativos) e de fora (representantes externos) da UFPE. Ressalte-se, com isso, que não se abordou um grupo com histórico de atuação em conjunto, mas cujos elementos estavam sendo reunidos estritamente por estarem envolvidos em atividades próprias de *accountability*, para a discussão de um tema específico, e para ajudar a sonhar uma gestão acadêmica da UFPE ainda melhor em termos de boas práticas de *accountability*.

Destarte, uma vez que se estava diante de um grupo com diferenças de papel e de representação, procurou-se adaptar a esquematização da pesquisa à disponibilidade dos integrantes do estudo, seja em termos de tempo, seja em termos de atividade colaborativa.

Quanto à necessidade de adaptação, Cooperrider, Whitney e Stavros (2008) afirmam que a IA é uma intervenção que pode ser moldada para adequar-se à situação organizacional, sendo encorajadas a criatividade e a inovação no uso, ou modificação das orientações sugeridas. Conforme Cooperrider e Whitney (2006), cada protocolo de IA é diferente um do outro, não havendo dois processos de IA idênticos, uma vez que cada um é elaborado visando a tratar de um desafio estratégico único enfrentado pela organização, levando em consideração o aproveitamento da participação dos interessados.

Desse modo, primeiramente, realizou-se entrevista apreciativa com cada participante, a quem se fez a apresentação das ideias básicas do trabalho a ser realizado, sobretudo dos seus objetivos, de modo a cumprir ações referentes ao 1-D e ao 2-D. Na sequência, houve a concretização de uma oficina apreciativa, baseando-se nas discussões relativas ao 3-D e ao 4-

D. Tal estratégia atendeu aos objetivos da pesquisa e guiou-se pelas recomendações da IA (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008), além da conveniência dos participantes do trabalho.

Desse modo, chegou-se à realização de oito entrevistas apreciativas, junto aos representantes institucionais de instâncias de *accountability* na UFPE, com os quais se buscou estabelecer um pacto em torno da configuração do trabalho, como previsto no estágio do 1-D, e a subsequência do 2-D. Em cada entrevista foi levantado o perfil do(a) respondente, como informado no Quadro 4.

As entrevistas realizadas se basearam em um roteiro semiestruturado de cunho diretivo (BARDIN, 2009; RICHARDSON, 2010), fundamentado no referencial teórico da pesquisa e orientado para os objetivos do estudo, destacadamente o objetivo específico "Identificar as boas práticas de *accountability* que possam ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE pelos *stakeholders* participantes.". O roteiro completo pode ser conhecido no Apêndice A desta dissertação.

A entrevista semiestruturada é um dos principais meios para a realização da coleta de dados, pois, além de valorizar a presença do pesquisador, oferece liberdade e espontaneidade ao respondente, enriquecendo a investigação. Ela mantém a presença atuante e consciente do entrevistador, ao passo que dá relevância à situação de quem responde (TRIVIÑOS, 2010). Ainda conforme Triviños (2010), os instrumentos de coleta de dados são a “teoria em ação”, servindo de apoio à visão do pesquisador.

Para Richardson (2010), a interação face a face tem o caráter inquestionável de manter a proximidade entre as pessoas, possibilitando uma melhor penetração na vida do respondente e um estreitamento da relação entre as pessoas. Ademais, a entrevista cabe quando o pesquisador não deseja impor sua visão da realidade, ou quando não conhece bem os participantes do estudo e precisa de uma estratégia mais flexível para a coleta de dados.

O mencionado roteiro utilizado pelo pesquisador junto aos membros da pesquisa foi elaborado com base em dois principais pilares. O primeiro procurou delinear o perfil do(a) entrevistado(a), tendo se concentrado em sua atuação profissional, sua formação acadêmica e como se tornou representante institucional de instância de *accountability* da UFPE identificada pelo investigador. O segundo pilar buscou apreender sua vivência como representante desta instância de *accountability* da UFPE e que boas práticas de *accountability* poderiam ser encontradas na gestão acadêmica, dando vida à UFPE, em sua percepção e

análise.

As perguntas constantes em um roteiro de pesquisa são fruto da teoria que alimenta o estudo e de informações recolhidas acerca do fenômeno social e dos contatos com as pessoas envolvidas no trabalho (TRIVIÑOS, 2010). Desse modo, foram postas perguntas próprias da fase de Descoberta (2-D), aos participantes, as quais podem ser vistas no Quadro 5.

Quadro 5 - Perguntas feitas nas entrevistas apreciativas

- . Que imagens vêm em sua mente quando você ouve falar em *accountability* ?
- . Que experiência notável em *accountability* você já vivenciou e o que a tornou notável?
- . Como representante institucional junto à UFPE, que experiência exitosa de *accountability* em gestão acadêmica você vivenciou na UFPE, que gerou em você um alto grau de orgulho, animação, vibração, envolvimento ou eficiência?
- . Essa experiência exitosa de *accountability* pode ser considerada participativa? O que estava acontecendo? Qual foi o seu papel para o sucesso dessa experiência exitosa?
- . Em sua opinião, que boas práticas de *accountability* podem ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE e dão vida à Instituição? (Levando em consideração as cinco boas práticas de *accountability* adotadas na dissertação, conforme a literatura consultada.)

Fonte: elaborado pelo autor

Como estabelecido no protocolo de trabalho, a entrevista teve cunho diretivo, a qual, conforme Richardson (2010), ocorre quando já se tem os aspectos da problemática de pesquisa. Conforme Almeida (2013), a entrevista apreciativa constitui um tipo particular de entrevista, na qual questões positivas acerca das pessoas e de seus relacionamentos são formuladas. Assim, as perguntas apreciativas adotadas buscaram incentivar afirmações propositivas, tendo em vista experiências exitosas passadas, de modo a cultivar o clima positivo necessário à detecção das boas práticas da UFPE em termos de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE, por parte dos respondentes.

Cumprir frisar que, no primeiro momento do encontro entre o pesquisador e cada participante, antes de começar a entrevista apreciativa propriamente dita, foi feita uma breve contextualização do tema do estudo e a apresentação sintética da proposta e dos objetivos da pesquisa, bem como da abordagem teórico-metodológica utilizada no trabalho (IA), conforme

consta do Apêndice B desta dissertação. Também, nessa oportunidade, buscou-se esclarecer o que vinha a ser *accountability* para esta pesquisa, dada a amplitude de significados que esse termo suscita, o que poderia gerar dúvidas nos colaboradores e vir a enviesar a coleta e a análise de respostas.

Conforme Triviños (2010), entre as questões preliminares do encontro, estão os propósitos da entrevista e do trabalho em desenvolvimento, cuja comunicação ao respondente ajuda, também, a aumentar o clima amigável entre entrevistador e inquirido(a). Assim, entre ambos forma-se o conhecimento, desde o início, da utilidade e importância para o atingimento das metas do estudo a ser realizado.

De acordo com Richardson (2010), toda entrevista precisa de uma introdução, para que se diga ao(à) entrevistado(a) o que se pretende e por que se está fazendo a interlocução. Faz-se importante informar acerca do objetivo do estudo, da sua natureza, da razão da escolha do(a) participante e do anonimato dos participantes.

Quando foi possível ao pesquisador usar um computador no momento das entrevistas, ele registrou as respostas dos entrevistados. Quando não, o pesquisador gravou o áudio da entrevista com autorização dos respondentes e, posteriormente, transcreveu as respostas. Durante as entrevistas, o pesquisador pôde, também, registrar suas impressões acerca das colocações dos participantes. Todos os apontamentos feitos pelo pesquisador foram disponibilizadas aos participantes para validação.

Triviños (2010) assevera que o entrevistador pode anotar o desenvolvimento da entrevista à medida que acontece, pode escrever apenas as ideias principais, ou tentar reter tudo na memória, para, imediatamente, depois reelaborá-la. A entrevista pode ser, também, gravada e depois transcrita e estudada. Seja qual for a alternativa, essa deve ser escolhida com a anuência do(a) respondente. A entrevista gravada pode ser acompanhada de anotações acerca das impressões quanto ao comportamento do entrevistado(a).

Como afirmado anteriormente, foram integradas às entrevistas apreciativas, atividades do 1-D (Definição), segundo o já referido protocolo da pesquisa, pactuado em conjunto com os Membros 1 a 8, com os quais ficou acertado o cronograma de trabalho.

No que diz respeito ao tópico afirmativo, considerando a necessidade de se levar os participantes da pesquisa ao exercício de olhar positivamente a UFPE, algo que permearia todo o processo de coleta e análise de dados, foi proposto a cada entrevistado o seguinte tópico: “A UFPE pode ser considerada uma referência de *accountability* na gestão acadêmica

para outras universidades públicas brasileiras”.

O referido tópico levou em conta o foco da pesquisa aqui delineada e ajudou a conduzir os respondentes à reflexão acerca dos pontos fortes (núcleo positivo) referentes às boas práticas de *accountability* que poderiam ser destacados na gestão acadêmica da UFPE. Não obstante, como se tratou de uma pesquisa colaborativa, solicitaram-se aos participantes sugestões de outros tópicos ou de melhoramentos no proposto.

Cumprir destacar que todos os Membros 1 a 8 assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), dando anuência à colaboração na pesquisa. Para a elaboração da apresentação a ser feita aos entrevistados, utilizou-se a ferramenta *Power Point* do pacote *Microsoft Office*, cujo conteúdo foi impresso e encadernado, para favorecer a explanação. Os achados propiciados pelas entrevistas apreciativas e suas correspondentes análises constam no Capítulo 4. A seguir, expõem-se os procedimentos adotados no 3-D e no 4-D, respectivamente,

3.3.2 Sonho (3-D) e Planejamento (4-D)

A oficina apreciativa, tendo em vista as etapas do 3-D (Sonho) e do 4-D (Planejamento), realizou-se na manhã do dia 04 de maio de 2016, na sala de reunião da ProCIT, localizada na Biblioteca Central da UFPE, que fora cedida para a realização da oficina, a qual durou três horas e 10 minutos. Para o agendamento da oficina junto aos participantes, foi feita uma consulta por *email*, em 11 de abril de 2016, disponibilizando opções de quatro datas e horários diferentes, as quais levaram em conta os horários mais oportunos para a maioria, informados por cada Membro quando se submeteram às entrevistas apreciativas.

A oficina apreciativa visou à consecução dos objetivos específicos "Apontar as características das boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE em um cenário futuro projetado por seus *stakeholders*" e "Indicar as melhorias e inovações a serem implantadas na UFPE para o alcance do *status* positivo futuro sonhado, referente às boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE".

Compareceram ao encontro do dia 04 de maio os Membros 2, 3, 5 e 7. Dois membros, 4 e 6, justificaram ausência (ainda assim, havia alguma chance de o Membro 6 se fazer presente). O Membro 1 confirmou presença, mas não chegou ao local da oficina apreciativa,

bem como não justificou seu não comparecimento. O Membro 8 não retornou aos contatos do pesquisador, para confirmar sua participação na oficina.

Para a realização da oficina apreciativa, a sala da ProCIT foi preparada com uma mesa ampla, cadeiras estofadas, ar-condicionado, equipamento *data show* para a explanação do investigador e uma mesa de apoio com comida e bebidas. Também foram providenciados papéis *offset* na cor branca, tamanho A3, e canetas coloridas de ponta grossa, para que os participantes fizessem suas anotações, conforme aparece no Apêndice D. Ademais, os momentos de socialização das respostas tiveram o áudio gravado, com a permissão dos participantes.

No primeiro momento da oficina apreciativa, foi feita uma acolhida aos participantes pelo pesquisador, tendo sido mantido um diálogo inicial, que marcaria o clima amistoso do encontro, com a apresentação de cada um, socializando quem são e que atividades desenvolvem na UFPE, perante os demais presentes. Um registro fotográfico desta oficina consta do Apêndice E.

Posteriormente, na condução dos trabalhos, fez-se uma recapitulação do teor da pesquisa, anteriormente apresentada nos encontros destinados às entrevistas apreciativas, quando se desenvolveram atividades do 1-D e do 2-D.

Em seguida, o pesquisador compartilhou as respostas dadas nas entrevistas apreciativas, por todos os entrevistados, quando lhes foi pedido que relatassem experiências notáveis de *accountability* vivenciadas e as boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica que dão vida à UFPE, na visão de cada um deles.

No instante de socialização das respostas pessoais, aconteceu algo positivo, que não fora previsto pelo pesquisador, enquanto planejava a dinâmica da oficina: durante a exposição das respostas individuais, surgiram comentários do grupo, enfatizando a importância da participação social na gestão acadêmica, da gestão profissional, organizada e meritocrática, da visão sistêmica sobre a organização e da corresponsabilização coletiva. O investigador imaginava que as participações ativas dos membros só se dariam quando eles fossem expressamente provocados, ao serem colocadas as perguntas preparadas para a oficina.

Assim, o compartilhamento das respostas individuais dadas nas entrevistas apreciativas contribuiu não apenas para enaltecer a memória dos feitos notáveis do passado, algo valorizado pela IA para ocorrer a mudança, mas também para solidificar o clima amistoso do grupo, pois a experiência de um membro era valorizada nas falas dos demais

participantes. Cumpre destacar que esse momento serviu, igualmente, para validar os registros do entrevistador e ainda enriquecer os dados obtidos.

Feita a socialização das respostas individuais dadas nas entrevistas apreciativas, passou-se à etapa de discussões coletivas, motivadas pelas três questões elaboradas para a oficina apreciativa (Quadro 6).

Quadro 6 - Perguntas da oficina apreciativa

1. Imagine a realidade de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE no ano 2026. Que características das boas práticas de *accountability*, na gestão acadêmica da UFPE, você percebe nesse novo cenário futuro, ainda mais positivo que o atual? (referente ao 3-D)
2. Que melhorias ou inovações você sugere à UFPE para que, até 2026, as boas práticas de *accountability* na sua gestão acadêmica tenham tais características apontadas? (referente ao 4-D)
3. Como você pode contribuir para que, até 2026, as boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE tenham as características apontadas? (referente ao 3-D)

Fonte: elaborado pelo autor

As atividades do 3-D e do 4-D na oficina apreciativa possibilitaram maximizar o tempo disponibilizado pelos participantes, os quais, como exposto anteriormente, nem sempre têm essa oportunidade na UFPE, e foram reunidos especificamente para os fins de que trata esta pesquisa.

Acerca da pergunta “Imagine a realidade de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE no ano 2026. Que características das boas práticas de *accountability*, na gestão acadêmica da UFPE, você percebe nesse novo cenário futuro, ainda mais positivo que o atual?”, pensou-se na projeção dez anos à frente dos dias atuais, visando a demonstrar a pertinência e a perenidade da reflexão motivada por este estudo. A sinergia entre os participantes, mirando o atingimento de um possível futuro de excelência, foi correspondente ao que se esperava de um sonho possível.

Posto que compareceram dois docentes e dois técnico-administrativos, o pesquisador formou duplas, cada uma constituída por um docente e por um técnico-administrativo. Tal divisão procurou enriquecer a discussão das questões dentro de cada dupla, uma vez que as experiências dos docentes e dos técnico-administrativos poderiam se somar em suas

especificidades, robustecendo as respostas a serem dadas.

A sistematização para responder às perguntas assim se deu: primeiramente, foi lançada a questão 1, atinente ao 3-D. Foi dado um tempo de 20 minutos para as duas duplas discutirem e registrarem suas colocações. Logo a seguir, foi exposta a questão 2, relativa ao 4-D, com um tempo de 20 minutos para formulação e anotação das respostas pelas duplas. Após essa atividade, houve a socialização das respostas dadas às perguntas 1 e 2 em um único momento, pois as questões estavam imbricadas, dado que se referiam ao 3-D (“Sonho”) e ao 4-D (“Planejamento”). Isso ajudou a mostrar como as etapas do Ciclo Apreciativo estão bastante conectadas.

Por fim, foi lançada a pergunta de número 3, também baseada no “Sonho” almejado no 3-D, que foi respondida em 10 minutos, porém individualmente, devido ao seu cunho de responsabilidade pessoal, e cujas respostas, devidamente anotadas pelos membros, foram por eles apresentadas logo depois de serem registradas.

As respostas da oficina apreciativa foram registradas nas folhas A3 com o auxílio de canetas coloridas de ponta grossa (ver Apêndice D), para facilitar a visualização delas quando dos momentos de socialização. Posteriormente, as respostas dadas na oficina apreciativa e registradas pelo pesquisador foram validadas por *email* pelos participantes. Os achados e suas análises constam do Capítulo 4.

A oficina apreciativa visou a fomentar o domínio, por parte do grupo, das qualidades reais do cenário atual de boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica da UFPE, apontadas em 2-D, das características das boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica até 2026 (projeção de uma imagem futura ainda mais positiva, 3-D), bem como dos possíveis passos a serem trilhados rumo ao futuro sonhado (4-D), enfatizando a importância da construção coletiva da visão de um futuro promissor.

Os momentos de discussões apreciativas presenciais permitiram, ainda, a observação participante do pesquisador (LAVILLE; DIONNE, 1999) e o consequente registro de anotações, a documentação fotográfica do grupo e dos materiais visuais produzidos por ele.

As adaptações implementadas nessa estratégia zelaram por não ferir a presunção básica da IA, qual seja a de que a organização é um mistério a ser aceito e abraçado, o que leva a que se valore o que há de melhor e se visualize o que a organização pode ser (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), no que se refere às boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE. Os achados propiciados pela oficina apreciativa e as

correspondentes análises constam do Capítulo 4, a seguir.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste Capítulo, conjuntamente são expostos e analisados os descobrimentos propiciados pela implementação do Ciclo de 5-D junto aos representantes institucionais de instâncias de *accountability* da gestão acadêmica da UFPE reunidos para este estudo, em coerência com o alcance dos objetivos desta pesquisa.

Conforme explanado na seção metodológica desta dissertação, os comentários analíticos se darão por categorias (LAVILLE; DIONNE, 1999), uma vez que cada etapa (D) do Ciclo Apreciativo foi considerada uma unidade temática, levando em conta os respectivos elementos de análise, bem como as impressões do pesquisador (LAVILLE; DIONNE, 1999; BARDIN, 2009).

4.1 DEFINIÇÃO (1-D)

A discussão acerca do Tópico Afirmativo, nas entrevistas apreciativas, foi o primeiro momento em que os entrevistados se pronunciaram, ante o convite para propor melhoramentos no texto proposto, ou mesmo sugerir algo diferente, sendo lembrados que o olhar apreciativo permearia todo o Ciclo de 5-D.

Nenhum membro sugeriu um outro tópico afirmativo, nem recomendou mudanças no que foi proposto. Os Membros 1, 2 e 3 não teceram maiores comentários. O Membro 4, especificamente, aproveitou essa primeira oportunidade de fala para avaliar a realidade política do Brasil⁴, motivado pela temática democrática em que se situa o estudo.

Já o Membro 5 externou que, para ele, partir do positivo no processo de avaliação era uma visão nova. Apesar de ser da opinião de que, dentro do conjunto das universidades brasileiras, há universidades mais avançadas em *accountability*, não especificando quais, ressaltou que a UFPE haveria o que avançar em muitos aspectos, embora pudesse ser considerada, sim, uma referência de *accountability* na gestão acadêmica ante as demais.

O Membro 6 discordou do tópico, uma vez que apreendera da apresentação inicial a ideia de que o contexto de *accountability* está baseado nos princípios democráticos de participação. Como na UFPE isso não é posto em prática, no entendimento da entrevistada, a

⁴As entrevistas apreciativas, que ocorreram em março e abril de 2016, coincidiram com o debate nacional em torno do *impeachment* da presidente Dilma Vana Rousseff. O Membro 4 considerou oportuno aproveitar a ocasião para externar sua opinião acerca de tal conjuntura.

Universidade não poderia ser considerada uma referência de *accountability* na gestão acadêmica. O pesquisador tentou despertar o olhar positivo do Membro 6, mas esse se manteve irredutível em sua avaliação.

O Membro 7 corroborou o tópico, relevando as relações sociais que haveria na UFPE, orientadas pelos valores democráticos, os fóruns e canais em que as diversas vozes podem ser ouvidas, os processos institucionais coerentes com os aspectos de *accountability*, a permissão à realização de manifestações, a criação de grupos que defendem causas que julgam oportunas, o livre fluxo de informações e denúncias.

O Membro 8 discordou do tópico em um primeiro momento. O entrevistador tentou provocar no entrevistado o olhar positivo, pedindo-lhe algum aspecto da UFPE que poderia fazê-la referência de *accountability* na gestão acadêmica para outras universidades públicas. Após algum esforço, o Membro 8 apontou o fato de o processo eleitoral para a Reitoria da UFPE se dar observando a paridade dos três segmentos (docentes, discentes e técnico-administrativos). Segundo ele, levando em conta esse fato específico, a UFPE poderia ser considerada uma referência em *accountability* para outras universidades públicas.

Considerando conjuntamente as respostas dos participantes do estudo quando da exposição do tópico afirmativo, elas permitiram constatar algo que já havia sido previsto pelo pesquisador, antes de realizar as entrevistas, no que tange à dificuldade que os membros enfrentariam para praticar o olhar positivo sobre a organização, no processo de avaliação. Isso aconteceu com quase todos os Membros, exceto um deles, que conseguiu praticar bem o olhar positivo.

A literatura prevê tal dificuldade. Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), a avaliação organizacional tradicional, predominantemente, baseia-se nos equívocos e erros cometidos, e, de acordo com Souza, McNamee, Santos (2010), as pessoas têm dificuldade em buscar as narrativas baseadas no sucesso, uma vez que, costumeiramente, dialogam sobre o que está errado em suas vidas.

A dificuldade em se ter uma visão positiva sobre a organização, percebida na maioria das entrevistas, pode ter sido manifestada, também, pelo fato de nenhum membro ter proposto um tópico afirmativo diferente do sugerido, tampouco terem sugerido modificações nele, como já exposto. Ademais, a maior parte dos participantes, de pronto, não teceu comentários que ratificassem a ideia de que há na UFPE boas práticas que pudessem fazer dela “uma referência de *accountability* na gestão acadêmica para outras universidades públicas

brasileiras”.

Por esse motivo, houve a preocupação constante em convidar os participantes a exercitar o julgamento positivo. Apenas com o Membro 6 a mudança de linha do discurso pautado em aspectos negativos não aconteceu. Com o Membro 7, não se fez necessário o reiterado convite à observação apreciativa, dado que a praticou sem dificuldades.

O Membro 6 discordou do tópico e manteve sua opinião ao longo do encontro. Para ela, não haveria condições de se formular uma expressão apreciativa diante da realidade de *accountability* na Universidade. Seu olhar apreciativo voltou-se para a experiência do CE, que decidiu experimentar a paridade dos três segmentos universitários em seu organismo máximo de deliberação, o CD⁵. Isso evidenciou, ao entrevistador, a importância que a participante conferia à gestão efetivamente participativa, que dá igual espaço aos docentes, discentes e técnico-administrativos nas tomadas de decisões.

O Membro 8, em um primeiro momento, disse que, na gestão acadêmica da UFPE, não haveria nenhuma das cinco boas práticas de *accountability* apresentadas, de modo que a Universidade não poderia ser considerada uma referência nesse aspecto. Não obstante, encarando o desafio de olhar positivamente a instituição, conseguiu perceber que a consulta à comunidade acadêmica para mudança de reitorado, ao conferir o mesmo peso a cada segmento, poderia fazer da UFPE uma referência, como sugerido no tópico afirmativo.

4.2 DESCOBERTA (2-D)

O 2-D (Descoberta) teve como elemento de análise o foco nas boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE. Sendo assim, quando se pediu aos participantes para apontarem, das cinco boas práticas de *accountability* levantadas na bibliografia, aquelas que poderiam ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE, foi destacada pelo Membro 3, primeira participante entrevistada, a prática “disponibilização de informações referentes à gestão acadêmica da UFPE”.

No entanto, houve outras opiniões entre os membros, dado que o Membro 3 a indicou

⁵A aprovação do Conselho Departamental Paritário Experimental do Centro de Educação concedeu 11 assentos à representação estudantil do CE e do CAp e mais 11 vagas para os técnico-administrativos do CE e do CAp, com direito à voz e voto. Antes, havia uma vaga para o CAp, outra para o DA de Pedagogia e outra para os TAE (do CE e do CAp).

como ponto forte, mas o Membro 8 afirmou que a UFPE não a pratica de modo algum, embora, em um outro momento de seu discurso, afirmaria que ela ocorre, mas de modo incipiente. Para o Membro 5, a Universidade seria fraca em disponibilizar suas informações, inclusive para seus próprios servidores, prejudicando a gestão da Entidade.

Outra boa prática apontada foi “a responsabilização dos servidores pelo desempenho na gestão acadêmica”. Os Membros 1 e 5 a destacaram, afirmando que são as pessoas que fazem uma organização ser o que é, o que assinala para a necessidade de se ter uma Gestão de Pessoas muito bem estruturada e focada nas estratégias institucionais. O Membro 8 foi da opinião de que não há responsabilização dos servidores.

Também foi escolhida a “participação deliberativa da sociedade nas decisões” pelos Membros 2 e 5. O Membro 8, por sua vez, negou que ela ocorre na UFPE.

O Membro 2 defendeu que a disponibilização de informações é fundamental para que ocorram o controle social, a governança, a participação e a responsabilização dos atores. Isso demandaria uma gestão da informação bem estruturada o suficiente para dotar a gestão acadêmica da UFPE de mais *accountability*.

O Membro 4 realçou que a gestão da UFPE permite que as demandas por mudanças na organização sejam debatidas e mantém-se aberta para recebê-las, o que configuraria uma prática democrática de gestão, própria da boa prática “governança na gestão acadêmica”. Entendeu que a participação dos três segmentos nas decisões da gestão também dá vida à UFPE, afastando dela a apatia que o equilíbrio gera e favorecendo o controle por parte da sociedade interna. O Membro 4 deu relevo à gestão de cunho participativo, agregador de diferentes vozes.

O Membro 5 opinou que a disponibilização de informações é nevrálgica não apenas para *accountability*, mas para que haja também uma gestão universitária efetiva, mostrando a imbricação que há entre esses dois fenômenos (o Membro 2 também havia apontado o caráter fundamental da disponibilização de informações). Ponderou, ainda, que as cinco boas práticas do contexto de *accountability* expostas estão bastante interligadas umas às outras, algo que fora asseverado também pelo Membro 2.

O Membro 6 não apontou nenhuma boa prática e utilizou o espaço para tecer comentários referentes aos lapsos de democracia que enxerga na Universidade, como a omissão da gestão da UFPE frente às necessidades assistenciais de muitos estudantes, à ausência de informações e à falta de transparência no que se trata da gestão financeira da

Entidade, bem como ao não comprometimento da gestão central com as demandas dos discentes.

O Membro 6 externou que apontar pontos fortes de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE seria “demagogia”, “falsidade”, “hipocrisia” de sua parte. Se “a casa é nossa”, precisa mudar muita coisa. Falou, aludindo a uma campanha de comunicação de início de semestre implementada pela gestão da UFPE, cujo mote era “Seja bem-vindo à UFPE! A casa é sua!”.

O pesquisador, atento às orientações da IA que, sobretudo, enfatizam o protagonismo do sujeito de mudança e sua autonomia, registrou as colocações da entrevistada, embora não se voltassem para a apreciação das boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE.

O Membro 7 salientou a realidade de colaboração em redes (incluída na boa prática “governança na gestão acadêmica”), em desfavor das quatro demais boas práticas postas, uma vez que observou haver, por parte da gestão da Universidade, uma abertura para que todos os atores participem das discussões acerca da condução da Entidade (algo também apontado pelo Membro 4), embora nem todos se lancem nelas, o que prejudicaria o estabelecimento de um contexto de *accountability* na UFPE. Tais redes teriam também o papel de integrar as pessoas. Não obstante, ao longo de seu discurso, o Membro 7 apontaria mais duas boas práticas: a disponibilização de informações e a responsabilização dos servidores.

Todos os entrevistados fizeram uma pausa prolongada para analisar bem as cinco boas práticas de *accountability* colocadas pelo pesquisador, com base na literatura. O entrevistador percebeu que não foi uma atividade simples aos entrevistados apontar quais boas práticas de *accountability* poderiam ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE, uma vez que, ao ver do pesquisador, houve dificuldade dos respondentes para exercitar o olhar positivo sobre a Universidade, excetuando-se, como já afirmado, o Membro 7.

O Membro 1 acentuou a responsabilização dos servidores pelo desempenho na gestão acadêmica, ressaltando, porém, “toda a fragilidade estrutural das universidades públicas”. O Membro 2 apontou como ponto forte a participação deliberativa da sociedade nas decisões da gestão acadêmica, mas que ela precisaria ser aperfeiçoada. Foi percebido pelo entrevistador que o Membro 3 também sentiu alguma dificuldade em exercitar o olhar apreciativo sobre a UFPE. O Membro 5 externou que partir do positivo no processo de avaliação organizacional era algo novo para ele.

Dado o conteúdo do discurso do Membro 6, ao longo de sua entrevista, o pesquisador conjecturou que, para ela, o fato de apontar alguma boa prática de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE seria uma forma de a respondente aprovar a Gestão da Universidade, ou dar-lhe crédito, algo que saltou aos olhos do pesquisador como impensável pela participante.

Ainda no que concerne ao discurso do Membro 6, o fato do não acolhimento do Novo Estatuto, “por parte do Reitor”⁶, foi percebido pelo entrevistador como a principal causa para que essa participante não conseguisse, ou não quisesse, praticar o olhar positivo sobre a UFPE. Como se a não homologação do Novo Estatuto pela administração central da Universidade anulasse todas as boas práticas que a entrevistada pudesse, por ventura, encontrar. A paridade nos Conselhos Superiores soou ao entrevistador como algo considerado intocável pela entrevistada, sem o que não se pode afirmar que há *accountability* na gestão acadêmica da UFPE. O olhar positivo não aconteceu mesmo quando o pesquisador usou o exemplo prático de a UFPE não impedir o CE de experimentar a paridade em seu CD.

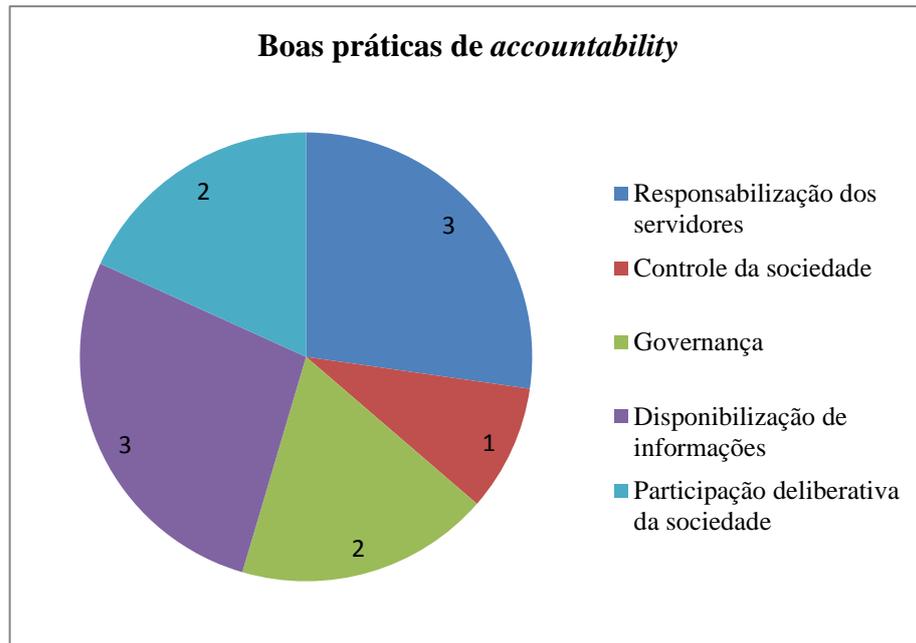
O Membro 8, de pronto, afirmou que não percebia nenhuma das cinco boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE. Após esforços do pesquisador para tentar levá-lo ao olhar apreciativo, o entrevistado encontrou a disponibilização de informações.

A dificuldade em praticar o olhar positivo por parte dos integrantes do estudo (salvo o Membro 7) pode indicar que a UFPE ainda não é *accountable* em sua gestão acadêmica, que boas práticas de *accountability* podem ser encontradas, mas que elas não são dominantes.

A Figura 7 exhibe as boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica da UFPE pelos participantes do estudo, nas entrevistas apreciativas, levando em consideração a concentração das respostas, tal como apareceram no 2-D (Descoberta).

⁶Quando respondeu à entrevista, o Membro 4 afirmou que a homologação do Novo Estatuto cabe ao Conselho Universitário, portanto, à decisão colegiada. No entanto, o Membro 6, em seu discurso, pareceu impender a ratificação sobre a pessoa do Reitor. Os Membros 2, 5, 7 e 8 também abordaram o tema "Novo Estatuto" no decorrer de suas entrevistas, demonstrando ao pesquisador a relevância desse tópico para o grupo participante do estudo. O assunto voltaria a ser abordado na oficina apreciativa.

Figura 7: Boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica da UFPE



Fonte: elaborada pelo autor

De acordo com os *stakeholders* participantes, as boas práticas de *accountability* mais frequentemente encontradas na gestão acadêmica da UFPE, entre as cinco obtidas na literatura, são a "responsabilização dos servidores pelos desempenho e resultados na gestão acadêmica" e a "disponibilização de informações referentes à gestão acadêmica da UFPE". Cada uma recebeu três menções por parte dos respondentes.

As boas práticas "governança na gestão acadêmica" e "participação deliberativa da sociedade nas decisões da gestão acadêmica" foram encontradas por dois respondentes, cada uma, e a boa prática "controle da sociedade, de dentro e de fora da UFPE, sobre as ações de gestão acadêmica" foi encontrada por um dos participantes.

Tendo sido encontradas as boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE pelos *stakeholders* participantes da pesquisa, foi possível dar prosseguimento ao Processo Apreciativo, lançando mão de uma oficina apreciativa, em que se cumpriram as etapas do 3-D (Sonho) e 4-D (Planejamento) como se verá a seguir.

4.3 SONHO (3-D)

O 3-D (Sonho) teve como elementos de análise projetar as características das boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE, no cenário futuro (2026), e a contribuição pessoal dos representantes institucionais participantes do estudo para o alcance do “Sonho”.

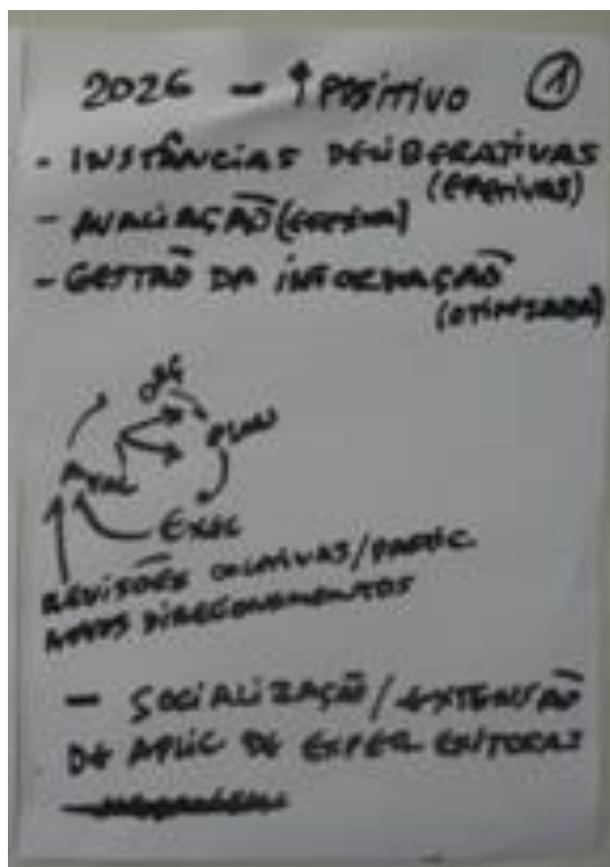
Antes de iniciada a oficina apreciativa, enquanto se esperava a chegada do Membro 1, que confirmara presença nos trabalhos (o que não ocorreria), o pesquisador percebeu que os membros presentes, os quais ainda não se conheciam, cultivaram um diálogo amistoso, muito agradável aos olhos do pesquisador, o que ajudou a fortalecer sua confiança para empreender tal oficina. De fato, o aparente desinteresse dos Membros 1 e 8 e a impossibilidade de os Membros 4 e 6 se fazerem presentes (mesmo assim, o pesquisador tinha esperanças de que o Membro 6, de alguma forma, viesse a comparecer) preocuparam o pesquisador. Porém, o nível das discussões e a seriedade com que os *stakeholders* presentes encararam a oficina apreciativa reverteram os sentimentos do pesquisador, concluídos os trabalhos naquele dia.

A importância do aprimoramento da gestão universitária, a fim de que possam ser viabilizadas boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE, indicada nas entrevistas apreciativas, foi reforçada nas respostas dadas na oficina apreciativa, em 04 de maio de 2016, para cumprimento das etapas 3-D (Sonho) e 4-D (Planejamento).

Recordam Meyer Jr., Pascucci e Mangolin (2012, p. 50) que “as universidades têm sido pressionadas a reverem sua gestão e buscarem formas mais eficientes e eficazes de atuação”. Finger (1988) defende que a gestão acadêmica também requer um trabalho administrativo racional e profissional. Moraes e Cavalcante (2008) argumentam que o gestor acadêmico precisa apresentar conhecimentos da Administração e visão holística e que a gestão acadêmica deve manter uma constante interlocução com a gestão da universidade.

Conforme relatado na seção de metodologia, os participantes da oficina foram convidados a fazer anotações das suas ideias e tópicos discutidos. Para tanto, lhes foram oferecidas folhas de tamanho A3 e lápis coloridos. Os registros feitos (ver Apêndice D) tanto são fruto da discussão em duplas, como de opiniões pessoais. Sendo assim, emergiram os pontos destacados nas análises dos resultados obtidos nesta seção, os quais foram enriquecidos pela percepção do próprio pesquisador. Um dos registros efetuados pela Dupla 2 ilustra o esquema interpretativo adotado, não só por meio de frases e tópicos, mas também por uma alegoria simbólica do processo de gestão por ela imaginado (Figura 8).

Figura 8: Registro efetuado pela Dupla 2 contendo alegoria simbólica



Fonte: elaborado pelo autor

No estágio do “Sonho”, a Dupla 1, formada pelos Membros 2 e 3, deu alto *status* ao planejamento estratégico da Universidade, um instrumento de gestão universitária, ao dizer que o documento vitrine da UFPE, o Projeto Político-Pedagógico da Instituição, deveria ter um alinhamento próximo ao que prevê o planejamento estratégico. No "Sonho", até 2026, segundo os integrantes dessa dupla, um novo Estatuto da UFPE estará em vigor, permitindo a realização de grandes mudanças na Instituição.

Foi dada relevância ao fenômeno da humanização, que vem avançando na UFPE, no que se trata das relações sociais entre os indivíduos e das relações entre a Instituição e os integrantes da comunidade. Vale lembrar que, até 2026, a proposta é dar, cada vez mais, melhor tratamento aos alunos cotistas.

Outros instrumentos de gestão, a exemplo dos sistemas de informação, também foram lembrados pela Dupla 1, como mais um elemento constituinte do futuro dos sonhos. A

perspectiva de integração e a existência de um banco de dados único, não apenas o acadêmico, como o das diferentes modelagens da gestão, fortaleceriam os processos de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE.

Vislumbra-se que, até 2026, os processos e procedimentos administrativos da UFPE deverão estar mapeados, bem definidos e apropriados pelos integrantes da comunidade acadêmica, principalmente pelos gestores, pois, para os Membros 2 e 3, a *accountability* caminha nesta direção.

Por sua vez, a segunda dupla, constituída pelos Membros 5 e 7, corroborou que é necessário a UFPE definir bem seus processos administrativos e aperfeiçoar os seus principais sistemas de informação, em acentuado alinhamento com o sentido dado no trabalho. Essas iniciativas permitiriam aos servidores otimizar seu tempo no desenvolvimento das atividades mais relevantes: os técnicos estariam focados nas atividades de apoio, e os docentes, nas atividades-fim. Ademais, a documentação dos processos consolidaria a base do conhecimento administrativo da UFPE, gerando possibilidades de melhoria na qualidade da gestão.

Como manifestação da necessidade de integração, levantada em entrevistas apreciativas e na oficina apreciativa, a segunda dupla projetou que, até 2026, haverá, na UFPE, a prática da socialização das experiências de sucesso entre os diferentes setores da Universidade, visando a disseminá-las, oferecendo meios para as instâncias dos diversos níveis da UFPE trilharem caminhos de êxito. A palavra “integração” foi igualmente ressaltada pela primeira dupla na sua formulação do “Sonho”.

Meyer Jr., Pascucci e Magolin (2012, p. 67) chamam essas experiências “isoladas” de sucesso de “microações”, que resultam de práticas individuais implementadas por grupos de servidores e que são consideradas de relevância considerável, devido ao impacto que geram nos resultados institucionais.

Impressionou ao pesquisador a semelhança das imagens projetadas nos "Sonhos" formulados pelas duas duplas, especificamente no que se trata da relevância que deram à gestão dos processos administrativos, à gestão da informação e à integração entre as diferentes áreas funcionais da Universidade, pois sinalizou ao pesquisador que a busca por boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE não se restringe aos esforços dessa dimensão da Universidade. Observa-se que se trata de uma ação coletiva, que envolva outras atividades da UFPE, extrapolando os limites da gestão acadêmica, de forma holística e

animadora dos agentes envolvidos.

Na percepção do pesquisador, os “Sonhos” das Duplas, em prol de mais *accountability* na gestão acadêmica da UFPE, já começaram a ser construídos, quando da criação da ProCIT, em julho de 2014, dado que foi encarada pela Dupla 2 como um passo significativo para a profissionalização da gestão na Universidade. A Dupla 2 voltou a tocar em itens caros à gestão, como a avaliação efetiva, a informação otimizada, a participação coletiva nas decisões e a revisão de diretrizes organizacionais.

A terceira pergunta da oficina apreciativa (constante do Quadro 6), retomada nesta subseção por também referir-se à categoria 3-D (“Sonho”), baseou-se na relevância da responsabilização e do engajamento dos servidores no processo de mudança, rumo ao “Sonho”, na percepção de que o principal elemento da organização são as pessoas e no desafio da IA de desencadear o espírito da cooperação humana (FRY, 2015) para que o “Sonho” seja alcançado.

A terceira questão da oficina foi feita em grupo e não mais em duplas, tendo sido estimulada a resposta pessoal de cada participante, para debate por todos. O Membro 5 foi o primeiro a expôr suas respostas. Afirmou que pode contribuir buscando qualificação pessoal. Também, procurando compartilhar, disseminar, conhecimentos e as melhores práticas de que têm conhecimento. Da mesma forma, disponibilizando-se para participar de eventos, Conselhos e iniciativas de mudança, como o presente estudo, e exercitando a proatividade.

Seguidamente, o Membro 7 colocou que um passo importante é sair da “zona de conforto”, para ajudar a implementar as mudanças que sejam necessárias à UFPE. Uma das formas de contribuir seria atuar nas instâncias de gestão participativa, fazendo parte do diálogo entre os diversos atores que pensam a Universidade. Entendeu que pode ajudar propondo a experimentação da revisão de regulamentos “defasados”. Outro ponto, que fora igualmente indicado pelo Membro 5, constituiu a necessidade de capacitação e atualização, principalmente no que se refere ao uso das novas tecnologias e das funcionalidades do Sig@⁷. Acrescentou que pode buscar se apropriar de informações estratégicas no serviço público, sejam elas através das leis, dos canais de informação, das instituições hierárquicas da UFPE e dos fluxos processuais.

⁷Sistema de Informações e Gestão Acadêmica, que dá suporte às áreas de ensino, pesquisa, recursos humanos, processos administrativos, planejamento institucional, gestão patrimonial, processo de eleição e gestão do restaurante universitário (UFPE, 2016f).

O Membro 3 foi o próximo a colocar suas considerações e disse que deve sempre exercer suas funções com ética, comprometimento e responsabilidade pública. Pode contribuir buscando a produtividade, a proatividade e a participação (comportamento também apontado pelos Membros 5 e 7), exercendo ativamente o papel de cidadã dentro da UFPE, por meio do controle e do acompanhamento das ações da Universidade. Uma vez que lida, dia a dia, com as solicitações de informação amparadas na Lei de Acesso à Informação, tem a possibilidade de perceber algumas deficiências organizacionais, podendo assim contribuir na sua erradicação. No seu entendimento, algo que precisa ser sempre almejado é a excelência.

O Membro 2, por fim, afirmou que pode colaborar se disponibilizando para participar de atividades de mudança (como externaram os demais), se envolvendo com elas. Frisou a importância de ser proativo, buscando qualificação para uma melhor participação nos processos de melhorias (aspectos também levantados anteriormente). Do mesmo modo, julgou ser importante se responsabilizar quanto à efetividade da participação social na gestão acadêmica da UFPE, partindo de uma clara consciência do dever público que o cargo que ocupa lhe impõe, atuando com a dignidade cidadã esperada de um servidor público e impregnando-se de consciência moral e ética. Para ele, muito dessa reflexão se deve à sua experiência na Ouvidoria da UFPE, que lhe permitiu ter contato com casos de cerceamento de direitos na UFPE. Também lembrou que a Instituição, no tocante às relações chefia-subordinado, precisa dar condições para que seus servidores consigam contribuir para as melhorias necessárias.

Das contribuições pessoais sinalizadas por todos os participantes da oficina, em se tratando da colaboração que cada um(a) poderia dar para o atingimento do "Sonho", dois aspectos foram unânimes: a necessidade de se agir com proatividade, visando ao "Sonho", e a disposição para participar dos fóruns e iniciativas de mudança organizacional que tenham em vista o aumento do grau de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE.

Foi animador para o pesquisador perceber a importância que os participantes deram a este estudo, uma vez que enxergaram nesta pesquisa um potencial para que as boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica da UFPE se robusteçam e um futuro ainda mais positivo seja alcançado.

4.4 PLANEJAMENTO (4-D)

O 4-D (Planejamento) teve como elementos de análise as melhorias ou inovações sugeridas pelos participantes para que as boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE tenham, até 2026, as características externadas por eles no "Sonho" (3-D).

Quando da resposta à provocação do 4-D, a primeira dupla apontou o caráter fundamental de novas ações de gestão de pessoas, como mudanças na avaliação de desempenho dos servidores, de modo a torná-las mais efetivas, a promoção da criatividade e do comprometimento entre eles e a adoção de indicadores de desempenho igualmente efetivos. A discussão também reforçou que a UFPE deve tentar aumentar, em seus servidores, o espírito público e o comprometimento com as necessidades coletivas, as quais a Universidade tenta atender, exercendo a sua missão.

A mesma dupla sugeriu, também, que a UFPE patrocine crescentemente a gestão participativa em seus processos decisórios, porém, deixando claro aos decisores as possíveis consequências negativas advindas de práticas inovadoras de gestão com participação, como a adoção da paridade nos Conselhos e colegiados, algo vedado pela LDB vigente (BRASIL, 1996).

A Dupla 1 ponderou que um passo oportuno à Universidade rumo ao "Sonho" seria criar o hábito do compartilhamento (socialização) de cenários de referência, entre os diferentes setores da UFPE, de modo a difundir e internalizar aprendizados contínuos, colaborando na melhoria dos processos decisórios e nas atividades avaliativas.

A segunda dupla, em resposta à pergunta do 4-D, também enfatizou aspectos de melhoramento da gestão da UFPE como um todo, principalmente refletindo no peso que as atividades-meio têm para que a organização alcance seus objetivos de ensino, pesquisa e extensão da forma melhor e mais rápida possível.

Debruçando-se sobre as atividades-meio e sobre os instrumentos de gestão disponíveis à UFPE, a Dupla 2 conjecturou que um passo a ser dado pela Universidade para o alcance do "Sonho" seria uma melhor gestão da informação e dos processos, lançando mão contundentemente de recursos informáticos, dado que enxergou gargalos nessas duas dimensões. Para a Dupla 2, parte desse passo já teria sido dado pela UFPE, quando fora criada a ProCIT, por introduzir meios comunicacionais e tecnológicos mais avançados na gestão.

A Dupla 2, assim como apontara a 1, recordou a necessidade de a UFPE trabalhar em seu corpo funcional aspectos referentes ao espírito público que os servidores precisam ter ao

exercerem suas atividades. Do mesmo modo, enfatizou a necessidade de maior integração (inclusive entre os Conselhos Superiores e a CPA), a ser implementada pelas Pró-Reitorias em suas respectivas *expertises*, aumentando as chances de a organização caminhar unida, bem orquestrada, rumo ao alcance do “Sonho”.

Também na resposta ao 4-D, a Dupla 2 voltou a enfatizar a necessidade de a organização avaliar melhor seus servidores, tendo em vista a eficácia da UFPE no exercício de sua missão e o ambiente de *accountability* em sua gestão acadêmica. Outro aspecto proposto pela Dupla 2, que faria crescer *accountability* na gestão acadêmica da Universidade, consiste na proposta de se ter uma clara definição dos papéis exercidos pelas pessoas e pelos setores administrativos e acadêmicos da UFPE. Essa medida tenderia a aumentar a responsabilização e o controle na UFPE, tornando sua gestão acadêmica mais *accountable*.

Na visão do pesquisador, ambas as duplas terem apontado o caráter fundamental de novas ações de gestão de pessoas na UFPE, ajudou a corroborar a opinião dos Membros 5 e 1, externada nas entrevistas apreciativas, de que as pessoas são o elemento mais importante de uma organização. Chamou a atenção do pesquisador ambas as duplas indicarem que um passo necessário para o alcance do "Sonho" seria a UFPE promover nos seus servidores o olhar mais coletivo, para as necessidades conjuntas, e menos para as demandas pessoais, o que fez o pesquisador perceber que, para os respondentes, sem a colaboração dos servidores, torna-se mais difícil contar com boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE.

A Dupla 2 enfatizou a necessidade de maior integração, capitaneada pelas Pró-Reitorias da UFPE, tendo em vista o alcance do “Sonho”. Foi mais uma colocação que intensificou no pesquisador a leitura de que, para os participantes da oficina, ações de melhoramento na gestão da UFPE são imprescindíveis para favorecer as boas práticas de *accountability* na condução dos processos de trabalho e a viabilização do “Sonho” ligado ao destino organizacional.

"Integração" saltou aos ouvidos do pesquisador como uma palavra-chave no 4-D, para a Dupla 2, tendo em vista o que fora sonhado por ela no 3-D. Essa integração seria encabeçada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (Progepe), no que tange às pessoas, e à ProCIT, no tocante aos processos, à informação e à comunicação.

As Pró-Reitorias da UFPE, tanto as relacionadas às atividades-meio quanto aquelas que administram as atividades-fim, teriam uma notável missão de promover a integração na Universidade, possibilitando uma gestão mais profissionalizada, harmoniosa, de modo a

favorecer as boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica. O Membro 5, em um momento de manifestação pessoal, lembrou que as atividades-meio são imprescindíveis para que as fins alcancem os objetivos desejados.

O pesquisador percebeu que a recomendação da gestão participativa como passo oportuno para atingimento do "Sonho" foi recorrente na oficina apreciativa por parte dos membros participantes do encontro coletivo, um aspecto que recebera bastantes comentários nas entrevistas apreciativas, notadamente pelos Membros 1, 4, 5, 6, 7 e 8.

Nas respostas do 4-D, a Dupla 1 e a Dupla 2 voltaram a valorizar a iniciativa de a UFPE vir a incentivar a socialização de experiências internas de sucesso na solução de problemas, tendo em vista potencializar as respostas de excelência que a organização pode dar à sociedade através dos seus mais diversos setores.

Sobressaltou à percepção do pesquisador o quanto o aprimoramento da gestão universitária foi considerado fundamental pelos participantes da oficina para a instauração de boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE. O pesquisador inferiu que, para os participantes, a gestão adequada da informação e dos processos universitários tende a fazer crescer os níveis de transparência, responsabilização, controle, governança e participação, boas práticas próprias de tal conjuntura.

Faz-se oportuno registrar que, já nas entrevistas apreciativas, as experiências compartilhadas pelos Membros 1, 2, 3, 4, 5, 7 e 8 fizeram o pesquisador ter a impressão de que, na opinião desses *stakeholders*, uma gestão (não necessariamente acadêmica, mas universitária, com todas as suas dimensões) profissionalizada, organizada, eficiente, integradora, racional, participativa, focada em resultados, que leve a organização a mudanças de abordagem frente aos desafios presentes, é indispensável para que se estabeleça um contexto de *accountability* na gestão acadêmica da Universidade. A própria IA é uma mudança de abordagem frente ao processo de avaliação e de mudança organizacionais (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008), como pode se ver no Quadro 2.

Retornando à oficina apreciativa, em se tratando de avaliação de desempenho dos servidores, vê-se que a Dupla 2 corroborou o que fora levantado pela primeira díade. Esse dado reforçou no pesquisador a impressão de que as iniciativas de gestão de pessoas levantadas pelas duplas deveriam estar entre as prioridades da UFPE na visão dos participantes, demandando maior atenção ao fortalecimento de seu corpo funcional.

O alinhamento entre respostas dadas pelas duas duplas, como ao indicarem que a UFPE deveria motivar a socialização de experiências de referência ocorridas dentro da Universidade e cultivar nos seus servidores o espírito público, imbuindo-os do pensamento voltado para as causas coletivas, e não as individuais, indicou ao pesquisador o quanto essas medidas seriam relevantes para os participantes da oficina tendo em vista o "Sonho" e sua viabilização. A similaridade das respostas mostrou ao pesquisador o quanto os membros presentes estavam mergulhados na discussão e haviam se apoderado do caráter das análises e diálogos travados naquele momento.

Pelos relatos e respostas expostos pelos Membros na oficina apreciativa, ficou evidente ao pesquisador o quanto, na visão dos participantes, a gestão profissionalizada, bem estruturada, devidamente conduzida, tecnicamente segura é um fator preponderante para que haja um contexto de boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da Instituição UFPE.

Depois de externadas todas as respostas pelos participantes da oficina, o pesquisador disponibilizou o espaço para que eles colocassem seus comentários, sugestões, críticas, observações e impressões acerca da pesquisa desenvolvida.

O Membro 5 lamentou nem todos terem comparecido à oficina e que julgava muito importante sair um pouco das atividades rotineiras para pensar o futuro da UFPE. O Membro 2 agradeceu o convite para participar e falou da gratificação que a atuação na Ouvidoria da Universidade tem lhe proporcionado, como o convite para participar deste estudo. O Membro 7 afirmou que viveu uma experiência nova, uma vez que, na sua intensa atividade de pesquisa, costuma estar no lado de quem pergunta e não do respondente.

O investigador, percebendo que os participantes demonstravam desejo de encerrar os trabalhos, pois já se encontravam em horário de almoço, disse que estava disponível para receber mais observações que eles considerassem oportunas, posteriormente, por *email*, e agradeceu a disponibilidade dos presentes e suas contribuições inestimáveis.

Cumprido salientar que, durante todo o processo de contato com os oito participantes, ao longo do Ciclo de 5-D, o pesquisador procurou articular o debate e se envolver a cada momento no processo, aberto às contribuições dos Membros integrantes do estudo.

No Quadro 7, consta um resumo com as boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica da UFPE pelos participantes, nas entrevistas apreciativas, as respostas dadas para o "Sonho" (3-D) e o "Planejamento" (4-D), bem como as impressões do pesquisador referentes à participação de cada *stakeholder* ao longo do Ciclo de 5-D.

Quadro 7 - Respostas dos representantes das instâncias institucionais da UFPE (internas e externas) e impressões do pesquisador

Participante	Boas práticas de <i>accountability</i> encontradas na gestão acadêmica da UFPE (“Descoberta”, 2-D)	“Sonho”: cenário futuro ainda mais positivo (3-D) ⁸	“Planejamento”: melhorias ou inovações para alcance do Sonho (4-D) ⁹	Impressões do pesquisador
Membro 1	. Responsabilização dos servidores pelos resultados e desempenho na gestão acadêmica	Não compareceu, nem justificou ausência.		. dificuldade alta em exercitar o olhar positivo . baixo grau de interesse com a pesquisa
Membro 2	. Participação deliberativa da sociedade nas decisões da gestão acadêmica	. O Projeto Político-Pedagógico contemplará os anseios da comunidade acadêmica. . As políticas administrativas estarão atualizadas, primando pela disponibilização de informações, pela padronização dos processos e procedimentos e pela integração das estruturas da UFPE.	. UFPE precisa implementar a responsabilidade compartilhada entre os servidores. Também, melhorar a avaliação de desempenho, promovendo a criatividade, a responsabilidade e o comprometimento com a mudança no seu corpo funcional. Uma medida possível seria a adoção de indicadores de desempenho que de fato refletissem a realidade organizacional. Deve, também, implementar medidas que inculquem nos seus servidores o compromisso com o espírito público e a consciência quanto ao papel de serem servidores públicos.	. dificuldade moderada em exercitar o olhar positivo . alto grau de interesse e envolvimento com a pesquisa
Membro 3	. Disponibilização de informações referentes à gestão acadêmica	. Um Novo Estatuto estará em plena vigência, sendo reconhecido por todos. . O sistema de cotas e demais políticas inclusivas estarão solidificados. . Os processos e procedimentos administrativos da UFPE estarão mapeados, bem definidos e	. Implantação do compartilhamento (socialização) de cenários de referência, de modo a difundir e internalizar aprendizados contínuos, colaborando na melhoria dos processos decisórios e nas atividades avaliativas.	. dificuldade baixa em exercitar o olhar positivo . alto grau de interesse e envolvimento com a pesquisa

⁸Características das boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE em um cenário futuro projetado por seus *stakeholders*.

⁹Melhorias ou inovações a serem implantadas na UFPE para o alcance do *status* positivo futuro sonhado, referente às boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE.

Participante	Boas práticas de <i>accountability</i> encontradas na gestão acadêmica da UFPE (“Descoberta”, 2-D)	“Sonho”: cenário futuro ainda mais positivo (3-D) ⁸	“Planejamento”: melhorias ou inovações para alcance do Sonho (4-D) ⁹	Impressões do pesquisador
		<p>apropriados pela comunidade acadêmica.</p> <p>. Os sistemas de informação estarão integrados, com um banco de dados único e as diversas gestões, não apenas a acadêmica, do mesmo modo, integradas.</p> <p>. A convivência entre as pessoas na UFPE estará mais humanizada, pacificada. Valorizar-se-ão a coesão social e o diálogo, objetivando os interesses coletivos.</p>		
Membro 4	<p>. Governança na gestão acadêmica</p> <p>. Controle da sociedade frente às ações de gestão acadêmica</p>	Não compareceu, mas justificou ausência.		<p>. dificuldade moderada em exercitar o olhar positivo</p> <p>. moderado grau de interesse e envolvimento com a pesquisa</p>
Membro 5	<p>. Responsabilização dos servidores pelos resultados e desempenho na gestão acadêmica</p> <p>. Participação deliberativa da sociedade nas decisões da gestão acadêmica</p>	<p>. A gestão será mais profissional, com os processos perfeitamente definidos e plena informatização das atividades-meio.</p> <p>. As instâncias deliberativas e os sistemas de avaliação estarão mais efetivos, e a gestão da informação, otimizada</p> <p>. Haverá revisões coletivas, participativas, dos</p>	<p>. Socialização das melhores práticas, das experiências exitosas internas da Universidade.</p> <p>. Disseminação da informação e da informatização na UFPE e reavaliação dos processos organizacionais, tendo em vista a sua otimização.</p> <p>. Promoção de uma gestão de pessoas que integre os servidores, imbuindo-os do pensamento voltado para as causas coletivas, e não as individuais. Deveria pôr em ação um novo sistema de</p>	<p>. dificuldade moderada em exercitar o olhar positivo</p> <p>. alto grau de interesse e envolvimento com a pesquisa</p>

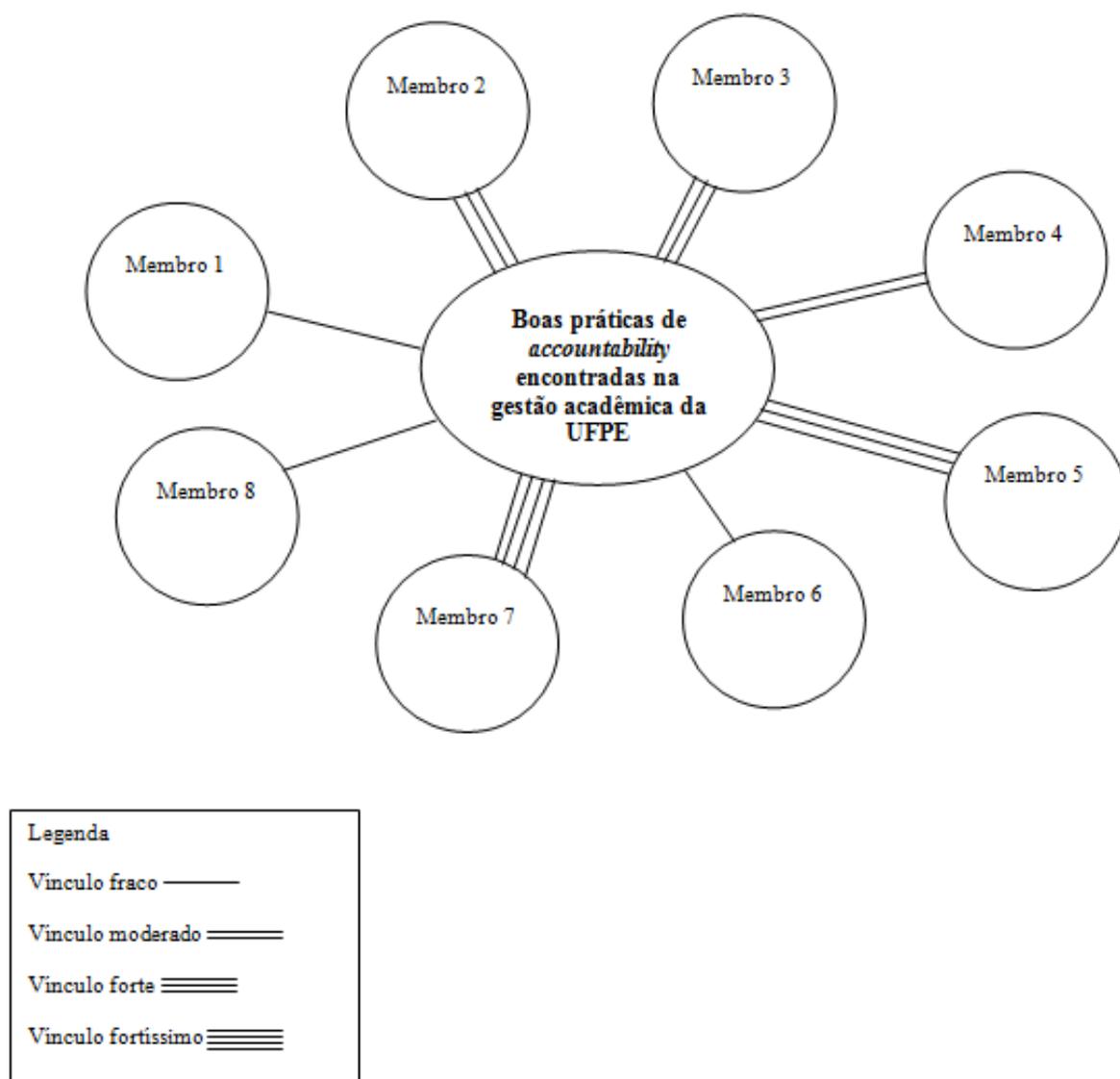
Participante	Boas práticas de <i>accountability</i> encontradas na gestão acadêmica da UFPE (“Descoberta”, 2-D)	“Sonho”: cenário futuro ainda mais positivo (3-D) ⁸	“Planejamento”: melhorias ou inovações para alcance do Sonho (4-D) ⁹	Impressões do pesquisador
		<p>planejamentos, dos orçamentos e das avaliações rotineiramente, permitindo que se adotem novos direcionamentos, alicerçados nas deliberações da comunidade.</p> <p>. A socialização de experiências exitosas entre as diversas instâncias da UFPE será frequente, com o incentivo de aplicação dessas experiências em diversos contextos internos da Universidade.</p>	<p>avaliação de desempenho de seus servidores.</p> <p>. As Pró-Reitorias da UFPE, tanto as relacionadas às atividades-meio quanto aquelas que administram as atividades-fim, precisam promover a integração na Universidade, possibilitando uma gestão mais profissionalizada, harmoniosa.</p> <p>. A UFPE precisaria implementar uma melhor coordenação hierárquica entre Departamentos, Centros Acadêmicos e Pró-Reitorias.</p> <p>. Definição clara dos papéis dentro da UFPE, tanto no que concerne às pessoas quanto aos diferentes setores, o que facilitaria a compreensão e, conseqüentemente, a aplicação dos processos e normas existentes.</p> <p>. Integração dos Conselhos Superiores com a CPA</p> <p>. Promoção nos servidores do olhar mais coletivo, para as necessidades conjuntas, e menos para as demandas pessoais</p> <p>. Maior informatização e redução da “burocracia”, aplicando-se mecanismos de sustentabilidade dessa informatização</p>	
Membro 6	Não destacou.	Não compareceu, mas justificou ausência.		<p>. não desenvolveu o olhar positivo</p> <p>. baixo grau de interesse com a pesquisa</p>
Membro 7	. Governança na gestão acadêmica	As mesmas do Membro 5		. nenhuma dificuldade em

Participante	Boas práticas de <i>accountability</i> encontradas na gestão acadêmica da UFPE (“Descoberta”, 2-D)	“Sonho”: cenário futuro ainda mais positivo (3-D) ⁸	“Planejamento”: melhorias ou inovações para alcance do Sonho (4-D) ⁹	Impressões do pesquisador
	<ul style="list-style-type: none"> . Responsabilização dos servidores pelos resultados e desempenho na gestão acadêmica . Disponibilização de informações referentes à gestão acadêmica 			<ul style="list-style-type: none"> exercitar o olhar apreciativo . alto grau de interesse e envolvimento com a pesquisa
Membro 8	<ul style="list-style-type: none"> . Disponibilização de informações referentes à gestão acadêmica 	Não compareceu, nem justificou ausência.		<ul style="list-style-type: none"> . dificuldade alta em exercitar o olhar positivo . baixo grau de interesse com a pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

Os dados coletados ao longo do processo apreciativo e as impressões tidas pelo pesquisador, constantes no Quadro 7, permitiram a elaboração, consecutivamente, de um ecomapa (Figura 9), o qual se constitui como mais um instrumento para a análise dos achados. O ecomapa contribuiu para o alcance do objetivo específico “Delinear o grau de vínculo dos *stakeholders* participantes em relação às boas práticas de *accountability* que possam ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE.”. Ele é resultado das respostas externadas pelos participantes durante o Ciclo Apreciativo e as impressões do pesquisador, levando em conta o que ele depreendeu de positividade, envolvimento, posicionamentos e presença participativa no estudo em relação a cada *stakeholder* integrante do grupo formado.

Figura 9: Ecomapa dos participantes da pesquisa em relação às boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica da UFPE



Fonte: elaborada pelo autor

Através do ecomapa, vê-se que apenas o vínculo do Membro 7 foi classificado como fortíssimo pelo pesquisador. Ao longo de todo o Ciclo Apreciativo, o Membro 7 participou do estudo com bastante afinco e atenção, e conseguiu aplicar de modo considerável o olhar apreciativo sobre as boas práticas de *accountability* que poderiam ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE. Note-se que o Membro 7 foi o único a indicar três boas práticas nesse campo.

Do mesmo modo, os Membros 2, 3 e 5 demonstraram um alto nível de interesse pela pesquisa e de envolvimento com o estudo. Dispuseram-se a vivenciar não só as entrevistas

apreciativas, mas também a oficina apreciativa de discussão empreendida. Não obstante, uma maior resistência ao exercício do olhar apreciativo fez com que seus vínculos fossem classificados como fortes, um grau abaixo da classificação da relação do Membro 7.

O Membro 4 teve seu vínculo categorizado como moderado dada uma certa dificuldade em exercitar o olhar positivo e sua ausência (justificada) na oficina apreciativa, o que impediu ao pesquisador avaliar melhor sua relação ante a análise das boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica da UFPE.

Os Membros 1 e 8, embora tenham conseguido sinalizar boas práticas de *accountability* nas entrevistas apreciativas, o fizeram após muito esforço. Ademais, não compareceram à oficina apreciativa, nem justificaram sua ausência, o que transmitiu ao pesquisador terem um baixo interesse pelo estudo. Com isso, seus vínculos foram julgados como fracos.

Da mesma forma, foi considerado fraco o vínculo do Membro 6 com a análise das boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE, uma vez que, não obstante sua disponibilidade em participar da entrevista apreciativa, não se dispôs ao olhar positivo. Em acréscimo, o Membro 6 não participou da oficina apreciativa. Embora tenha justificado seu não comparecimento, sua falta ao momento coletivo de discussão também favoreceu para que seu vínculo não recebesse uma classificação melhor por parte do pesquisador.

Com isso, de maneira geral, vê-se que o grupo formado manifestou uma boa interação com a pesquisa, no que tange à disponibilidade para contribuir no fornecimento de dados, à postura de buscar a positividade, ao envolvimento e à presença participativa no estudo, embora tenha enfrentado com dificuldades o desafio de examinar apreciativamente a UFPE, uma vez que destacar os pontos fortes nas atividades avaliativas é algo que ainda não costuma ser preponderante nos processos de análise das organizações (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

5 CONCLUSÃO

Esta dissertação buscou analisar que boas práticas de *accountability* podem ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE, na percepção de *stakeholders* (partes interessadas) atuantes em instâncias de representação institucional existentes (internas e externas), à luz da Investigação Apreciativa. Almejou-se evidenciar as boas práticas, sonhar um cenário futuro ainda mais positivo e indicar melhorias e inovações a serem efetivadas pela Universidade para favorecer a *accountability* em sua gestão acadêmica.

Para tanto, recorreu-se à percepção de *stakeholders* ligados a Conselhos Superiores da Universidade, à Comissão Própria de Avaliação, à Ouvidoria Geral, ao Serviço de Informações ao Cidadão, ao Diretório Acadêmico do Curso de Pedagogia, à Associação dos Docentes da UFPE e ao Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais de Pernambuco, instâncias diretamente relacionadas ao contexto de *accountability* em que se encontra a Universidade, permitindo estabelecer ligação com a perspectiva societal de gestão pública (PAES DE PAULA, 2005).

Em relação à definição dos elementos teóricos e empíricos, contou-se com um referencial interdisciplinar, que forneceu embasamento para a pesquisa e o alcance de seus objetivos. Dessa forma, foram exploradas as seguintes temáticas: a) Gestão Pública no Brasil e seus movimentos frente ao desafio de implantar em si um contexto de *accountability*, notadamente no que se refere às reformas administrativas implementadas e seus preceitos atinentes aos valores de *accountability*; b) *Accountability*, do ponto de vista de cinco boas práticas, não exaustivas, a que se relaciona, quais sejam responsabilização, disponibilização de informações, controle social, participação e governança; c) Gestão Acadêmica e *Accountability*, em que se demonstrou a busca por *accountability* nas instituições públicas de ensino superior; e d) Investigação Apreciativa, abordagem teórico-metodológica que ancorou a pesquisa colaborativa apreciativa das boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica da UFPE, via aplicação do Ciclo de 5-D, ou Processo Apreciativo.

A utilização da abordagem teórico-metodológica da IA possibilitou responder às questões relativas às boas práticas de *accountability* que podem ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE, bem como visualizar um futuro ainda mais promissor e que pistas de ação adotar para alcançá-lo. Recorde-se que a operacionalização da IA, por meio do Ciclo de 5-D, pode sofrer ajustes, buscando sempre refletir o que há de melhor na organização, quando nela se encontra maior positividade (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; COOPERRIDER;

WHITNEY; STAVROS, 2008).

Assim, foram feitas adaptações no Ciclo de 5-D, proposto pela IA, tendo em vista sua aplicabilidade ao estudo de caso. Realizaram-se oito entrevistas apreciativas, junto a cada Membro do grupo de participantes formado, em que se desenvolveram atividades das etapas 1-D (Definição) e 2-D (Descoberta), e uma oficina apreciativa, para atender o que recomendam as fases 3-D (Sonho) e 4-D (Planejamento). Uma vez que as inovações e melhorias levantadas no 4-D o foram como sugestão à UFPE, o grupo formado não vivenciou o 5-D (Destino), que se constitui na execução do que fora planejado na etapa anterior (4-D).

A aplicação do processo apreciativo permitiu identificar as boas práticas de *accountability* que puderam ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE pelos *stakeholders* participantes, primeiro objetivo específico da pesquisa, levando em consideração o levantamento bibliográfico realizado para o estudo. Isso indica que há boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE a serem valorizadas e até mesmo reforçadas, o que revela que o próprio tema ainda está sendo construído pela administração pública. Talvez, a própria *accountability*, por refletir o grau de maturidade alcançado pelas instituições da administração pública do país, explique os resultados alcançados no caso da UFPE, Instituição na qual o autor deste trabalho atua e tem interesse em vê-la avançar em *accountability* na relação Estado-sociedade.

Sendo assim, as boas práticas encontradas foram: responsabilização dos servidores pelos resultados e desempenho na gestão acadêmica, participação deliberativa da sociedade nas decisões da gestão acadêmica, disponibilização de informações referentes à gestão acadêmica, governança na gestão acadêmica e controle da sociedade interna frente às ações de gestão acadêmica. Dos participantes da pesquisa, apenas um não apontou nenhuma boa prática.

Na oficina apreciativa, exercitou-se o sonhar uma imagem de futuro ainda mais positivo, pensando o cenário de boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE até 2026, horizonte traçado no mapa estratégico da análise realizada. É do que trata o segundo objetivo específico: "Apontar as características das boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE em um cenário futuro projetado por seus *stakeholders*".

Para os participantes, nessa conjuntura, espera-se que o Projeto Político-Pedagógico da Universidade esteja alinhado com os anseios da comunidade acadêmica. Também, que as políticas administrativas avancem no processo na atualização de seus regulamentos e

ordenamento gerencial, primando pela disponibilização de informações, pela padronização dos processos e procedimentos e pela integração das estruturas da UFPE. Um Novo Estatuto deverá estar em plena vigência, sendo reconhecido por todos, e o sistema de cotas e demais políticas inclusivas, bem mais solidificados.

Sonhou-se, também, que a gestão será mais profissional: os processos e procedimentos administrativos da UFPE estarão devidamente mapeados, bem definidos e apropriados pela comunidade acadêmica; os sistemas de informação estarão integrados, com um banco de dados unificado e não tão fragmentado, a gestão da informação estará otimizada; as diversas gestões, não apenas a acadêmica, estarão integradas; haverá plena informatização das atividades-meio e será frequente a socialização de experiências exitosas entre as diversas instâncias da UFPE, com o incentivo de aplicação dessas experiências em diversos contextos internos da Universidade.

Vislumbrou-se, ainda, que as instâncias deliberativas e os sistemas de avaliação estarão mais efetivos. Haverá, rotineiramente, revisões coletivas, participativas, do planejamento, dos orçamentos e das avaliações de ordem institucional e acadêmica, permitindo que se adotem novos direcionamentos, alicerçados nas deliberações da comunidade. Avistou-se, ainda, que a convivência entre as pessoas na UFPE deverá ser mais humanizada e que se valorizarão a coesão social e o diálogo, objetivando os interesses coletivos.

Estabelecido o “Sonho” (fase do 3-D), emergiram ideias acerca de introduzir melhorias e inovações que visualizam o alcance do *status* futuro sonhado, em conexão com o “Planejamento” (4-D), o que corresponde ao que propõe o terceiro objetivo específico: "Indicar as melhorias e inovações a serem implantadas na UFPE para o alcance do *status* positivo futuro sonhado, referente às boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE."

Assim, foi entendido que a UFPE precisa integrar os seus servidores e implementar entre eles a responsabilidade compartilhada, constituindo essa recomendação tema de pauta a ser desenvolvido junto às instâncias institucionais. Ao mesmo tempo, discutiu-se a necessidade de melhorar a avaliação de desempenho, promovendo a criatividade, a responsabilidade e o comprometimento com a mudança. Uma medida possível seria a adoção de indicadores de desempenho que de fato possam refletir a realidade organizacional, favorecendo a eficiência e a eficácia. Outra proposição foi a de implementar medidas que

inculquem nos seus quadros o compromisso com o espírito público, o pensamento voltado para as causas coletivas e a consciência quanto ao papel de serem servidores de uma universidade pública, o que as boas práticas de *accountability* requerem.

O debate levou à compreensão de que boas práticas de *accountability* demandam a implantação do compartilhamento (socialização) de cenários de referência, das melhores práticas, das experiências exitosas internas da Universidade, de modo a difundir e internalizar aprendizados contínuos, colaborando na melhoria dos processos decisórios e nas atividades avaliativas. Indicou-se, também, a disseminação da informação e da informatização na UFPE e reavaliação constante dos processos organizacionais, tendo em vista a sua otimização. O avanço na informatização, com sustentabilidade, possibilitaria a redução da “burocracia” nos processos.

Para os participantes, as Pró-Reitorias da UFPE, tanto as relacionadas às atividades-meio quanto aquelas que administram as atividades-fim, precisam promover a integração institucional na Universidade, o que seria facilitado se houvesse uma gestão mais profissionalizada, harmoniosa. Ademais, a UFPE precisa implementar uma melhor articulação entre Departamentos, Centros Acadêmicos e Pró-Reitorias e integrar os Conselhos Superiores com a CPA.

Algo que os participantes sinalizaram como mais uma melhoria necessária foi a definição mais clara dos papéis e funções dentro da UFPE, tanto no que concerne às pessoas quanto aos diferentes setores, o que facilitaria a compreensão e, conseqüentemente, a aplicação dos processos e normas existentes.

Adotando-se a perspectiva apreciativa, quanto à positividade na *accountability*, o pesquisador pôde constatar que, para os participantes da pesquisa, a gestão dos processos e das informações, a integração das diferentes estruturas da Universidade, a socialização interna das experiências de sucesso, a adequação do sistema de avaliação de desempenho dos servidores e o comprometimento desses com as causas da UFPE são pontos-chaves para que se estabeleça um contexto de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE.

Os diálogos apreciativos foram favorecidos nesta pesquisa graças ao envolvimento, aos posicionamentos e à presença participativa no estudo de cada integrante do grupo formado. O ecomapa demonstrou o grau de vínculo de cada participante em relação às boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica da UFPE, conforme proposto pelo quarto objetivo específico: "Delinear o grau de vínculo dos *stakeholders* participantes em

relação às boas práticas de *accountability* que possam ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE."

Desse modo, foram identificados pelo pesquisador vínculo fortíssimo, vínculos fortes, moderado e até vínculos fracos, em uma comunidade de conhecimento que expressa a própria diversidade de pensamento dos participantes, o que não é tão diferente do contexto societal (PAES DE PAULA, 2005), no qual a Universidade se insere. De modo geral, o grupo demonstrou interesse pela pesquisa, mas teve dificuldade em exercer o olhar positivo sobre a UFPE, expressando a questão paradigmática apontada pela literatura (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008). A dificuldade em praticar o olhar positivo por parte dos integrantes do estudo (exceto um deles) pode indicar que a UFPE ainda não é *accountable* em sua gestão acadêmica; que, embora boas práticas de *accountability* possam ser encontradas, elas devem ser fortalecidas.

Naturalmente, algumas limitações para a implementação deste estudo se fizeram presentes. Destaca-se a dificuldade em se formar um grupo de participantes heterogêneo em sua composição, com agendas conflitantes com o tempo que precisavam dedicar à pesquisa. Não obstante, ao serem envolvidos no desafio de pensar apreciativamente, corresponderam com seu olhar crítico e reflexivo. As experiências e histórias de vida de cada Membro evidenciaram descobertas que os qualificam como representativos das forças com as quais a UFPE pode contar.

Com todos os achados e resultados obtidos nesta pesquisa, espera-se que se possa propagar para outros órgãos e entidades da administração pública a experiência de IA na UFPE e contribuir para o fortalecimento da cultura de *accountability* na gestão pública. Deseja-se, também, que os resultados do estudo sirvam de auxílio para que a Universidade possa aproveitar seu potencial na gestão acadêmica e se tornar uma referência de *accountability* na gestão acadêmica para outras universidades públicas brasileiras, conforme sugere o tópico afirmativo formulado para esta pesquisa. Outrossim, aspira-se a inspirar novos estudos em outros contextos organizacionais da administração pública do Brasil, tais como análises comparativas com diferentes universidades federais.

Este estudo constitui um ponto de partida de outros que venham a ser realizados abordando as boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE. Desse modo, não teve a pretensão de exaurir a discussão sobre o assunto, podendo gerar novas oportunidades de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R. Academia e a Fábrica de Sardinhas. **Revista Organizações & Sociedade**. Salvador, v.18, n.57, p. 345-348, Abril/Junho 2011.
- ALMEIDA, J. A. J. de. **Investigação Apreciativa integrada às práticas de Gestão do Conhecimento em P&D no Setor Elétrico Brasileiro: o caso da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco**. Recife: O Autor, 2013. 196 folhas, il. 30cm. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco). Disponível em:
<<http://www.repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/11041/TESE%20JOS%C3%89%20%20C3%81LVARO%20JARDIM%20DE%20ALMEIDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 fev. 2016.
- ARANHA, A. L.; FILGUEIRAS, F.. **Instituições de *accountability* no Brasil: mudança institucional, incrementalismo e ecologia processual**. Brasília: ENAP, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2561>>. Acesso em: 14 jan. 2017.
- ARAÚJO, A. N. S. M. de. Articulação entre o conceito de governança e as funções de planejamento e controle na gestão de políticas públicas. In: III CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2010a, Brasília. **Anais...** Disponível em:
<http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_9/articulacao_entre_o_conceito_de_governanca_e_as_funcoes_de_planejamento_e_controle_na_gestao_de_politicas_publicas.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2015.
- ARAÚJO, E. C. dos R.. **Delineamento do Processo de Planejamento Estratégico Participativo e Apreciativo do Movimento Pró-Criança**. Recife: O Autor, 2010b. Dissertação Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco). Disponível em:
<http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/1188/arquivo260_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 fev. 2016.
- ARAÚJO, J. F.; SILVESTRE, H. Consciência. Redes e Parcerias: O Ecomapa como Instrumento de Análise. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília, v. 16, n. 2, pp. 3-15, mai/ago 2013. Disponível em: <<https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/460/pdf>>. Acesso em: 1º jul. 2016.
- ARRUDA, Jorge L. M.. **Um Teste Científico de Teorias da Consultoria Organizacional: A Experiência do SESI com a Aprendizagem Gerencial**. Recife: O Autor, 2013. 304 folhas: il. 30cm. Dissertação Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco). Disponível em:
<<http://www.repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/10956/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Jorge%20Luiz%20Monteiro%20Arruda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 fev. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Coimbra: Geográfica Editora, 2009.
- BARROS, I. Prefácio. In: COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.. **Investigação Apreciativa: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças**. Trad: Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- BEZERRA, F.. **Stakeholders : do significado à classificação**. 13 jul. 2014. Disponível em:
<<http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders -significado-classificacao.html>>. Acesso em: 06 fev. 2016.

BORGES, T. J. G.. Práticas de *accountability* na Administração Pública Brasileira: existe espaço para este Instrumento na Saúde Pública Tupiniquim – via Conselhos de Saúde?. In: XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB2272.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2015.

BOUSSO, R. S.; ÂNGELO, M.. A enfermagem e o cuidado na saúde da família. In: Brasil, Ministério da Saúde. Manual de enfermagem. Instituto para o Desenvolvimento da Saúde. Brasília: Ministério da Saúde; 2001. p. 18-22.

BRANCO, G. C.. **Recife se garante no topo do ranking**: depoimento. [Recife?, 31/05/2014]. Entrevista concedida ao Diário de Pernambuco. Disponível em: <http://www.impresso.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/cadernos/politica/2014/05/31/interna_politica,89745/recife-se-garante-no-topo-do-ranking.shtml>. Acesso em: 03 fev. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 12 ago. 2012.

_____. Lei Nº 9.394, de 20/12/1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, 23 dez.1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 12 nov. 2015.

_____. Lei Nº 12.527, de 18/11/2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, 18 nov. 2011 – Edição Extra. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm>. Acesso em: 15 out. 2012.

_____. Lei Complementar Nº 101, de 04/05/2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, 05 mai. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 05 mar. 2015.

_____. Lei Complementar Nº 131, de 27/05/2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.. Diário Oficial da União, 28 mai. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp131.htm#art1>. Acesso em: 10 mar. 2015.

_____. **Gesública**: Boas Práticas da Gestão. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-04-26.6078674917>>. Acesso em: 03 fev. 2016.

_____. **Livro apresenta boas práticas de inovação na gestão pública**. 2014. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2014/05/livro-apresenta-boas-praticas-de-inovacao-na-gestao-publica>>. Acesso em: 03 fev. 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. Apresentação. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C.

(coords.). **Responsabilização na Administração Pública**. Trad.: Luis Reyes Gil. São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. As formas de responsabilização na gestão pública. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (coords.). **Responsabilização na Administração Pública**. Trad.: Luis Reyes Gil. São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (coords.). **Responsabilização na Administração Pública**. Trad.: Luis Reyes Gil. São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.

BROXADO, F. S. N.. **FORTALECIMENTO DO COMITÊ GESTOR DA ORLA MARÍTIMA DE ITAMARACÁ: UMA VISÃO APRECIATIVA E INTEGRATIVA DO PROJETO ORLA**. Recife: O Autor, 2013. 104 folhas: il. 30cm. Dissertação Mestrado Profissional (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco). Disponível em: <<http://www.repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/11374/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20REVISADO%20ABNT%20%2018062013%20FABIOLA%20digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

BUGARIM, M. C. C.; BEZERRA FILHO, J. de A.; VASCONCELOS, A.; ALMEIDA, A. L.; ELYS, T. A. de S. C.; SILVA NETO, J. C. da; GONÇALVES, C. G. C.; CARNEIRO, J. H. D.. **Orçamento familiar e controle social: instrumento de organização da sociedade**. Brasília: Fundação Brasileira de Contabilidade, 2011. p. 142.

CABRAL, S. M.. **Transformação Organizacional Generativa: A Investigação Apreciativa para Além do Positivo**, Ano de obtenção: 2015. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco).

CAMPOS, A. M. *Accountability: Quando Poderemos Traduzi-la para o Português?* **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 2, p. 30-50, 1990. Disponível em: <<http://admsp20061.wikispaces.com/file/view/accountability+-Quando+poderemos+traduzi-la+par+o+portugu%C3%AAs+-+Anna+Maria+Campos.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2015.

CAMPOS, A. B. de. **Uma investigação apreciativa da gestão participativa do Programa Escola Aberta: o caso da Escola Paulo Menelau/PE**. Recife: O Autor, 2011. 114 folhas : fig., tab., quadros, abrev. e siglas. Dissertação Mestrado Profissional (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco). Disponível em: <http://www.repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/7044/arquivo2627_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 nov. 2015.

CARDOSO, A. S. R.. **Ouvidoria Pública como Instrumento de Mudança**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, março 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1480.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2016.

CARVALHO, R. F. de. Gestão universitária multidimensional: teoria e prática acerca da participação efetivo-relevante na UFT. In: IV CONGRESSO IBERO-AMERICANO DA ANPAE. 2014. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RobertoFranciscodeCarvalho_GT2_integral.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2015.

CHAGAS, J. F.. governança corporativa: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações. Disponível em: <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc>>. Acesso em: 21 nov.

2015.

CHELSKI, W.; PINTO, D. W.; KOZIKOWSKI, H. P.; PILLATI, J. J.; SAMAHA, M. J.. **Teoria da Agência e o controle social da gestão pública**. [S.l.], [2012]. Disponível em: <[www.admpg.com.br/2012/down.php?id%3D2881%26q%3D1+"analisar+a+aplicabilidade+d+a+teoria+da+agência+naquilo+que,+modernamente,+se+convencionou"&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEEShgINad7KFRH17IVEIkFuzXPnE_Qqy85UYn0GIZugbz oXhcuRQ2EjgREAi7KTQ4Qba4iBi_UCIqFdWuAOVoM1ExSMAEc5nStkOXuxL2P3M9uia1qLuf03gRHbJxKTrr57dQus&sig=AHIEtbQ1oUy304dlQ1OMv2c7o3X-MDPDNQ](http://www.admpg.com.br/2012/down.php?id%3D2881%26q%3D1+\)>. Acesso em: 28 set. 2012.

CLAD - CONSELHO CIENTÍFICO DO CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. A responsabilização na nova gestão pública latino-americana. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill (coords.). **Responsabilização na Administração Pública**. Trad.: Luis Reyes Gil. São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.

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

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M.. **Manual da Investigação Apreciativa**. Trad.: Nilza Freire e Celso Roberto Paschoa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CORADINI, M. T.. **Gestão universitária numa concepção democrático-participativa: o caso da UFSM**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, 2009. Disponível em: <http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2844>. Acesso em: 07 nov. 2015.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008.

CRESWELL, J. W.. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007. 2ª ed..p. 126.

DI PRIMIO, A. O.; SCHWARTZ, E.; BIELEMANN, V. L. M.; BURILLE, A.; ZILLMER, J. G. V.; FEIJÓ, A. M.. Rede social e vínculos apoiadores das famílias de crianças com câncer. **Revista Texto Contexto - enferm.** [online]. Vol.19, n.2, p.334-342. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v19n2/15.pdf>>. Acesso em: 1º jul. 2016.

DIARIO de Pernambuco. **UFPE é a terceira mais procurada no país para o Sisu**. 23/01/2015. Disponível em: <http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/vida-urbana/2015/01/23/interna_vidaurbana,556608/ufpe-e-a-terceira-mais-procurada-no-pais-para-o-sisu.shtml>. Acesso em: 31 jan. 2015.

DINIZ, E.. **Reforma do Estado e governança Democrática**: em direção à democracia sustentada. Trabalho apresentado na Conferência Internacional sobre “Democracia, Gobernanza y Bienestaren las sociedades globales”, novembro 2003, Barcelona. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/elidiniz_reforma_do_estado.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2015.

DUARTE, T.. A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). **Centro de Investigação e Estudo de Sociologia**. E-Working Paper nº 60/2009. Lisboa, 2009. Disponível em: <http://cies.iscte-iul.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_001.pdf>. Acesso em: 13 out. 2016.

ENAP. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/web/pt-br/institucional>>. Acesso em: 03 fev. 2016.

EVANS, M. Participação social: lições aprendidas da Europa. In Antero, Samuel A.; Salgado, Valéria Alpino Bigonha (orgs.). **Participação Social: textos para discussão**. Brasília: Fundação Instituto para o Fortalecimento das Capacidades Institucionais – IFICI / Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG / Editora IABS, 2013.

FAO. **Good practices at FAO: Experience capitalization for continuous learning**. External Concept Note. Setembro, 2013. Disponível em: <<http://www.fao.org/3/a-ap784e.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2015.

FINGER, A. P.. Gestão Acadêmica. In: (Org). **Universidade: Organização, Planejamento e Gestão**. UFSC; CPGA; NUPEAU: Florianópolis, 1988. pp. 71-88.

FIRME, T. P. Os Avanços da Avaliação no Século XXI. s/d. Disponível em: <http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/12843/11239/ARTIGO_AVANCOS_NA_AVALIACAO.pdf>. Acesso em: 18 set. 2015.

_____. Uma perspectiva Inclusiva de Avaliação. Revista Pátio/Artmed, ano XIII, p. 44-47, maio/julho 2009. Disponível em: <http://www.wservices.srv.br/public/projetos/a1educar/UserFiles/files/16_06_10%20PENNA%20FIRME%20-%20UMA_PERSPECTIVA_INCLUSIVA_D_%5B1%5D.pdf>. Acesso em: 18 set. 2015.

FOLHA de São Paulo. **O que é o RUF**. [São Paulo?, s. d.]. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2014/oruf/>>. Acesso em: 31 jan. 2015.

FREITAS, M. R.. **Conservação e percepção ambiental por meio da triangulação de métodos de pesquisa**. Lavras: a autora, 2009. 99 folhas: fig., graf. e quadros. Dissertação Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Ciências Florestais). Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/4050/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_%20Conserva%C3%A7%C3%A3o%20e%20percep%C3%A7%C3%A3o%20ambiental%20por%20meio%20da%20triangula%C3%A7%C3%A3o%20de%20m%C3%A9todos%20de%20pesquisa.pdf>. Acesso em: 13 out. 2016.

FRY, R.. Investigação Apreciativa: uma abordagem positiva para a construção da capacidade cooperativa. s/d. Disponível em: <<https://docs.google.com/document/d/1elWY0PJROYahWYZTN2dc9wdxTCAOWGJJi4YL PiWv808/preview>>. Acesso em: 18 set. 2015.

_____. Prólogo. In: COOPERRIDER, David L.; WHITNEY, Diana; STAVROS, Jacqueline M.. **Manual da Investigação Apreciativa**. Trad.: Nilza Freire e Celso Roberto Paschoa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, A.. O conceito de governança. Artigo apresentado no XX Congresso Nacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito, Vitória, 2011. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/conceito_de_governanca.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2015.

GOUVEIA, A. M. L.. **Investigação Apreciativa dos Servidores da Sudene: do Passado ao Futuro**. Recife: O Autor, 2011. 151 folhas: fig., graf. e quadros. Dissertação Mestrado Profissional (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do

- Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco). Disponível em: <http://www.repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/7636/arquivo7067_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 fev. 2016.
- GRAU, N. C.. Responsabilização pelo controle social. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (coords.). **Responsabilização na Administração Pública**. Trad.: Luis Reyes Gil. São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2016.
- G1 PE. **Protesto contra adesão do HC à Ebserh ocupa Reitoria da UFPE**. 02 dez. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pe/pe-noticias/noticia/2013/12/protesto-contra-adesao-do-hc-ebserh-ocupa-reitoria-da-ufpe.html>>. Acesso em: 03 jul. 2016.
- JC ON LINE. **Após 112 dias de greve, alunos da UFPE voltam às aulas**. 17/09/2012. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/cidades/noticia/2012/09/17/apos-112-dias-de-greve-alunos-da-ufpe-voltam-as-aulas-56444.php>>. Acesso em: 06 mai. 2016.
- _____. **Servidores do Hospital das Clínicas param atividades em protesto contra gestão**. 17 abr. 2013. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/cidades/saude/noticia/2013/04/17/servidores-do-hospital-das-clinicas-param-atividades-em-protesto-contra-gestao-80061.php>>. Acesso em: 03 jul. 2016.
- JORDÃO, C. da S.; GURGEL, C. R. M.; OLIVEIRA JUNIOR, T. M.. Reforma do Estado e Cidadania: Experiências e uma Proposta de Intervenção Democrática. **Anais do XXXVII Encontro da Anpad - EnANPAD 2013**, Rio de Janeiro/RJ, 07 a 11 de setembro 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB2461.pdf> Acesso em: 11 nov. 2015.
- KEINERT, T. M. M. **Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. 2000. São Paulo: Annablume: Fapesp.
- KEUNECKE, L. P.; TELES, J.; FLACH, L.. Práticas de *accountability*: uma análise do índice de transparência nos municípios mais populosos de Santa Catarina. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 08, n. 16. p. 153 – 174. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2011v8n16p153>>. Acesso em: 04 nov. 2015.
- KYRIACOU, A. **Defining Accountability**. Paper preparado para o Aids Accountability International, 2008, Stockholm. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/242283510_Defining_Accountability>. Acesso em: 14 jan. 2017.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J.. **A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Trad.: Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LINS, S. J.. **Investigação Apreciativa no Processo de Planejamento Estratégico: a experiência da Faculdade da Escada (FAESC)**. Recife: O Autor, 2011. Dissertação Mestrado Profissional (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco). Disponível em: <http://www.repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/7632/arquivo6579_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 fev. 2016.

- LINS, J.; MIRON, P. (coord.). **Gestão Pública: melhores práticas**. São Paulo: QuartierLatin, 2009.
- MAGRO, D.; SECCHI, L.; LAUS, S.. A Nova Gestão Pública e o Produtivismo Imposto pela Capes: Implicações na Produção Científica nas Universidades. In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD- EnANPAD, 2013, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB2386.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2016.
- MAINWARING, S.; BRINKS, D.; PÉREZ-LIÑÁN, A..Classificando regimes políticos na América Latina, 1945-1999. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 44, no. 04, 2001, pp. 645-687. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/dados/v44n4/a01v44n4.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2015.
- MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A.. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, v. 20, n. 35, p. 08, jul. 2014.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010a.
- MARTINS, G. de A.. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARUJO, H. A.; MIGUEL NETO, L.; CAETANO, A.; CATARINA, R.. Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. In: **Comportamento Organizacional e Gestão**, 2007, VOL. 13, N.º 1, 115-136. Disponível em: <<http://inqueritoapreciativo.com/ArtigoIA.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2015.
- MATIAS-PEREIRA, J.. Manual de Gestão Pública Contemporânea. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- _____. Governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**. Viçosa, v. 2, n. 1, pp. 109-134, jan./mar.2010. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22#.Vj3jGuIYOJo>>. Acesso em: 12 nov. 2015.
- MAXIMIANO, A. C. A.. **Introdução à Administração** - Ed. Compacta. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MELLO, S. C. B. de. Aula do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste. Recife. 01 ago. 2014.
- MEYER JÚNIOR, V.; PASCUCCHI, L.; MANGOLIN, L.. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 01, n. 46, pp. 49-70, jan.-fev., 2012.
- MORAES, A. S. de F.; CAVALCANTE, F.. Gestão Educacional em Escolas de Educação Superior - o papel dos Gestores Acadêmico-Administrativos. **Revista ANGRAD**, v. 09, n. 01, pp. 85-97, jan.-mar., 2008.
- MORLINO, L.. **Democracias y democratizaciones**. Madrid: Publidesa, 2009. pp. 184-236.
- MOTTA, P. R.. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. esp., p. 87-96, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nsp/a06v41sp.pdf>>. Acesso: 12 jan. 2013.
- NAREDO, A. M.; ALLARD N. R.. Políticas Publicas de los 80 en Chile: SuIncidencia sobre laOrganizacion y Administracion de las Universidades. In: VAHL, Teodoro Rogério *et al.*

(org.). **Desafios da Administração Universitária**. Ed. UFSC: Florianópolis, 1989.

NASCIMENTO, P. S. O. **Estudo do Núcleo Positivo do Programa de Pós-Graduação em Nutrição da UFPE**. 2016. 207 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

NASCIMENTO, L. C.; ROCHA, S. M. M.; HAYES, V. E.. Contribuições do Genograma e do Ecomapa para o Estudo de Famílias em Enfermagem Pediátrica. **Revista Texto Contexto - enferm.** [online], vol.14, n.2, p. 280-286. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v14n2/a17v14n2f>>. Acesso em: 1º jul. 2016.

NE10. **UFPE fica em 38º lugar em ranking de instituições ibero-americanas**. NE10, [S.l.], 9 mai. 2013. Disponível em: <<http://ne10.uol.com.br/canal/educacao/noticia/2013/05/09/ufpe-fica-em-38-lugar-em-ranking-de-instituicoes-iberoamericanas-417880.php>>. Acesso em: 18 mai. 2013.

O'DONNELL G.. Democracia Delegativa?. **Novos Estudos**, ed. 31. Out, 1991. Disponível em: <http://novosestudos.uol.com.br/v1/files/uploads/contents/65/20080624_democracia_delegativa.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2015.

_____. *accountability* horizontal e novaspoliarquias, in **Lua Nova**, no. 44, 1998. pp. 27-54. Disponível em: <http://www.forumjustica.com.br/wp-content/uploads/2011/10/O%C2%B4Donnell_accountability-horizontal-e-novas-poliarquias.pdf>. Acesso em: 25 mai 2015.

OECD. **OECD principles of corporate governance**. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2016.

OLIVEIRA, R. R.; NARDOTO, F. S.. Análise Apreciativa da Atuação do Comitê Gestor do Plano de Gestão Integrada (PGI) – Projeto Orla em Itamaracá (Pernambuco). In: VI ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2013, Bento Gonçalves/RS. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es284.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2015.

OLIVEIRA, R. R.; PEREIRA, F. P. A.; CALLADO, A. A. da C.. Ensaio Teórico: Avaliação Apreciativa e sua Aplicação no Campo da Auditoria nas Organizações. In: 6º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 2015. **Anais...** Disponível: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/76_17.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2015.

OLIVIERI, C.. O controle interno como instrumento de *accountability* horizontal: uma análise exploratória da Controladoria Geral da União. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA (ENAPG), 2006, São Paulo. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2006/2006_ENAPG58.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2015.

PAES DE PAULA, A. P.. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, Jan./Mar. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05>>. Acesso em 11 nov. 2015

PAIVA, P.. **Boa governança em gestão pública**. [S.l.], 18 jan. 2012. Disponível em: <http://www.brasileconomico.com.br/noticias/boa-governanca-em-gestao-publica_111872.html>. Acesso em: 17 set. 2012.

PEREIRA, F.. **Análise do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito do Recife: uma avaliação apreciativa de seu funcionamento.** Recife: O Autor, 2015. 115 folhas: fig., graf. e quadros. Dissertação Mestrado Profissional (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco). Disponibilizada por e-mail, pela autora.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S.. *accountability*: já podemos traduzi-la para o português?. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 43(6):1343-1368, nov./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2015.

PÓ, M. V.; ABRUCIO, F. L.. Desenho e funcionamento dos mecanismos de controle e *accountability* das agências reguladoras brasileiras: semelhanças e diferenças. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 40(4):679-698, jul./ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n4/31601.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

PRESSER, N. H.; LIMA, J. A. A dinâmica da Gestão no contexto acadêmico. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 1, n. 1, p. 3-16, Jul./Dez. 2011.

PRZEWORSKI, A.. Ama a incerteza e serás democrático. In **Novos Estudos Cebrap**, no. 9, 1984, pp. 36-46. Trad.: Roseli Martins Coelho.

_____. Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva *agent x principal*. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Trad.: Carolina Andrade. Rio de Janeiro:FGV, 2005.

RAZZOLINI FILHO, E.; PEREIRA, E. C.; RIBEIRO, M.; KÜSTER, C. W.. A Investigação Apreciativa como uma Ferramenta para a Construção de Estratégia Organizacional. **Revista Organização Sistêmica**, v. 4, n. 2, Jul./Dez. 2013. Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/189/109>>. Acesso em: 05 fev. 2016.

RESENDE, P.. **Inovação em Gestão Pública**. [São Paulo?, 2013]. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/inovacao-e-gestao-publica>>. Acesso em: 03 fev. 2016.

REZA, R. W.. Los Desafíos de la Universidad Mexicana: el Financiero, el Democrático y el Histórico. In: VAHL, Teodoro Rogério *et al.* (org.). **Desafios da Administração Universitária**. Ed. UFSC: Florianópolis, 1989.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Colaboradores: José Augusto de Souza Peres, José Carlos Vieira Wanderley, Lindoya Martins Correia, Maria de Holanda de Melo Peres *et al.*. 3ª ed.. São Paulo: Atlas, 2010.

RIVERO, C. Inquérito Apreciativo: sonhar as organizações, co-construir um futuro positivo e inovador. 2008. Disponível em: <<http://www.catarinarivero.com/formacao/Inquerito-Apreciativo-Sonhar-as-organizacoes.pdf>>. Acesso em 18 set. 2015.

ROCHA, A. C.. *Accountability* na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 82-97, maio/ago. 2011. Disponível em: <http://www.cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/314/pdf_162>. Acesso em: 12 jan. 2013

ROCZANSKI, C. R. M.; TOMASI, M.. Universidade Pública e *accountability*. In: **Anais do III Congresso Consad de Gestão Pública**. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_45/universidade_publica_e_accountability.pdf>. Acesso em: 28 out. 2015.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N.. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 43(1), p. 151-174, jan./fev. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a08v43n1.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2015.

SANTOS, B. de S.. Subjetividade, Cidadania e Emancipação. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, nº 32, Junho 1991. p. 135 - 191. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/rccs/artigos/32/Boaventura%20de%20Sousa%20Santos%20-%20Subjectividade,%20Cidadania%20e%20Emancipacao.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

_____. A democracia revolucionária: um projeto para o século XXI. Entrevista à Revista Internacional de Filosofia Política (RIFP, Madrid), nº 35, Outubro 2010, por AntoniJesúsAguilóBonet. p. 117 - 148. Tradução nossa. Disponível em: <http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/EntrevistaRIFP_35.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2015.

SAUER, A. B. S. **A Contribuição da Investigação Apreciativa para a Constituição de um Contexto Compartilhado de Conhecimento na Escola Lápis de Cor**. Recife: O Autor, 2013. Dissertação Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco). Disponível em: <<http://www.repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/10737/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20ALANE%20BRUNA%20SANTOS%20SAUER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2013.

SCHLEMPER JUNIOR, B. R.. Universidade e Sociedade. In: VAHL, Teodoro Rogério; MEYER JR, Victor; FINGER, Almeri Paulo (organizadores). **Desafios da Administração Universitária**. Ed. UFSC: Florianópolis, 1989.

SOBRAL, K. B. de S.. **Utilização da Investigação Apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança**. Recife: O Autor, 2013. 151 folhas: il. 30cm. Dissertação Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco). Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/10983/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20KARLA%20BEZERRA%20DE%20SOUZA%20SOBRAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

SORIA, J. I. L.. Universidad y Sociedad. In: VAHL, Teodoro Rogério *et al.* (org.). **Desafios da Administração Universitária**. Ed. UFSC: Florianópolis, 1989.

SOUZA, L. V.; McNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. **Psicologia & Sociedade**, v. 22, n.3, p. 598-607, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v22n3/v22n3a20>>. Acesso em: 12 out. 2015.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.. **Administração**. Trad.: Alves Calado. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; ANTONIALLI, L. M.. Perfil de estudos em Administração que utilizaram triangulação metodológica: uma análise dos anais do EnANPAD de 2007 a 2011. **RAUSP - Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 48,

n. 4, p. 800-812, out./ nov./dez., 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18368/perfil-de-estudos-em-administracao-que-utilizaram-triangularacao-metodologica--uma-analise-dos-anais-do-enanpad-de-2007-a-2011>>. Acesso em: 13 out. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Histórico da Ouvidoria**. 2016a.

Disponível em:

<https://www.ufpe.br/ouvidoriageral/index.php?option=com_content&view=article&id=305&Itemid=239>. Acesso em: 05 fev. 2016.

_____. **UFPE em números**. UFPE. 2016b. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=43&Itemid=191>. Acesso em: 23 set. 2016.

_____. **Serviço de Informações ao Cidadão**. 2015. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/acessoainformacao/index.php?option=com_content&view=article&id=295&Itemid=237>. Acesso em: 09 fev. 2015.

_____. **História**. UFPE. 2014. Disponível

em:<https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=176>. Acesso em: 22 dez. 2014.

_____. **Comissão Própria de Avaliação - CPA**. UFPE. 2016c. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/cpa/index.php?option=com_content&view=article&id=310&Itemid=228>. Acesso em: 05 mai. 2016.

_____. Site oficial do processo estatuinte da UFPE: <http://www.novoestatutoufpe.org/>.

UFPE. 2016e. Acesso em: 08 abr. 2016.

_____. **UFPE fica na 12ª posição nacional no RUF 2016, com nota 90,07**. UFPE. 2016d.

Disponível em:

<https://www.ufpe.br/agencia/index.php?option=com_content&view=article&id=57017:ufpe-fica-na-12o-posicao-nacional-no-ruf-2016-com-nota-9007&catid=288&Itemid=72>. Acesso em 23 set. 2016.

_____. Página inicial do Sig@. UFPE. 2016f. Disponível em:

<<https://siga.ufpe.br/ufpe/index.jsp>>. Acesso em: 19 mai. 2016.

_____. **Adesão do Hospital das Clínicas à Ebserh é aprovada em votação e estudantes invadem reitoria em protesto**. 02 dez. 2013b. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/agencia/clipping/index.php?option=com_content&view=article&id=14975:adesao-do-hospital-das-clinicas-a-ebserh-e-aprovada-em-votacao-e-estudantes-invadem-reitoria-em-protesto&catid=258&Itemid=243>. Acesso em: 03 jul. 2016.

VAHL, T. R.; MEYER JR, V.; FINGER, A. P. (organizadores). **Desafios da Administração Universitária**. Ed. UFSC: Florianópolis, 1989.

VALENÇA, A. C.. **Mediação: Método de Investigação Apreciativa da Ação-na-Ação**. Teoria e Prática de Consultoria Reflexiva. Recife: Bagaço, 2007.

VARONA, F.. *Todavía es posible soñar: teoría apreciativa y comunicación organizacional*.

ORGANICON - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

São Paulo, Ano I, n. 1, p. 13-33, ago, 2004. Disponível em:

<<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/organicom/article/view/5714/5172>>.

Acesso em 16 out. 2015.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A.. Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 795-816, maio/jun. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n3/a09v46n3.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2013.

APÊNDICE A

Roteiro da entrevista apreciativa

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

Estudo apreciativo das boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica de uma universidade federal brasileira

Discente: Gonçalo Ernesto José de Moraes Cavalcanti

Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira

Roteiro de Entrevista Apreciativa

1. Perfil do entrevistado (solicitar que o entrevistado fale sobre sua atuação profissional, no tocante à sua indicação para ser um dos representantes institucionais junto à UFPE. Ex. como chegou a ser indicado, há quanto tempo, qual sua formação acadêmica e profissional).
2. *Accountability* na visão do entrevistado. Solicitar que fale sobre:
 - i. as imagens que vêm à sua mente quando ouve falar sobre o assunto
 - ii. uma história ou uma experiência notável de *accountability* que vivenciou em sua vida. Refletir sobre o que a tornou notável
 - (iii) como representante institucional junto à UFPE:
 - que experiência exitosa de *accountability* em gestão acadêmica vivenciou na UFPE, a qual gerou um alto grau de orgulho, animação, vibração, envolvimento ou eficiência?
 - essa experiência exitosa de *accountability* pode ser considerada participativa? O que estava acontecendo? Qual foi o papel do entrevistado para o sucesso dessa experiência exitosa?
 - que boas práticas de *accountability* podem ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE, dando vida à Instituição? (relacionar com as cinco boas práticas de *accountability* adotadas na dissertação)

Boas práticas de <i>accountability</i> que dão vida à Instituição	Resposta do(a) entrevistado(a)
. Responsabilização dos servidores da UFPE, pelos resultados e desempenho na gestão acadêmica.	
. Participação deliberativa da sociedade nas decisões da gestão acadêmica da UFPE.	
. Controle da sociedade, de dentro e de fora da UFPE, sobre as ações de gestão acadêmica da Universidade.	
. Disponibilização de informações referentes à gestão acadêmica da UFPE.	
. Governança na gestão acadêmica (transparência, supervisão e controle, tratamento equânime a todos atores, colaboração em redes, práticas democráticas de gestão, ética, responsividade frente à comunidade, entre outros aspectos)	

APÊNDICE B

Apresentação feita aos *stakeholders* (partes interessadas) quando da realização dos encontros pessoais, visando às entrevistas apreciativas

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

**Estudo apreciativo das boas práticas de
accountability encontradas na gestão
acadêmica de uma universidade federal
brasileira**

Discente: Gonçalo Ernesto José de Moraes Cavalcanti
Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira
Recife/2016

Contextualização do problema

Processo de redemocratização no Brasil.

Valores de *accountability* instituídos na Constituição de 1988 e legislações.

Reformas administrativas (BRESSER-PEREIRA, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2010; SECCHI, 2009; PAES DE PAULA, 2005).

Universidades públicas nesse contexto.

**BOAS PRÁTICAS DE
ACCOUNTABILITY**

- 1 Responsabilização dos servidores da UFPE pelos desempenhos e resultados na gestão acadêmica.
- 2 Controle da sociedade, de dentro e de fora da UFPE, sobre as ações de gestão acadêmica da Universidade.
- 3 Governança na gestão acadêmica (transparência, supervisão e controle, tratamento equânime a todos os atores, colaboração em redes, práticas democráticas de gestão, ética, responsividade frente à comunidade, entre outros aspectos).
- 4 Disponibilização de informações referentes à gestão acadêmica da UFPE.
- 5 Participação deliberativa da sociedade nas decisões da gestão acadêmica da UFPE, considerando a horizontalidade, o pluralismo e o trabalho em equipe.

Em tal contexto,

Que boas práticas de *accountability* podem ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE, na percepção de *stakeholders* (partes interessadas) atuantes em instâncias de representação institucional existentes (internas e externas), à luz da Investigação Apreciativa?

Pergunta de pesquisa

Objetivos

Geral:

Analisar que boas práticas de *accountability* podem ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE, na percepção de *stakeholders* (partes interessadas) atuantes em instâncias de representação institucional existentes (internas e externas), à luz da Investigação Apreciativa.

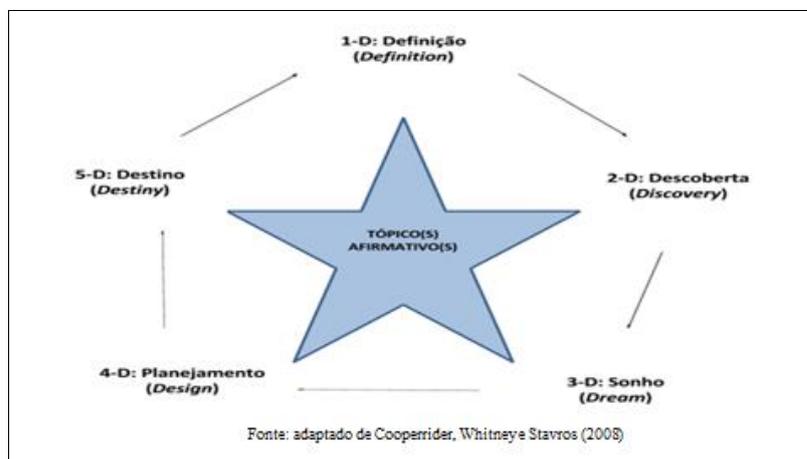
Objetivos

Específicos:

1. Identificar as boas práticas de *accountability* que possam ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE pelos *stakeholders* participantes.
2. Apontar as características das boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE em um cenário futuro projetado por seus *stakeholders*.
3. Indicar as melhorias e inovações de necessária implantação na UFPE, para o alcance do *status* positivo futuro sonhado, referente às boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da UFPE.
4. Delinear o grau de vínculo dos *stakeholders* participantes em relação às boas práticas de *accountability* que possam ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE.

Investigação Apreciativa

- **Bases teóricas (MARUJO ET AL., 2007)**
 - . Construcionismo Social (GERGEN; GERGEN & GERGEN)
 - . Teoria das Imagens do Futuro (BOULDING & BOULDING)
 - . Investigação Qualitativa (GLASER & STRAUSS; PATTON)
 - . Psicologia Positiva
- **5 Princípios** (Positivo, Construcionista, Antecipatório, Simultaneidade, Poético)
- **Mudança Paradigmática**
- **Ciclo dos 5D**



Tópico Afirmativo

A UFPE pode ser considerada uma referência de *accountability* na gestão acadêmica para outras universidades públicas brasileiras.

Entrevista Apreciativa

- Perfil do(a) participante
- Histórias positivas
- Exercício do olhar apreciativo
- Identificar as boas práticas de *accountability* que possam ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE

Condições da pesquisa

- . Anonimato
- . Datas e horários para a oficina apreciativa
- . Duração
- . Locais
- . Sugestões

Agradeço a atenção!

APÊNDICE C

Termo de consentimento livre e esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade Federal de Pernambuco

Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “Estudo apreciativo das boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica de uma universidade federal brasileira”, que está sob a responsabilidade do pesquisador Gonçalo Ernesto José de Moraes Cavalcanti, residente na Rua Frei Jaboatão, 280, L, 401, Torre, Recife, Pernambuco, CEP : 50.710-030, telefones (81) 99928- 4596, (81) 98808-5781, *email* moraesgoncalo @gmail.com, e que está sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Rezilda Rodrigues Oliveira. Após ser esclarecido(a) sobre os objetivos e detalhes da pesquisa, no caso de aceitar fazer parte do estudo, rubrique as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Caso não concorde, não haverá penalização, bem como será possível retirar o consentimento a qualquer momento, também sem nenhuma penalidade.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO(A)

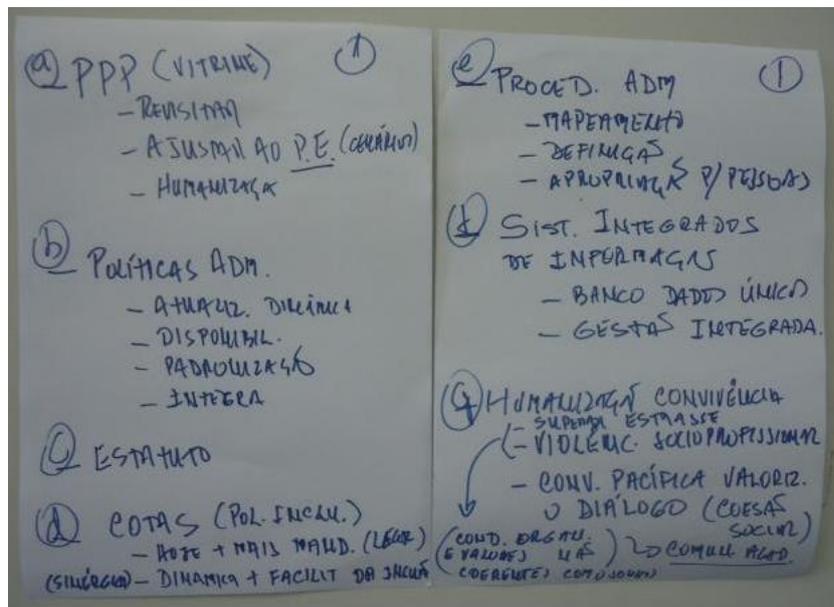
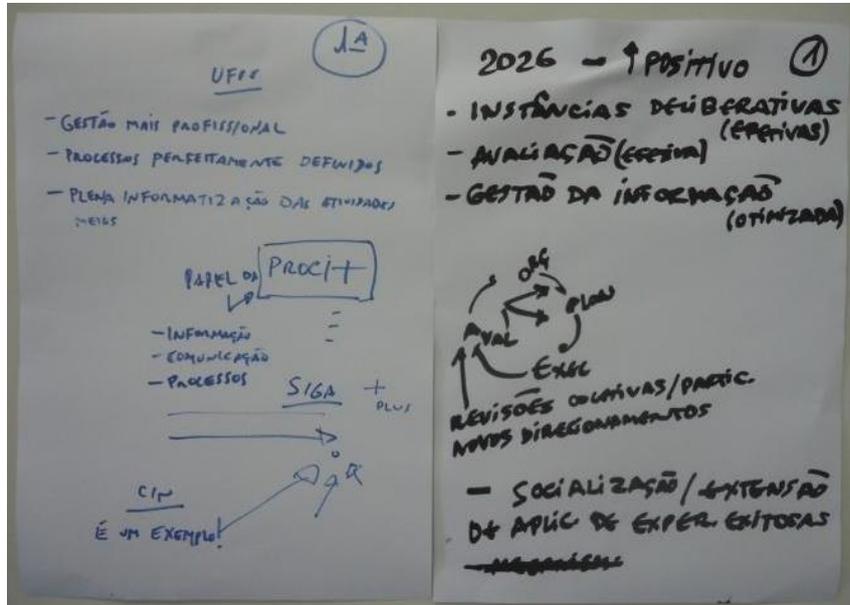
Eu, _____, RG _____, abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa “Estudo apreciativo das boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica de uma universidade federal brasileira” como voluntário(a). Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre os objetivos da pesquisa e procedimentos nela envolvidos, assim como sobre o anonimato das informações por mim prestadas. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou repercussão em minha vida pessoal.

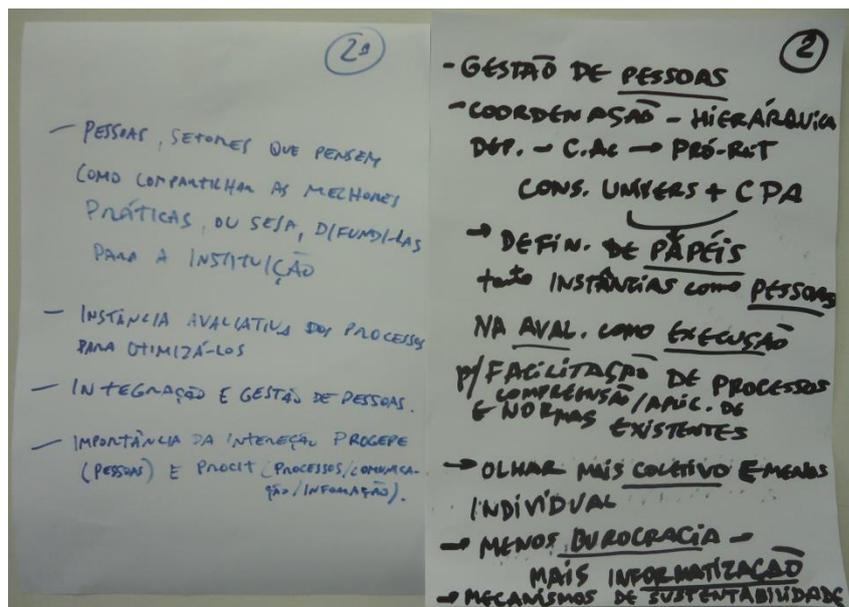
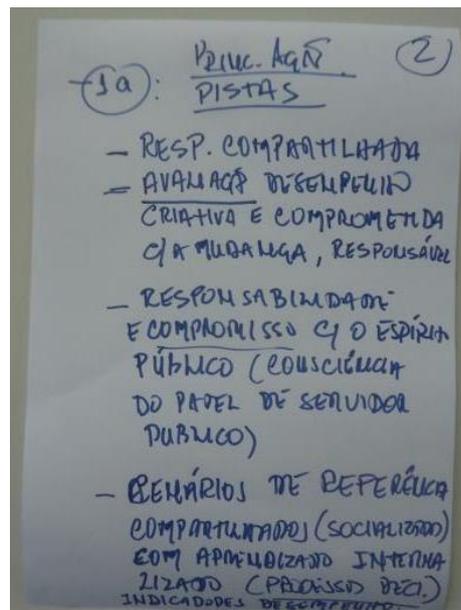
Local e data: _____, ____ de _____ de _____

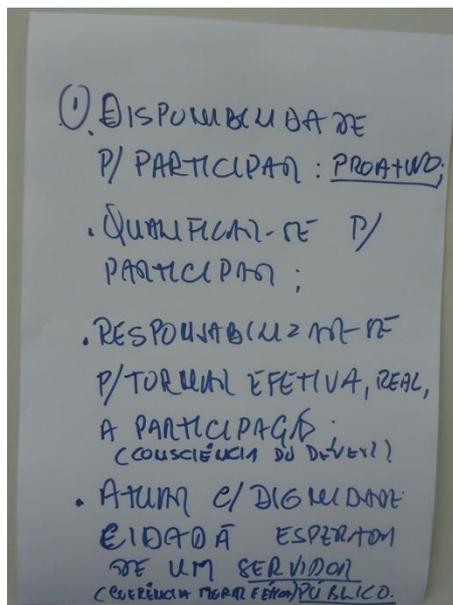
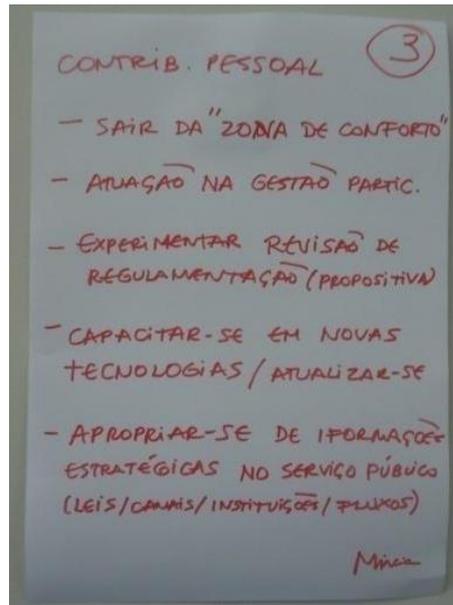
Assinatura do participante:

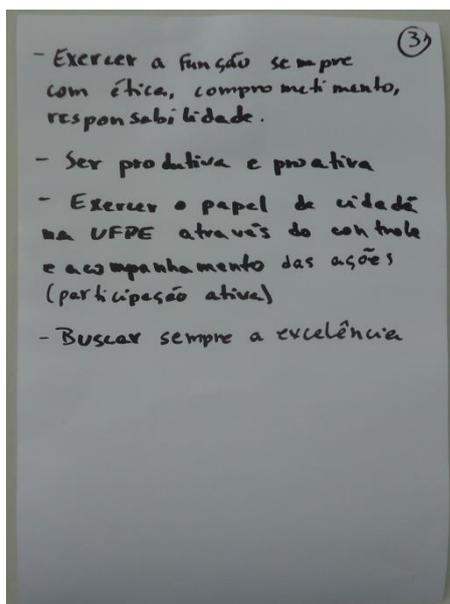
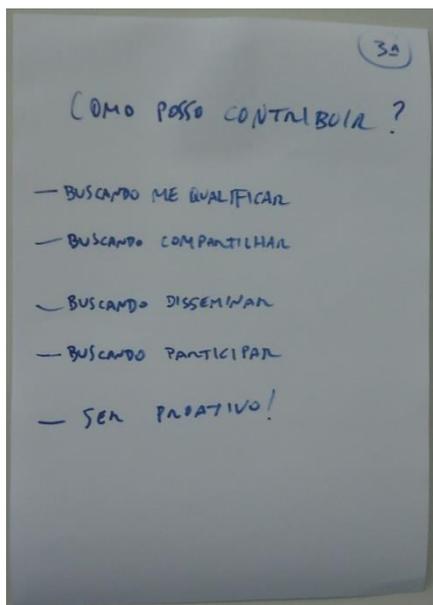
APÊNDICE D

Registros das respostas efetuados pelos participantes na oficina apreciativa









APÊNDICE E

Momento de discussão na oficina apreciativa

