

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA
MESTRADO EM CONTROLADORIA

SAULO DIÓGENES AZEVEDO SANTOS SOUTO

**CONFIGURAÇÃO INSTITUCIONAL DA SECRETARIA DA
CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO: UMA
PERSPECTIVA INSTITUCIONAL E APRECIATIVA**

Recife

2017

SAULO DIÓGENES AZEVEDO SANTOS SOUTO

**CONFIGURAÇÃO INSTITUCIONAL DA SECRETARIA DA CONTROLADORIA-
GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO: UMA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL
E APRECIATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientadora: Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira

RECIFE

2017

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

S728c Souto, Saulo Diógenes Azevedo Santos
Configuração institucional da Secretaria da Controladoria-Geral
do Estado de Pernambuco: uma perspectiva institucional e
apreciativa / Saulo Diógenes Azevedo Santos Souto. – 2017.
130 f.: il.

Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de
Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria,
Recife, BR-PE, 2017.

Inclui referências e apêndice(s).

1. Controladoria no setor público
 2. Instituição de *Accountability*
 3. Investigação apreciativa
 4. Processos de institucionalização
 5. Organizações Positivas
- I. Oliveira, Rezilda Rodrigues, orient.
II. Título

CDD 657

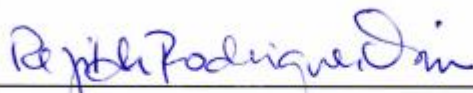
SAULO DIÓGENES AZEVEDO SANTOS SOUTO

**CONFIGURAÇÃO INSTITUCIONAL DA SECRETARIA DA CONTROLADORIA-
GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO: UMA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL
E APRECIATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Controladoria da Universidade
Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como
requisito para obtenção do título de Mestre em
Controladoria.

Aprovado em 21/02/2017.

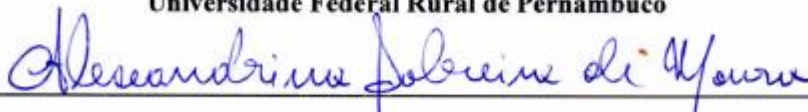
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr^a Rezilda Rodrigues Oliveira - Orientadora
Universidade Federal Rural de Pernambuco



Prof. Dr^a Carla Renata Silva Leitão - Examinadora Interna
Universidade Federal Rural de Pernambuco



Prof^a Dr^a Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura - Examinadora Externa
Universidade Federal de Pernambuco / Fundação Joaquim Nabuco

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, com amor e carinho, Luzanira Azevedo Santos Souto e Mario da Silva Souto, *in memoriam*.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, fonte de minha inspiração, alegria e vida. A Ele toda honra, glória e louvor. À minha esposa, Samara, e minha filha, Elana, pelo apoio fundamental para que eu chegasse ao final desse ciclo. O meu amor e gratidão.

À minha orientadora, professora Dr^a Rezilda Rodrigues Oliveira, por seu profundo conhecimento, dedicação e disponibilidade, redundando em orientações que foram fundamentais para o sucesso desse trabalho.

Ao Secretário-Executivo da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco, o Sr. Caio Eduardo Silva Mulatinho, pela postura visionária e aberta à inovação apoiando incondicionalmente a coleta de dados nas dependências da SCGE/PE.

Ao grupo colaborativo da SCGE/PE que, voluntariamente, com dedicação, competência e seriedade participaram da aplicação do método do Ciclo de 5-D.

Aos meus amigos, de perto e de longe, que não só torceram, mas expressaram com atitudes o seu apoio, amor e carinho.

À coordenação e aos professores do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco, pelo profissionalismo e dedicação, foram os instrumentos dos novos conhecimentos.

À I turma do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco, pela amizade, companheirismo, alegria e perseverança. São, junto com o grupo colaborativo da SCGE/PE, os verdadeiros protagonistas dessa linda história.

EPÍGRAFE

“(...). Se os teus olhos forem bons, todo o teu corpo será luminoso; (...)”

Jesus Cristo

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar como pode se configurar institucionalmente a Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (SCGE/PE), de acordo com as perspectivas institucional e apreciativa, enquanto organização positiva. Cinco temáticas interdisciplinares foram utilizadas: o controle no setor público, o controle interno, a controladoria, a teoria institucional e a teoria apreciativa, que fundamentaram a discussão concernente tanto ao processo de institucionalização, quanto à identificação de fatores indicativos da SCGE/PE como organização positiva, em um contexto de *accountability*. Para tanto, foi feita uma combinação do modelo de 5-D (D1 *Definition*/Definição, D2 *Discovery*/Descoberta, D3 *Dream*/Sonho, D4 *Design*/Planejamento e D5 *Destiny*/Destino), em cujo centro se encontra o tópico afirmativo da pesquisa, junto com os elementos analíticos do processo de institucionalização e da lógica positiva e generativa. Além de levantamento documental, recorreu-se a entrevistas apreciativas, entrevistas tradicionais e oficinas. Foi constituído um grupo colaborativo, composto por seis membros da SCGE/PE (representantes dos níveis estratégico, gerencial e operacional) e dois de seus ex-dirigentes, que protagonizaram ativos papéis no processo de coleta e análise dos dados, como agentes oriundos das mais diversas áreas profissionais e variadas expertises existentes no referido órgão. No processo descritivo-interpretativo empregado, a coleta e a análise dos dados foram integrados e validados junto com o grupo colaborativo. Assim, chegou-se ao traçado do *continuum* da configuração institucional da SCGE/PE, estreitamente associado à construção de capacidades ligadas à historicidade da vida organizacional, junto com a apreciação do núcleo positivo nela identificado em cada “D” investigado, do qual emergem a tipificação de uma instituição de *accountability*. Os resultados indicam que, na SCGE/PE, coexistem padrões de habitualização/objetificação da estrutura organizacional e do modelo de governança adotados, que se alinham com as quatro macrofunções de controle interno (ouvidoria, auditoria governamental, controladoria e corregedoria). Isto também explica a sua posição relevante nas decisões estratégicas no âmbito do governo estadual, não obstante ainda seja necessário ampliar seu reconhecimento institucional perante a sociedade. Em um contexto de *accountability*, também se destaca o desenvolvimento de competências expansiva, generativa e colaborativa na SCGE/PE, tal como encontradas em organizações positivas. Por fim, a conclusão é de que a SCGE/PE pode ser entendida como representativa de um paradigma de controle interno distanciado não só de uma forma de atuação repressiva à corrupção como também mais alinhado com práticas preventivas e orientativas na tomada de decisão pelo gestor público. Assim sendo, isto a coloca no centro do debate do atual contexto institucional brasileiro.

Palavras-chave: Controladoria no Setor Público, Instituição de *Accountability*, Investigação Apreciativa, Processos de Institucionalização, Organizações Positivas.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze how the Secretary of the Comptroller Geral of the State of Pernambuco (SCGE/PE) can be institutionally configured, according to the institutional and appreciative perspectives, as a positive organization. Five interdisciplinary themes were used: control in the public sector, internal control, control, institutional theory and appreciative theory, which grounded the discussion concerning both the institutionalization process and the identification of factors indicative of SCGE/PE as an organization positive, in a context of accountability. To do so, a combination of the 5-D model (D1 Definition, D2 Discovery, D3 Dream, D4 Design and D5 Destiny) was elaborated, at the center of which is the affirmative topic of the research, along with the analytical elements of the process of institutionalization and the positive and generative logic. In addition to documentary survey, appreciative interviews, traditional interviews and workshops were used. A collaborative group was formed, composed of six members of SCGE/PE (representatives of the strategic, managerial and operational levels) and two of its former leaders, who played a role in the process of collecting and analyzing data, as agents from the various professional areas and varied expertise in the organization. In the descriptive-interpretative process employed, data collection and analysis were integrated and validated, along with the collaborative group. Thus, the work traces the continuum of the institutional configuration attributed to SCGE/PE, closely associated with the construction of capacities linked to the historicity of organizational life, together with the appreciation of the positive nucleus identified in each "D" investigated, from which emerges the typification of an accountability institution. The results indicate that, in the SCGE/PE coexist patterns of habitualization/objectification of the organizational structure and governance model adopted, which are aligned with the four macrofunctions of internal control (Ombudsman, Government Audit, Controlling and Inspector General's Office). This also explains its relevant position in strategic decisions within the state government, although it is still necessary to broaden its institutional recognition in front of society. In an accountability context, attention is also drawn to the development of expansive, generative and collaborative competences in SCGE/PE, as found in positive organizations. Finally, the conclusion is that SCGE/PE can be understood as representative of an internal control paradigm that is distanced from not only a form of repressive action to corruption but also more in line with preventive and guiding practices in decision making by the public manager. Thus, this places it at the center of the debate of the current Brazilian institutional context.

Keywords: Controlling the Public Sector, Institution of Accountability, Appreciative Inquiry. Processes of Institutionalization, Positive Organizations.

LISTA DE FIGURAS

		Páginas
Figura 01	Aspectos a serem observados na atuação de controle	32
Figura 02	Elementos do Controle Gerencial	35
Figura 03	Componentes do processo de institucionalização	42
Figura 04	Estágios da institucionalização	44
Figura 05	Modelo de configuração de organizações	57
Figura 06	Desenho do Ciclo de 4-D	60
Figura 07	Desenho do Ciclo de 5-D	61
Figura 08	Fatores indicativos da configuração de organizações positivas	67
Figura 09	Caminho proposto para o ciclo de 5-D combinado ao estudo da institucionalização da SCGE/PE	74
Figura 10	Triangulação utilizada na pesquisa	77
Figura 11	Apresentação dos fundamentos teóricos da pesquisa ao grupo colaborativo - Fase - D1	81
Figura 12	Análise de conteúdo dos dados do Ciclo de 5-D realizada na SCGE/PE	105

LISTA DE QUADROS

		Páginas
Quadro 01	Os três pilares das instituições	39
Quadro 02	Representação dos componentes do ambiente institucional	41
Quadro 03	Sumário dos princípios da Investigação Apreciativa	50
Quadro 04	Paradigmas da mudança organizacional	54
Quadro 05	Resolução de problemas baseada em déficit versus baseada no positivo	54
Quadro 06	O núcleo positivo da vida organizacional	55
Quadro 07	Definição de estudo de caso	69
Quadro 08	Modelo de Investigação Apreciativa	70
Quadro 09	Categorias e variáveis da pesquisa.	75
Quadro 10	Composição dos participantes da pesquisa.	77
Quadro 11	Fatores que contribuíram para o processo inicial de Institucionalização	82
Quadro 12	Arranjos e normativos determinantes para evolução institucional da SCGE/PE	84
Quadro 13	Resposta do Grupo 01 e 02 a primeira pergunta, preliminar ao Tópico Afirmativo	86
Quadro 14	Resposta do Grupo 01 e 02 a segunda, pergunta preliminar ao Tópico Afirmativo	87
Quadro 15	Tópicos Afirmativos escolhidos pelo grupo colaborativo	87
Quadro 16	Tópico Afirmativo definido	88
Quadro 17	Fator institucional discutido na fase D-2	89
Quadro 18	Histórias exitosas relatadas pelo grupo colaborativo	91
Quadro 19	Núcleo positivo organizacional	92
Quadro 20	A percepção do que foi feito de melhor no passado e o que pode ser feito de melhor hoje	95
Quadro 21	O Sonho organizacional construído pelo grupo	97
Quadro 22	A visão de futuro para organização do grupo colaborativo	100
Quadro 23	Proposição Provocativa e Metas	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CONACI	Conselho Nacional dos Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal
CHESF	Companhia Hidro Elétrica do São Francisco
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
ECBC	Estrutura Conceitual Básica de Controladoria
IA	Investigação Apreciativa
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
INTOSAI	<i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i>
ISSAI	<i>International Standards of Supreme Audit Institutions</i>
KPMG	<i>Klynveld Peat Marwick Goerdeler Accounting firm</i>
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
NAG	Normas de Auditoria Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PPGC	Programa de Pós-Graduação em Controladoria
SCGE/PE	Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Contextualização da Pesquisa	16
1.2. Justificativa	18
1.3. Problematização	21
1.4. Objetivos	24
1.4.1 Objetivo Geral	24
1.4.2 Objetivos Específicos	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1. Controladoria	25
2.2. Controle no Setor Público	29
2.3. Controle Interno	33
2.4 Teoria Institucional	36
2.4.1. Institucionalismo Organizacional	38
2.4.2. Isomorfismo	46
2.5. Investigação Apreciativa	48
2.5.1. Origem, definições e fundamentos da IA	48
2.5.2. Foco da IA	53
2.5.3. O Ciclo de 5-D	59
3. METODOLOGIA	65
3.1 Tipologia da Pesquisa	65
3.2 Escopo	68
3.3 Estudo de Caso	69
3.4 Delineamento Institucional e Apreciativo	70
3.5 Coleta, Validação e Análise dos Dados	71

4. RESULTADOS	80
4.1. Definição (<i>Definition</i>) – D1.....	80
4.1.1 Definição do Tópico Afirmativo	85
4.2 Descoberta (<i>Discovery</i>) – D2.....	88
4.3 Sonho (<i>Dream</i>) - D3	97
4.4 Planejamento (<i>Design</i>) – D4.....	101
4.5 Destino (<i>Destiny</i>) – D5	103
4.6 Configuração Institucional da SCGE/PE, enquanto organização positiva.....	104
5. CONCLUSÃO.....	107
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO	123
APÊNDICE B - GUIA DE ENTREVISTAS	124
APÊNDICE C - GUIA DE ENTREVISTAS	126
APÊNDICE D - GUIA DE ENTREVISTAS	127
APÊNDICE E - GUIA DE ENTREVISTAS	129

1. INTRODUÇÃO

O tema central desta dissertação combina duas perspectivas de análise: a institucional e a apreciativa, ambas aplicadas à Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (SCGE/PE), que tem como missão “orientar, controlar e fiscalizar a gestão pública, promovendo a transparência, o combate à corrupção e o controle social, em benefício da sociedade” (PERNAMBUCO, 2016). O trabalho toma como objeto a SCGE/PE, tendo sido realizado por meio de um estudo de caso.

O contexto de referência do estudo remete a questões relacionadas ao período pós-Constituição Federal do Brasil, de 1988, que trouxe grandes avanços visando à consolidação do Estado Democrático de Direito, principalmente no que diz respeito ao dever republicano de prestar contas por aquele que detém, sob sua responsabilidade, bens, valores ou direitos pertencentes à coletividade. Das inovações trazidas no texto constitucional destacam-se a elevação das responsabilidades e as prerrogativas dos órgãos de controle, como se percebe do disposto nos arts. 70 a 74 da norma nacional (BRASIL, 1988).

A abordagem também envolve assuntos ligados à Reforma do Estado e à Administração Pública no Brasil que ganharam força na década de 90, principalmente com o advento do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), o apoio das Organizações das Nações Unidas (ONU) e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), voltados para a promoção de mudanças institucionais.

O objetivo era solucionar a crise de governança do Estado mudando o paradigma da gestão pública firmada em processos para uma gestão pautada nos resultados (BRESSER PERREIRA, 1998). Funda-se na premissa de que a sociedade contemporânea demanda do Estado não só a garantia do cumprimento dos processos de forma regular e legal, mas que os recursos empregados visem atender aos interesses do destinatário final (SOUTO; ARAÚJO, 2016; SANTANA, 2010).

Para suprir essa demanda, os governos passaram a criar estruturas orgânicas com a finalidade de cumprir o seu papel ante as expectativas da sociedade. Nesse sentido, Gomes *et al* (2013) abordam que as organizações são criadas com propósitos específicos objetivando atuar na sociedade.

No setor governamental brasileiro, as controladorias públicas surgiram, segundo Peixe (2002), com o condão de analisar a gestão e validar suas ações para garantir a efetividade e a transparência das políticas públicas. Porém, mais do que isto, como se depreende do trabalho de Santana (2010), pode-se entender o papel do controle interno no setor público, à luz de novo enfoque, sobretudo quando este contribuir para a transformação do “gasto ruim” em “gasto bom”, aumentando a governança estatal e sua capacidade de implementar políticas públicas de forma eficiente.

A SCGE/PE foi criada em 2007 pela Lei nº 13.205/2007 na linha do programa de governo intitulado o Modelo de Governança para Resultados (PERNAMBUCO, 2014). Em 2009 foi editada a Lei Complementar Estadual nº 141, de 03 de setembro de 2009 que orienta a atuação da SCGE/PE: o controle social e a transparência pública, o controle interno postulado em quatro funções essenciais (ouvidoria, controladoria, auditoria e corregedoria) e a atuação preventiva de apoio ao gestor estadual.

No estudo de caso da SCGE/PE, afora a incorporação deste novo enfoque, adotou-se a análise de seu papel enquanto instituição, representada por um “padrão social” (TEXEIRA *et al.*, 2007, p. 5) que apresenta um certo estágio de institucionalização frente ao aparato estatal, sempre em processo de construção e reconstrução de suas estruturas, adquirindo um caráter histórico-institucional.

Neste sentido, Tolbert e Zucker (1996) afirmam que o valor positivo das estruturas criadas tem relação com a sua credibilidade no campo organizacional e que estas ao receberem uma avaliação positiva gozam de legitimidade cognitiva e normativa. Para as autoras, a institucionalização total de uma organização está relacionada aos efeitos conjuntos de baixa resistência de opositores, à promoção cultural de apoios dos defensores e a uma correlação positiva com os resultados almejados.

Para além da abordagem institucional, o estudo abrange também a perspectiva apreciativa cujo foco reside na identificação dos pontos fortes que dão vida a organização nos seus momentos de excelência. A visão apreciativa constitui um indutor à mudanças positivas e pode contribuir para que as organizações, inclusive as estatais, venham a ser reconhecidas pelo seu valor público na medida que reverterem em bens e serviços os investimentos recebidos (CABRAL, 2015).

Sob esse ângulo, recorreu-se à Investigação Apreciativa (IA), para não apenas entender a dinâmica institucional de uma organização, mas também, os aspectos positivos de seu funcionamento, no qual residem as variáveis e os elementos que lhe dão vida nos

momentos exitosos de sua atuação (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). O tema constitui uma aplicação do discurso da positividade em um contexto recente da ciência organizacional que se interessa por descobrir o mais alto propósito de organizações públicas e sua sustentabilidade dando suporte ao trabalho realizado pela gestão governamental. Mais especificamente, a questão se refere ao estudo das controladorias públicas em um contexto de *accountability*, como explicado melhor mais adiante (OLIVEIRA, 2016).

Sendo assim, à luz da perspectiva institucional e apreciativa, a próxima seção expõe a contextualização da pesquisa realizada.

1.1. Contextualização da Pesquisa

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 aponta que o controle externo das contas públicas está a cargo do Poder Legislativo e é exercido com o auxílio do Tribunal de Contas assim como pelo Sistema de Controle Interno de cada Poder (BRASIL, 1988).

Pode-se dizer, então, que o texto magno não só abordou a questão do controle externo, mas também pôs em evidência o controle interno que, com o passar dos anos, assumiu uma posição proeminente no cenário nacional e estadual (CASTRO, 2010; SANTANA, 2010). Colabora com essa premissa, a verificação de que as diversas abordagens de constituições anteriores à de 1988 enquadravam o controle interno como um subsistema atrelado à execução orçamentária, sendo hoje, um sistema único, orgânico e multidisciplinar de controle da gestão pública (BULIGON, 2012).

Ressalta-se que essa evolução em Pernambuco ocorre desde 1998, quando o controle interno deixou em segundo plano a atuação meramente repressiva e passou a apoiar a gestão de maneira preditiva, utilizando ferramentas voltada para resultados, monitorando riscos, promovendo o controle social e produzindo soluções inovadoras (PERNAMBUCO, 2014; SANTANA, 2010).

Nessa tendência, o estado de Pernambuco, como ente federativo autônomo, criou sua própria estrutura de controle para salvaguardar os atos exercidos pelos gestores públicos estaduais no tocante à legalidade, legitimidade e economicidade. Particularmente, destaca-se o Modelo Integrado de Gestão adotado pelo governo de Pernambuco composto de quatro sistemas: controle social; planejamento e gestão; gestão administrativa e controle interno (PERNAMBUCO, 2009).

O aludido Modelo propõe-se a racionalizar o uso dos recursos disponíveis e a

ampliar o desempenho geral do governo do estado na entrega de bens e serviços com qualidade à sociedade. É coordenado pelo Núcleo de Gestão subordinado diretamente ao Governador, tendo a SCGE/PE como parte integrante desse órgão de assessoramento.

A lógica governamental encontra respaldo no que se entende ser uma forma sistêmica de gestão, sendo adequado dizer que o controle interno no setor público tem se afastado de um viés meramente ligado à auditoria e se transformado em um verdadeiro instrumento de gestão (BENEDEK; BÉRES; SZENTÉNY, 2014). A discussão aqui adotada é aderente a esta temática.

Sobre essa acepção de uma boa gestão estatal, Cardoso (1998, p.16) aduz:

[...] é preciso que o estado se reorganize e para isso é necessário adotar critérios de gestão capazes de reduzir custos, buscar maior articulação com a sociedade, definir prioridades democraticamente e cobrar resultados.

A SCGE/PE, como órgão responsável pela coordenação do Sistema de Controle Interno da administração pública estadual, tem como função precípua, promover a prevenção e o combate à corrupção, a defesa do patrimônio público, o fomento ao controle social, a melhoria da qualidade do gasto, o apoio ao controle externo; tendo respaldo legal para atuar como controladoria, auditoria, ouvidoria e corregedoria no âmbito do Poder Executivo estadual (PERNAMBUCO, 2015).

Como tal, a SCGE/PE representa importante componente no processo de modernização do estado de Pernambuco, haja vista suas atribuições enquanto órgão de controladoria governamental estadual (PERNAMBUCO, 2009), inserido num dado campo organizacional onde atua de forma efetiva e ao mesmo tempo sofre interferência de atores sociais, das relações de poder, dos hábitos e outros aspectos culturais que influenciam o seu processo de institucionalização (BERGER; LUCKMANN, 2003; SCOTT, 2013; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

O referido processo de institucionalização pode ser visualizado mediante estágios evolutivos impulsionados por comportamentos dos atores sociais mobilizados com base na mudança tecnológica, legislação, forças sociais ou de mercado (TOLBERT; ZUCKER, 1996) ou mesmo por mudança de práticas baseadas em novos ideais e discursos a eles relacionados em um dado campo organizacional (DAMBRIN; LAMBERT; SPONEM, 2007).

Assim, impõe-se analisar o processo de institucionalização da SCGE/PE, que se inicia em 2007 (PERNAMBUCO, 2014), principalmente no que se refere ao estágio institucional que este órgão já alcançou no complexo ambiente de governança em que está

inserido, no contexto da relação Estado-sociedade, traduzido pela capacidade do agente público em compreender e responder às necessidades e expectativas dos cidadãos. (ROCHA, 2011).

Por conseguinte, analisar como pode se configurar institucionalmente a SCGE/PE de acordo com as perspectivas institucional e apreciativa, enquanto organização positiva, constitui o principal desafio que se revela na realização desta pesquisa no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da UFRPE (PPGC-UFRPE), cuja contextualização observa aspectos históricos-institucionais e a possibilidade de investigar como este órgão adquiriu ao longo do tempo capacidade de aprender e de aplicar o melhor do passado; criar novas ideias e caminhar em direção ao futuro que o espera (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009), em termos positivos e generativos.

Como atividade acadêmica, no cerne desta proposta, o trabalho propõe realizar uma pesquisa teórica e empírica, cuja justificativa é apresentada a seguir.

1.2. Justificativa

Na literatura, o controle interno no setor público tem a missão de criar um ambiente mais célere, mais eficiente e eficaz, que aumente a capacidade de governança. Assim, necessita de instrumentos condizentes com essa missão e de respaldo institucional, cabendo chamar a atenção para o fato que “a noção de *accountability* é construída não apenas sobre a ideia de controle e punição, mas também sobre o parâmetro do diálogo e da socialização dos relatos da experiência administrativa” (PINHEIRO, 2016, p. 869).

Desta maneira, sem desmerecer a função de controle como elemento gerador de ações corretivas, cabe valorizar a ação pedagógica e orientadora que exerce sobre a gestão pública, a qual necessariamente poderá se traduzir em efeitos positivos. (GRATERON, 1999). Para o autor há não apenas um avanço positivo, mas um fortalecimento das instituições democráticas, considerando-se que “A administração pública e a avaliação da gestão de seus gestores são a base principal dessas instituições” (GRATERON, 1999, p. 17).

Há que se observar na linha de trabalho adotado nesta dissertação o distanciamento que se estabelece com o sistema tradicional de pensamento acerca do papel dos órgãos de controle interno, especialmente porque se pretende fazer o delineamento da institucionalização de organizações positivas, que corresponde a uma nova geração de trabalhos na área de estudos organizacionais (GARCEA; LINLEY, 2011).

Em particular, a agenda de estudos sobre controladoria como organização positiva constitui uma proposta em construção no âmbito do PPGC-UFRPE, cujo quadro de referência gira em torno de eixos de abordagens que recaem naquilo que tem valor positivo para as pessoas e grupos que fazem parte da controladoria em organizações públicas. (OLIVEIRA, 2016).

A ênfase na capacidade positiva dos indivíduos e das organizações, permite colocar em contraponto a visão tradicionalmente adotada, que se apoia em uma visão dominante que trata os indivíduos e organizações como sendo parte da própria realidade externa, a qual, junto com a eficácia dos componentes cognitivos e simbólicos reinantes nessa arena institucional, determina a perseguição por conformidade, de forma instrumental, diante das diferentes demandas do ambiente contábil (OLIVEIRA; PEREIRA; CALLADO, 2015).

Entretanto, entende-se que há um *continuum* que vai do tradicional ao apreciativo, sendo este de natureza não excludente e sim complementar (OLIVEIRA; PEREIRA; CALLADO, 2015), até porque, como explicam Wanderley e Cullen (2011), a contabilidade gerencial é um campo de pesquisa heterogêneo, que permite focalizar diferentes abordagens voltadas para a melhor compreensão desta área de conhecimento.

O viés apreciativo, escolhido para fundamentar este trabalho na área da controladoria, considera a opção que prioriza estudar as boas práticas existentes no funcionamento de uma organização (VAN DE WETERING, 2010), como parte de um novo horizonte de trabalho, em um contexto no qual se insere o fenômeno da *accountability*, visto pelo ângulo que tem correspondência e aplicação na avaliação do uso de recursos por pessoas, departamentos, organizações do setor público, de modo apreciativo.

Neste sentido, parte-se da postura de avaliação como objeto de valorização, a qual conduz o foco para o que, de algum modo, dá certo naquilo que as pessoas fazem juntas (SCRIVEN, 1982).

Esta linha de trabalho tem como foco a utilização do paradigma da IA, que vem sendo explorado por Oliveira (2016), tendo sido aplicado por Cabral (2015) e Almeida (2013) na Companhia Hidro Elétrica do São Francisco – CHESF; Broxado (2013), no estudo do Comitê Gestor da Orla da Marítima da Ilha de Itamaracá; Araújo (2010) e Oliveira *et al* (2012), no caso do Movimento Pró-Criança, entre outros.

Entretanto, percebe-se que há uma lacuna a ser explorada no tocante a abordagem relacionada à controladoria como entidade pública de controle sob a perspectiva positiva e generativa, tal como ocorre nesta dissertação.

Sendo assim, as colocações aqui retratadas apontam para a natureza inédita do estudo, haja vista não haver na literatura localizada estudo que aborde o assunto relacionado ao órgão de controladoria pernambucano sob uma perspectiva apreciativa e institucional até a finalização deste trabalho.

Em consulta realizada aos principais portais de periódicos científicos do Brasil (qualis-periódicos da Capes) e, também, em levantamento feito diretamente com o pessoal da própria SCGE/PE, verifica-se que não há registro de pesquisa acadêmica sobre o tema em questão. Não é demais reforçar, ainda, que o presente trabalho se constitui parte importante de uma agenda de estudo em construção no âmbito do PPGC/UFRPE, como referido anteriormente, de sorte que os primeiros resultados se encontram em andamento.

Essas constatações evidenciam a existência de uma lacuna científica a ser explorada, tanto teórica como empiricamente no sentido de se investigar apreciativamente a vida organizacional da controladoria pernambucana sob um olhar focado nas inovações, em estruturas e processos sócio organizacionais que contribuem positiva e generativamente para a construção social de uma organização (OLIVEIRA, 2016; COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

A ideia é seguir o caminho epistemológico da abordagem relacionada à IA (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009), para que se possa observar o ambiente organizacional por um ângulo diferente, qual seja, o que se tem feito de melhor no passado, valores que não costumam ser percebidos, propor uma visão de futuro diferenciada que provoque modificações positivas na vida organizacional e, por conseguinte, na relação com os seus *stakeholders* (ALMEIDA, 2014).

Sendo assim, desta discussão emerge a proposta de trabalhar com uma perspectiva distintiva de *design* da institucionalização de uma organização menos focada na visão tradicional e caminhar rumo ao estudo das organizações positivas, que são capazes de produzir configurações inovadoras e possibilidades que levam ao desafio do *status quo* normativo e à transformação (OSCH; AVITAL, 2010). Como afirmam Cooperrider e Godwin (2011), as instituições positivas desenvolvem práticas estruturadas na cultura ou na sociedade que servem para elevar e desenvolver virtudes e valores que levam à

produção de resultados positivos que visam beneficiar indivíduos, grupos e outras organizações.

Neste ponto, a escolha da SCGE/PE se configura como relevante dado o seu papel como órgão central de controle no aparato estatal pernambucano, o que certamente, deverá trazer maior entendimento acerca do desenho institucional do Sistema de Controle Interno de Pernambuco sob a delimitação temática dos seguintes aspectos: o controle no setor público, o controle interno, a controladoria, a teoria institucional e a teoria apreciativa.

Outrossim, como contribuição científica adicional, este trabalho permitirá a compreensão de como a SCGE/PE, enquanto órgão de controladoria pública, tem se instrumentalizado para fazer frente aos desafios de um órgão público imerso em um ambiente de *accountability*, cuja institucionalização pode ser traduzida nos resultados obtidos com a pesquisa, que beneficiará o agente governamental, como uma apreciação acadêmica ainda não realizada anteriormente. Em razão disso, o encaminhamento dado a esta pesquisa recebeu apoio institucional para ser realizado na SCGE/PE, cuja abertura viabilizou a coleta de dados e seus desdobramentos, conforme contatos precedentes estabelecidos.

É oportuno destacar o esforço realizado para adentrar tanto na base teórica necessária à construção de seus fundamentos ligados à IA, quanto ao institucionalismo organizacional de vertente simbólica, alinhados com o referencial ministrado pelo PPGC/UFRPE, no tocante ao controle no setor público e a controladoria. Dito isto, a próxima seção delinea a problematização que permeia o trabalho e leva à questão de pesquisa.

1.3. Problematização

O estado de Pernambuco, como ente federativo, enquanto pessoa jurídica de direito público interno, pode ser considerado capaz de adquirir direitos e contrair obrigações na ordem jurídica (CARVALHO FILHO, 2014). Assim, cabe afirmar que funciona semelhante às organizações comuns: confecciona o planejamento estratégico, possui objetivos concretos, executa orçamento, admite pessoal, adquire bens, contrata serviços e controla. Como afirma Frezatti (2009, p.8), “a gestão das organizações considera três diferentes elementos, que são o planejamento, a execução e o controle”.

Essas características se enquadram na definição de organização trazida por Hatch (2013, p. 15), pela qual as organizações são como “sistemas de decisão e ação conduzidos

por normas de racionalidade, eficiência e efetividades direcionadas para os objetivos declarados”. É também, nesse ambiente onde se discutem as estratégias e onde são percebidas as necessidades de controles sobre os processos de gestão.

Logo, enquanto ente institucional, o Estado deve atuar prevalentemente visando ao atendimento do interesse da coletividade, entretanto, sem esquecer que está sob o efeito da teoria econômica de escassez, a qual defende que as demandas são ilimitadas e os recursos são escassos (WONNACOTT; WONNACOTT, 1994). É necessário, então, que o Estado arrecadador seja eficiente e retorne ao contribuinte bens e serviços de qualidade para o desenvolvimento sustentável da sociedade (CARDOSO, 1998).

Nessa acepção as controladorias estaduais, em virtude de suas atuações e contribuições, têm procurado promover a boa governança na estrutura do setor público estadual, podendo ser consideradas pela literatura como uma instituição de *accountability* (ARANHA; FILGUEIRAS, 2016; SOUTO; ARAÚJO, 2016), cujos agentes desempenham papel fundamental na democracia brasileira, com ganhos incrementais na capacidade de fiscalizar, controlar e monitorar políticas públicas (CRUZ et al., 2014).

Alinhado com esta ideia de boa governança, desde 1998, o estado de Pernambuco vem idealizando e aperfeiçoando o modelo de controle interno, o qual, com o passar do tempo, transformou-se em Controladoria, órgão, à época, subordinado à Secretaria da Fazenda (PERNAMBUCO, 2014; SANTANA, 2010).

Contudo, foi em 2007 que se elevou o *status* daquele órgão à Secretaria Especial até chegar à estrutura atual, a qual faz parte do núcleo estratégico do estado, por intermédio do Modelo Integrado de Gestão, como já mencionado (SANTANA, 2010; PERNAMBUCO, 2009; PERNAMBUCO, 2014).

Não obstante essa discussão, é necessário lembrar que no setor público brasileiro ainda não há um conceito padronizado do quem vem a ser controladoria pública, pois o grau de institucionalização desses órgãos ainda está sendo consolidado no setor público. (CRUZ et al., 2014). No geral, o setor governamental possui sua estrutura dependente das características específicas de cada órgão público (SILVA, 2013). Todavia, Suzart, Marcelino e Rocha (2011, p. 45) entendem que as controladorias públicas são órgãos de auxílio à gestão:

As controladorias públicas no Brasil foram criadas com o objetivo de auxiliar na gestão dos recursos públicos, produzindo um instrumental para a diminuição da assimetria informacional entre os gestores do erário e a sociedade.

Essa acepção guarda sintonia com a abordagem de Silva (2013) a qual, com base no Decreto estadual nº 39.414, de 23 de maio de 2013, enumera os objetivos estratégicos que a SCGE/PE deve observar, enquanto órgão central de controle interno: promoção do controle social; apoiar e orientar os gestores de recursos públicos; fornecer informações estratégicas, e acompanhar a racionalização do gasto público.

Embora seja importante o papel controladoria pública estadual, enquanto órgão, este não deve ser percebido meramente sob o viés lógico-racional, mas também como um sistema de símbolos, processos de legitimação, relações de poder, hábitos e outros aspectos culturais (GARRIDO FILHO; COSTA, 2012). Segundo Scott (2013, p. 56), esses elementos juntos, “associados a atividades e recursos, provêm estabilidade e significado à vida social”.

Portanto, pode-se tomar como pressuposto que um dado processo de institucionalização traz consigo um novo *design* institucional que contém pontos fortes e produz resultados inovadores para as organizações que precisam responder aos desafios da sociedade (OLIVEIRA, 2016; OSCH; AVITAL, 2010).

No caso das controladorias, um dos desafios diz respeito à sua capacidade institucional de cumprir com as responsabilidades que lhes são atribuídas e desempenhar sua missão como instituições de *accountability* (CRUZ et al., 2014).

Entende-se que a SCGE/PE é um órgão que se alinha com este conceito, no tocante à forma de gerir e controlar a coisa pública e ser merecedor de suporte social (MEYER; ROWAN, 1977).

Para tanto, o papel que compete à SCGE/PE requer a definição de estratégias de ação consoante com os desafios da complexa dinâmica estatal inerente a uma instituição de *accountability*, pressupondo-se que assim possa se configurar contando com seus pontos fortes, cuja análise leva ao conceito de organizações positivas, as quais segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), se firmam como aquelas com capacidade de desenvolver o aprendizado em relação ao passado, inovar a partir do conhecimento adquirido e seguir para o futuro almejado.

Diante de tais pressupostos ora levantados, surgem os eixos básicos desta discussão que envolve, de um lado, o foco no processo de institucionalização da SCGE/PE, no outro, a sua configuração como organização positiva, que dão margem às questões preliminares norteadoras da pesquisa: dentro do processo de institucionalização da SCGE/PE, que pontos fortes se destacam em sua emergência e em sua atuação? Em um contexto de

accountability, que fatores indicativos podem ser apontados no estudo relacionado à SCGE/PE ao longo de seu funcionamento, como uma organização positiva? Para tanto, cabe considerar que se espera obter respostas na possibilidade de combinação da perspectiva institucional com a apreciativa, no âmbito dos estudos do controle interno no setor público, a fim dar conteúdo ao enfoque do caso da SCGE/PE.

O olhar recai no processo de institucionalização desse órgão de controle, desde a emergência de seu *design* até seu próprio desenvolvimento institucional e, ao mesmo tempo no foco a ser dado à análise da capacidade positiva de realização do papel atribuído a SCGE/PE, segundo as múltiplas formas assumidas pelos arranjos estruturais históricos-estruturais, políticos e procedimentais necessário ao seu funcionamento.

Assim, a pergunta de pesquisa formulada neste trabalho diz respeito a: como se pode configurar institucionalmente a SCGE/PE de acordo com as perspectivas institucional e apreciativa enquanto organização positiva?

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar como pode se configurar institucionalmente a SCGE/PE de acordo com as perspectivas institucional e apreciativa enquanto organização positiva.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Delimitar o processo de institucionalização alcançado pela SCGE/PE ao longo de sua atuação;
2. Identificar fatores indicativos da SCGE/PE como organização positiva, em um contexto de *accountability*;
3. Associar as perspectivas apreciativa e institucional no atual contexto de atuação da SCGE/PE.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Controladoria

De uma maneira geral, destaca-se que diversas são as abordagens conceituais sobre Controladoria e que não há uma unanimidade de conceitos a respeito. O arcabouço teórico que fundamenta a controladoria não está consolidado, (BORINELLI; ROCHA, 2006), e até mesmo, o termo pode ser visto como de difícil conceituação (SLOMSKI, 2012).

No Brasil, a controladoria vem sendo tratada como uma disciplina autônoma ou independente e também vista como órgão ou como ramo do conhecimento, com fundamento em conceitos e princípios (LUNKES, *et al.* 2012).

Neste sentido, a visão de Borinelli (2006) discorre sobre a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC) e traz uma abordagem ampla, contextualizada e focada em três pilares fundamentais: conceitual, funcional e organizacional. Assim, por ser mais didática essa acepção, no sentido de facilitar o entendimento da controladoria em sua completude, buscou-se apresentar um referencial que acolhe a proposta da aludida estrutura conceitual, conforme exposto nesta seção.

Historicamente, a origem da controladoria remonta ao século XV, quando o termo *comptroller* foi usado indevidamente como sinônimo de contar (LUNKES, *et al.* 2012 *apud* JACKSON, 1949; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Porém, somente no início do século passado é que se identifica o surgimento do conceito de controladoria, devido à necessidade das organizações norte-americanas em controlar (BRUNI; GOMES, 2010).

Borinelli e Rocha (2006) constataram que, durante muito tempo, a literatura tratava a Controladoria sob um foco normativo e os trabalhos científicos se resumiam à apresentação de modelos, tornando o fundamento teórico existente um verdadeiro conjunto de modelos propostos.

Nesse aspecto, Borinelli (2006) entende que não existe uma uniformização conceitual em relação à controladoria. Entretanto, o autor a define da seguinte maneira:

Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional. (BORINELLI, 2006, p. 105)

Observa-se, da definição de Borinelli (2006), que o conceito de controladoria está assentado sob o fundamento teórico da administração, da economia, das finanças e da contabilidade e que esse conhecimento pode ser aplicável em processos organizacionais

para consecução do controle. Apesar dessa abordagem, Cavalcante *et al* (2012) entendem que a controladoria, enquanto ramo do conhecimento, está mais ligada à Teoria Contábil, contudo, numa visão multidisciplinar.

Outras contribuições podem ser extraídas dessa discussão, como as de Mosimann e Fish (1999, p.99), quando afirmam que a controladoria é um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos de várias ciências, dentre elas “a Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, especialmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia”.

Semelhante definição é criticada por Borinelli (2006), pois, mesmo sendo uma abordagem fundamentada em princípios, contém os termos procedimentos e métodos que, segundo o autor, são incompatíveis, no sentido de que, enquanto ramo do saber, epistemologicamente, a controladoria tem como base princípios e não procedimentos e métodos (BORINELLI, 2006).

Beuren e Moura (2003, p. 55-56), ao definirem a controladoria, não chegaram a um conceito propriamente dito, mas a uma abordagem tecnicista:

é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para modelagem, construção e manutenção dos sistemas de informações, no sentido de suprir adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzir durante o processo de gestão, quando requeridos, a tomarem decisões ótimas.

Depreende-se desses argumentos, que há inclinação para mais uma perspectiva de finalidade do que um conceito propriamente dito. Porém, é interessante observar que os autores dão à controladoria a responsabilidade de construir a teoria que suporta a prática dos negócios.

Por outro lado, existem definições que enquadram a controladoria numa perspectiva orgânica, como um setor da organização responsável por práticas ligadas à governança, tais como: o auxílio à gestão; a análise dos parâmetros de resultados; e a garantia da boa gestão dos recursos confiados (SLOMSK, 2012; SILVA, 2013). Nesse caso, enquanto órgão, pode ser dividido em três segmentos em relação ao ramo de negócio: empresarial, pública e entidades do terceiro setor (BORINELLI, 2006; SOUZA; BORINELLI, 2012).

A abordagem orgânica da controladoria possui características formais, em razão de seu enquadramento dentro da estrutura da organização, ou seja, seu contexto institucional de funcionamento; que compreende a área que envolve; a sua posição no organograma e denominação na entidade; a sua missão; as atividades que são de sua responsabilidade; ou mesmo se é órgão de linha ou de *staff* (BORINELLI; ROCHA, 2006).

Essas características dão à controladoria um formato orgânico, institucionalizado, não obstante a estrutura de controladoria depender das características particulares de cada organização, como natureza, ramo de negócios, volumes de transações, exercício de controle (BORINELLI, 2006), ou seja, do ambiente organizacional onde se encontra.

Em outro enfoque, a controladoria pode ser vista sob a perspectiva procedimental ou funcional, relacionada ao campo de atuação, e as atividades relativas ao seu ambiente de negócio (BORINELLI, 2006), quer seja público, privado ou do terceiro setor.

Nessa linha funcional, conforme a abordagem descrita por Beuren e Moura (2003), a controladoria tem o papel de dar um suporte informacional ao planejamento e ao controle de ativos sendo que nessa função deve contribuir para que os recursos sejam bem empregados no sentido de produzirem os resultados esperados. Dessa construção, infere-se que a Controladoria tem a função de dar tratamento às informações para a tomada de decisão como auxílio à governança.

Por seu turno, Cavalcante e Luca (2013) afirmam que a função de controle constitui uma dimensão interna de governança e que a controladoria fornece informações para subsidiar o processo decisório no âmbito da organização, no esforço de os gestores obterem eficácia em suas ações.

Ainda nessa acepção de suporte à governança, Beuren, Utzlg e Kloeppel (2013) indicam que a controladoria está intimamente ligada ao processo de gestão, à busca da eficácia organizacional, ao alcance de determinados objetivos e resultados, de acordo com a natureza da organização na qual se insere.

Das definições expostas percebe-se que a função que parece mais marcante da controladoria refere-se à de suporte à gestão na busca dos resultados planejados por intermédio de informações úteis.

Como embasamento a abordagem ora trazida pela literatura, que congrega suporte informacional e apoio à gestão, Bruni e Gomes (2010) resumem a função da controladoria como a responsável pela coordenação de esforços com vistas à otimização da gestão do negócio e também à criação, implantação, operação e manutenção de sistemas de informações que dão apoio ao processo de planejamento e controle. Nesse sentido, a controladoria deve ser entendida como aquela que “exerce um papel central no processo de gestão” (LUNKES *et. al.*, 2011, p. 345).

A pesquisa realizada por Lunkes *et al.* (2009), com a finalidade de delimitar as funções da controladoria no âmbito dos Estado Unidos, Alemanha e Brasil, trouxe um

comparativo, após revisão de trabalhos sobre o assunto, de que funções da controladoria eram prevalentes nos textos pesquisados pelos autores que estudaram o tema nesses países.

A primeira constatação clara foi uma diferenciação das funções atribuídas à controladoria pela literatura de cada nação. De um modo geral, as três principais funções mais aceitas, indicadas como sendo da controladoria, foram: planejamento, controle e elaboração de relatório e interpretação (LUNKES *et al.*, 2009).

Nessa mesma pesquisa, o sistema de informação foi visto como muito importante para o Brasil e a Alemanha, porém, sem referência no caso dos Estados Unidos. Por outro lado, a literatura americana deu grande ênfase à elaboração de relatórios e interpretação, mas a alemã quase que desprezou essa função (LUNKES *et al.*, 2009).

Mesmo assim, percebe-se que a relevância alcançada pela controladoria à medida que as organizações se veem imersas em um ambiente cada vez mais complexo. Isto tem sido evidente, principalmente, em organizações públicas. Com efeito, Cavalcante e Luca (2013) acreditam que a controladoria no setor público serve para reduzir a assimetria informacional e os conflitos de interesses, baseados em dois pilares fundamentais: transparência da informação e a *accountability*.

Ocorre que, similar às do setor privado, as organizações governamentais também utilizam a controladoria para organizar o sistema de informação que possa subsidiar o processo decisório pela qual os gestores públicos estão imbuídos (GOMES, *et al.*, 2013 *apud* PETER 2007). Ainda, para Peter e Machado (2003), a atuação da controladoria na administração pública está ligada ao planejamento e ao orçamento, numa acepção dual que envolve controle e tratamento das informações, com vista a um melhor desempenho.

O entendimento de que a controladoria pública tem como funções o planejamento e o controle, produzindo informações para melhorar o desempenho organizacional é compartilhado por Silva (2013).

Assim, observa-se que, além do suporte informacional, como apoio à gestão, segundo a literatura relacionada ao setor público, há forte ênfase no quesito controle enquanto função da controladoria, cujo desdobramento será melhor delineado na próxima seção, junto com a discussão dos aspectos relacionados à eficiência do Estado e ao papel do controle na governança do setor público.

2.2. Controle no Setor Público

As últimas décadas foram marcadas por importantes mudanças nos modelos de administração pública cujo foco se referia à necessidade de mudar a eficiência do Estado (FILARDI *et al*, 2016; BRESSER PERREIRA, 1998).

Na realidade, os governos da federação brasileira estão sendo pressionados a deixarem o papel de um ator meramente perdulário para assumir um que aplique os recursos de forma adequada, oportunizando à nação o usufruto dos pretensos benefícios, sem prejuízo dos investimentos fundamentais para o desenvolvimento sustentável (CARDOSO, 1998).

Desse modo, com a finalidade de atender ao anseio da sociedade, o Estado tem manifestado uma postura que permite criar novas formas de controle e responsabilização (FILARDI *et al*, 2016).

Estudo realizado por Secchi (2009, p. 362) aponta que o Brasil adotou ao longo das reformas administrativas recentes, três modelos organizacionais básico no setor público: burocrático, gerencialismo e governança pública, ainda, assinala que "O principal elemento comum desses modelos é a preocupação com a função controle".

Para o autor, no modelo burocrático o controle caracteriza-se pelo formalismo e impessoalidade no sentido de mitigar os efeitos do comportamento dos agentes públicos. Já no modelo gerencialista, Secchi (2009), entende que o controle se faz perceptível nos resultados das políticas públicas, ou seja, foca em aferir a capacidade de os políticos implementarem as políticas públicas planejadas. E no modelo de governança pública, para o autor, o controle é exercido, predominantemente, por atores não estatais sobre os resultados das políticas públicas, o chamado controle social.

Segundo Secchi (2009), os três modelos de reforma administrativa do setor público usam a função de controle para manter a estabilidade no sistema organizacional, concluindo, então, que estes modelos não são de ruptura e convivem entre si.

Não obstante as provocações de Secchi (2009), torna-se necessário analisar que a função controle é importante dentro da administração das organizações, como um processo contínuo de comparação e segurança, conforme defende Peixe (1996, p. 41):

Verifica-se que a ideia de controle está ligada ao princípio administrativo da delegação de competência e, sob este aspecto, objetiva o registro, a comparação, o confronto, e a inspeção, na verdade, um processo de comparação e segurança.

Tanto nas organizações públicas como nas privadas existem enormes desafios advindos do campo em que estão inseridas, sobretudo por conta do ambiente complexo

onde se encontram. Por isso, diversas estruturas de controles são adotadas pelas organizações, com a finalidade principal de garantir razoável segurança para que os objetivos institucionais sejam alcançados (CASTRO, 2010; MOTTA, 1982; HEWEGE, 2012; LAKIS; GIRIUNAS, 2012).

Mais que uma função, o controle constitui um processo no qual se monitora as ações dos gestores e se avalia os resultados por eles alcançados. Para isso, requer fomentar um ambiente organizacional adequado às inserções do controle (BEUREN; ZONATTO, 2014). Quando tal ambiente se torna aberto ao controle, trazendo impacto sobre a dinâmica gerencial e esforço organizacional, a ponto de ser exercido com eficiência, eficácia e efetividade, produz-se uma vantagem competitiva para as organizações que o adotam (LAKIS; GIRIUNAS, 2012).

Segundo Hewege (2012), dentro do contexto de controle há dois sistemas que se inter-relacionam nas organizações: sistema humano e sistema técnico (máquinas e processos), cujo funcionamento harmonioso de ambos os sistemas tende a assegurar o alcance dos objetivos organizacionais com o mínimo de desvios.

Numa abordagem governamental, Motta (1982, p. 75) defende que a lógica para o controle no setor público se dá em três dimensões: políticas públicas; coordenação administrativa; e propriedade pública. Na primeira dimensão, o controle justifica-se para garantir a implementação de uma política de governo. Na segunda, para gerar a ordem administrativa que possibilite a implementação das metas gerenciais. Já na última, justifica-se o controle para garantir a expansão e a boa utilização do bem público.

Dessa acepção referente ao controle no setor público se extrai o conceito de *accountability*, que para a Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores (*International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI*) - Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público - ISSAI 9100, tem relação com o dever de prestar contas, ou responsabilização por aqueles que gerem a coisa pública (INTOSAI, 2004, p.10):

accountability é o processo através do qual as organizações públicas e os indivíduos que as integram tornam-se responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e todos os aspectos de seu desempenho.

Contudo, O'Donnell (1998) adota um conceito mais amplo subdividido em dois tipos de *accountability*: vertical e horizontal. O primeiro pode ser visto como o controle exercido através das eleições no qual o eleitor, em um ambiente genuinamente

democrático, remove os políticos “ruins” e elegem os “bons”; o segundo tipo refere-se ao controle exercido por agências estatais legitimadas e capacitadas para o exercício de supervisão das ações ou omissões de outros agentes públicos ou entidades estatais.

O segundo tipo de *accountability* horizontal, indica que as ações e omissões tidas como “defeituosas” são, na realidade, descon siderações, por parte das autoridades, das tradições republicanas em que se deve priorizar o interesse público ao privado. (O’DONNELL, 1998).

No âmbito dessa discussão, para Bovens (2007), *accountability* serve como um conceito guarda-chuva que abraça vários outros conceitos como: transparência, equidade, democracia, eficiência, responsividade, responsabilização e integridade. O autor aborda *accountability* como uma relação social entre um ator e um fórum envolvendo conduta e obrigações. Sendo que o ator pode ser um indivíduo ou uma organização como uma instituição pública ou agência. Já o fórum de *accountability* pode ser especificado por uma pessoa, um superior ou ministro, bem como um jornalista, também pode ser uma agência, parlamento, corte ou controladoria.

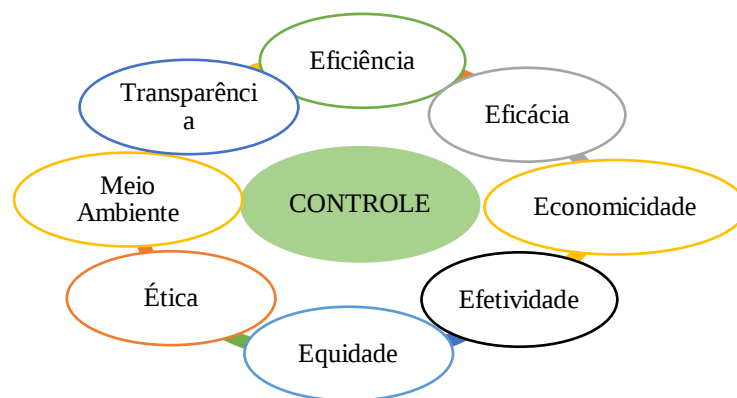
Em relação ao Brasil e ao tema deste estudo, particularmente no que se refere à *accountability* horizontal, nota-se que, em geral, está ligada ao cumprimento de aspectos legais do gasto público. Contudo, com a Constituição Federal de 1988 este tipo de controle passa a sofrer uma mudança em sua atuação focando tanto na avaliação dos resultados das gestões orçamentária, financeira e patrimonial, quanto aos aspectos da eficiência e eficácia (GIACOMONI, 2009).

Sob esse ângulo, então, a função de controle no setor público deixa de ser meramente interessada em constatar a conformidade do ato do gestor público, de modo a analisar os atos de governança no que se refere aos aspectos da eficiência, eficácia, economicidade e efetividade (CASTRO, 2010).

Assim, na observância dos aspectos de controle da eficiência, eficácia, economicidade e efetividade, em decorrência da necessidade de controlar, tem se mostrado amplamente disseminada entre os operadores do controle conforme evoluem os arranjos sociais e de poder, inclusive com a mudança de seus significados tradicionais, que foram ampliados consoante a abordagem trazida pelas Normas de Auditoria Governamental – NAG, aplicáveis ao Controle Externo brasileiro.

A NAG (2010) ao conceituar auditoria governamental¹ pontuou nove aspectos encontrados na atuação de controle, apontados na Figura 01, sugerindo da abrangência por ela alcançada, posto que se alargou a visão sobre os componentes de controle, inserindo critérios até então pouco notados pela literatura no tocante à arquitetura do controle governamental, tais como: transparência, ética, meio ambiente e equidade.

Figura 01 – Aspectos a serem observados na atuação de controle



Fonte: Adaptado das NAG. (2010).

Dentro desse contexto, notadamente no que toca aos órgãos de controle interno, merece citação, o Conselho Nacional dos Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal - CONACI, em 2010, com sua proposta de diretrizes de atuação e uniformização de conceitos, delineou quatro macrofunções que se revelam adequadas no âmbito dos órgãos de controle interno no setor público:

- Ouvidoria – fomenta o controle social e com a participação social através de denúncia e o envolvimento popular;
- Auditoria governamental – avalia os controles internos, examinando as contas e avalia os resultados, bem como a aplicação dos recursos;
- Controladoria – orienta e acompanha a gestão na tomada de decisão, a partir da geração de informações;

¹ AUDITORIA GOVERNAMENTAL: exame efetuado em entidades da administração direta e indireta, em funções, subfunções, programas, ações (projetos, atividades e operações especiais), áreas, processos, ciclos operacionais, serviços, sistemas e sobre a guarda e a aplicação de recursos públicos por outros responsáveis, em relação aos aspectos contábeis, orçamentários, financeiros, econômicos, patrimoniais e operacionais, assim como acerca da confiabilidade do sistema de controle interno (SCI). É realizada por profissionais de auditoria governamental, por intermédio de levantamentos de informações, análises imparciais, avaliações independentes e apresentação de informações seguras, devidamente consubstanciadas em evidências, segundo os critérios de legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência, eficácia, efetividade, equidade, ética, transparência e proteção do meio ambiente, além de observar a probidade administrativa e a responsabilidade social dos gestores da coisa pública. (NAG, 2010).

- Corregedoria – apura os indícios de ilícitos, promove a responsabilização e a instauração de processos com o intuito de mitigar o dano e viabilizar o ressarcimento.

Das quatro macrofunções ora mencionadas, destaca-se a controladoria como àquela responsável pela orientação, suporte informacional e o acompanhamento da gestão na tomada de decisão.

Embora a visão funcional de controladoria persista, é importante assinalar que esta não se confunde com a controladoria, enquanto órgão de controle público, que deve exercer as quatro macrofunções em sua plenitude para atender a recomendação proposta pelo CONACI (2010).

Assim sendo, dando continuidade ao arcabouço teórico relacionado ao controle aplicável ao setor público, na seção seguinte aborda-se o controle numa perspectiva associada ao aparato das organizações e ao suporte que lhes é oferecido para que alcancem seus objetivos.

2.3. Controle Interno

No geral, o tema controle interno no setor privado está associado ao aparelho de controle da empresa e aos acionistas (LAKIS; GIRIUNAS, 2012), enquanto que, no setor público, o foco recai no controle da regularidade e legalidade dos atos de gestão (SILVA, 2013).

A literatura tem demonstrado que não há uma definição pacificada de controle interno. No entanto, entender e interpretar esse conceito é requerido, não só para a pesquisa científica, como para o dia a dia das organizações, pois ajuda a encontrar as razões para sua implementação.

Deste modo, há que dispor de uma estrutura adequada de controle, em geral evidenciada por meio de sistemas e processos. O primeiro está associado ao gerenciamento de riscos e o segundo aos mecanismos orientados para evitar erros intencionais, bem como auxiliar a alta administração no tocante ao alcance das metas planejadas (LAKIS; GIRIUNAS, 2012).

O interesse das instituições de regulação aparece como na proposta do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2013), cuja publicação intitulada Controle Interno - Estrutura Integrada (*Internal Control - Integrated Framework*) se manifesta sobre a importância do controle interno como auxílio às organizações no tocante ao alcance dos objetivos pretendidos e à melhora do seu

desempenho. Para o COSO (2013, p. 3),

Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.

Ao se referir aos praticantes do controle, o COSO (2013) evidencia uma filosofia de natureza comportamental ética e instrumental preditiva, ao ponto em que estabelece no ambiente de controle a responsabilidade pela avaliação de risco como mecanismo essencial frente às mudanças contínuas provocadas pelas transformações da indústria, economia, bem como das condições regulatórias e de operações.

O foco se expande também ao se associar ao contexto das muitas mudanças registradas no ambiente organizacional e suas implicações quanto à supervisão da governança; aos mercados globalizados e operações; às demandas normativas; à *accountability*; a tecnologia da informação e sua integralidade; à prevenção e detecção de fraudes.

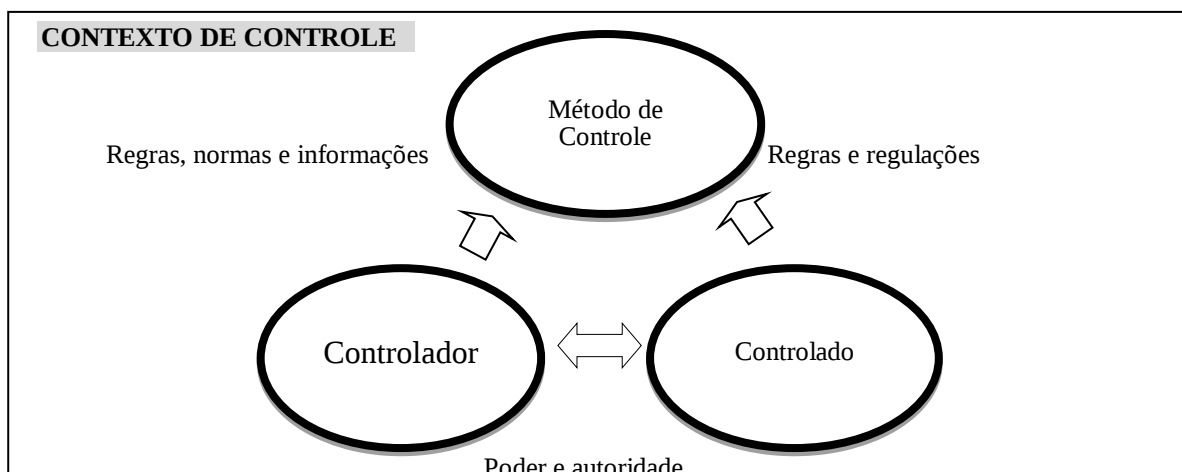
O COSO (2013) ainda faz uma abordagem sobre cinco conceitos fundamentais aplicáveis no âmbito do controle interno, pertinentes com as seguintes categorias: operacional, divulgação e conformidade; as quais constituem um processo contínuo, realizado por pessoas; capaz de proporcionar razoável segurança; e adaptável ao ambiente organizacional.

Tal acepção está em consonância com o contexto gerencial de controle, que pode ser visto como um processo envolvendo o controlador, o controlado e o método de controle. Esses três elementos são “conectados através de uma cadeia de poder, autoridade, regras, regulações, normas, valores e informações dentro do limite do contexto de controle” (HEWEGE, 2012, p. 2).

Essa percepção trazida por Hewege (2012), também se conecta com o contexto de *accountability*, o qual, geralmente, está associado à cadeia de poder, autoridade, regras, regulações, normas, valores e responsabilizações (BOVENS, 2007; FILGUEIRAS, 2015; ROCHA, 2011).

Os aspectos abordados por Hewege (2012) estão relacionados tanto ao controlador como ao controlado (os objetivos), como também ao método de controle (elementos da estrutura de controle), formando assim o contexto de controle apresentado na Figura 02.

Figura 02 – Elementos do Controle Gerencial.



Fonte: Adaptado de Hewege (2012, p.2).

Neste contexto de *accountability* horizontal apresentado na Figura 13 é que se insere as organizações de controladorias públicas no auxílio à gestão validando seus atos, bem como no auxílio do alcance dos resultados pretendidos pela execução de políticas públicas de interesse da sociedade (FILGUEIRAS, 2015).

Nesse sentido, a Constituição Federal de 1988 trouxe interessante contribuição à visão gerencial de controle interno quando atribuiu a cada um dos três Poderes a responsabilidade de manter um sistema de controle interno com as seguintes incumbências: I - avaliar o cumprimento das metas previstas, a execução dos programas de governo e dos orçamentos; II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres; IV – apoiar o controle externo em sua missão institucional (BRASIL, 1988).

Esse normativo constitucional aponta para uma mudança de paradigma nos pressupostos de controle no setor público, posicionando o controle como capaz de aperfeiçoar a gestão pública. Isso permite dizer o quanto o controle interno pode impactar na gestão governamental e o quanto pode se tornar, enquanto órgão, um ator decisivo para governança pública e o alcance de seus resultados.

Entretanto, nesse ambiente do setor público, é forte o processo de convergência promovido pelos governos sobre as organizações públicas e seus órgãos de controle interno que sofrem pressões isomórficas, conforme terminologia utilizada por DiMaggio e Powell (1983), quando adotam práticas semelhantes encontradas no campo onde eles atuam e que

incidem sobre o processo de institucionalização por que passam ao longo de seu funcionamento. Por ser este tema objeto desta pesquisa, a próxima seção aborda a teoria institucional para melhor delinear conceitos importantes ao seu desenvolvimento.

2.4 Teoria Institucional

Somente ao final da década de 40 o estudo das organizações começou a ganhar espaço dentro da sociologia, porém, não como um fenômeno social distinto. À época, o estudo das organizações limitava-se a problemas sociais e suas relações com essas questões. Contudo, as organizações não figuravam como foco da análise. A partir daí, nos Estados Unidos, foram surgindo novos estudos que estabeleceram as bases da teoria sociológica relacionada às organizações (BOFF, BAUREN; GUERREIRO, 2008; TOLBERT; ZUCKER, 1996).

Fazendo uma alusão relativa a essa evolução, Carvalho, Vieira e Silva (2012, p. 475) asseveram que, em meio a um percurso de rupturas e retomadas vividas pela teoria institucional no que se refere à teoria social, bem como ao foco dado às instituições, não parece haver dúvidas sobre sua importância como opção “capaz de oferecer compreensões alternativas e úteis para fenômenos sociais em diferentes épocas e contextos”. Tanto é que Guerreiro et al (2005) destacam o aumento do interesse pela teoria institucional nas ciências sociais, sobretudo em relação à literatura contábil.

Neste sentido, são observados enfoques institucionais ligados às seguintes abordagens teóricas: Nova Sociologia Institucional (NIS – *New Institutional Sociology*), Nova Economia Institucional (NIE – *New Institutional Economics*) e Velha Economia Institucional (OIE – *Old Institutional Economics*). Ressalta-se que as três abordagens da teoria institucional têm diferentes origens e correntes filosóficas, não obstante, compartilhar um interesse comum sobre os temas “instituições e mudança institucional” (GUERREIRO *et al*, 2005, p.97).

Os autores argumentam que a Nova Sociologia Institucional tem como foco as organizações dentro de uma rede de relacionamentos onde o ambiente organizacional é formado por regras, práticas, símbolos, crenças aceitas para lhe dar legitimidade. Já a Nova Economia Institucional fundamenta sua teoria nos “arranjos institucionais de contratos e organizações em ambiente competitivo”. O ambiente institucional passa a ser um “conjunto de regras sociais, legais e políticas” que estabelecem as bases os fenômenos econômicos (produção, troca e distribuição). Por fim, segundo os autores, a Velha

Economia Institucional tem como objeto de estudo principal a instituição e o comportamento racional dos indivíduos.

Como explicam Carvalho, Vieira e Silva (2012, p. 475), a teoria institucional se posiciona sob o enfoque do velho e do novo institucionalismo, visto como um *continuum*, os quais,

tem sido explorado em diferentes vertentes - a política, a econômica e a social -, que têm, cada uma, oferecido subsídios para o entendimento de fenômenos sociais em seus respectivos âmbitos do conhecimento.

De um lado, a vertente econômica foca processos econômicos de equilíbrio de mercado, analisando as instituições em relação às conexões entre os custos de transação e a teoria das organizações, enquanto a vertente sociológica aborda as relações dentro do ambiente organizacional, com foco nas interações informais e nas relações de poder no processo de construção social das instituições. Por sua vez, a vertente política volta seu foco para o marco legal e os arranjos administrativos que alicerçam as estruturas particulares de governança, nas disputas sociais e estruturas que definem e defendem interesses. Também há, nesta vertente a valorização do campo simbólico no cenário político (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012).

Os autores indicam haver interdisciplinaridade na teoria institucional, considerando que as pesquisas no campo organizacional parecem extrapolar o interesse das ciências sociais e despertar a conexão com outras áreas, tais como a ciência política, a economia e a sociologia, demonstrando um movimento no sentido de tentar compreender a realidade social, sob variados aspectos do conhecimento científico.

Tendo em vista a proposta desta dissertação, cujo olhar recai nos órgãos de controle interno no setor público, o foco decorrente da abordagem sociológica do institucionalismo, que se alia a conceitos da teoria das organizações, identifica o interesse despertado por esta vertente que adota explicações cognitivas e culturais para o fenômeno da legitimação e da reprodução social das instituições. Nela, importa estudar fatores institucionais (história, cultura, hábitos, valores) que configuram a ação social e têm caráter mais simbólico do que material (DiMAGGIO; POWELL, 1983)

Há uma fronteira que delimita o velho institucionalismo, com seu escopo que associa as organizações à legalidade de suas estruturas, ao sistema político e as formas peculiares de gestão bem como ao seu movimento político, enquanto o novo institucionalismo se concentra nos aspectos cognitivos pelos quais as organizações são afetadas e sofrem influência dos significados compartilhados pelos indivíduos e grupos que

as integram, a fim de justificar a ação que promovem e poder aglutinar seus membros ou atores sociais.

Desse modo, as instituições são entendidas como socialmente construídas, sem depender totalmente do parâmetro normativo ou das regras, ao enfatizar o desenvolvimento da cognição compartilhada, crenças e valores aceitos (BARRATTER; FERREIRA; COSTA, 2010). Estes são manifestos em práticas, que no ambiente institucional e técnico influenciam as características dos sistemas organizacionais, a exemplo dos sistemas gerenciais e contábeis (GUARIDO FILHO; COSTA, 2012).

Para melhor entender essa abordagem, na seção seguinte apresenta-se algumas considerações teóricas sobre o novo institucionalismo organizacional, dado o viés adotado neste trabalho, que se apoia neste escopo analítico para contar com seu poder explicativo voltado para a interpretação da realidade organizacional.

2.4.1. Institucionalismo Organizacional

A teoria institucional tem como pressuposto o estudo das organizações bem como seus hábitos, regras e desenvolvimento no meio que estão inseridas. (GOMES, *et al*, 2013). Ao mesmo tempo, outros estudos apontam que a lógica institucional é variável em seu conteúdo, natureza das crenças, pressupostos e em seu grau de penetração (BARRATTER; FERREIRA; COSTA, 2010). Essa acepção leva à ponderação de que a interpretação da lógica institucional está relacionada ao contexto de referência onde se inserem as organizações.

Assim, a institucionalização tem relação com um processo que leva em consideração a lógica de conformidade com as normas socialmente aceitas e o grau de incorporação do conhecimento construído em virtude da interação dos atores sociais e das relações que eles constroem (GUARIDO FILHO; COSTA, 2012).

O pressuposto é que a institucionalização ocorre quando os padrões criados e compartilhados no ambiente organizacional tendem a ser legitimados, sob a forma de normas e regras, bem como os membros da organização acreditam que são eficazes para o funcionamento da entidade. Isso acontece de forma assimétrica, indivíduo-organização e vice-versa (BOFF, BAUREN; GUERREIRO, 2008).

Guerreiro *et al* (2005), dentro dessa abordagem da nova sociologia institucional, consideram que a institucionalização está relacionada a um processo de adaptação que leva

em conta as expectativas sociais que se amoldam, se organizam e se comportam levando em considerando determinadas regras vigentes, aplicadas a indivíduos e grupos.

Com efeito, Barratter, Ferreira e Costa (2010, p.251) entendem que o processo de institucionalização transita do mundo abstrato para o concreto e “se dá por meio da transformação de crenças e ações em regras de conduta social. Com o passar do tempo, essas regras tornam-se padrões e passam a serem visualizadas como rotinas naturais”.

Classicamente, os estudos realizados por Scott (2013) propõem uma classificação estratificada em pilares para tratar da relação entre organizações e instituições. Os pilares sustentadores, como destacado por Scott (2013), visam, a partir de diferentes acepções conceituais sobre instituições e institucionalização, explicar essa relação.

Para o autor, os pilares regulador, normativo e cultural-cognitivo são alicerces vitais para as instituições, ao evidenciarem a natureza simbólica dos elementos institucionais, os quais influenciam no comportamento social e revelam as bases de legitimação institucional.

O Quadro 01 apresenta essa acepção trazida por Scott (2013), em que se visualiza as principais dimensões teóricas do institucionalismo organizacional, acerca das quais se discorre ao longo desta seção.

Quadro 01 – Os três pilares das instituições

	Regulador	Normativo	Cultural-cognitivo
Base de Aderência	Conveniência	Obrigação Social	Pressuposto entendimento (<i>taken-for-grantedness</i>) compartilhado
Base de Ordem	Regras reguladoras	Expectativas obrigatórias	Esquemas constitutivos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Apropriada	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação Acreditação	Crenças comuns, lógicas de ações compartilhadas e isomorfismo
Afeto	Medo, culpa e inocência	Desonra/Honra	Certeza/Confusão
Base da Legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Compreensível, reconhecível e culturalmente amparada

Fonte: Scott (2013, p.60)

O exposto no Quadro 01 reflete a abordagem proposta por Scott (2013), no sentido de revelar as bases da legitimação institucional, da ordem social, da lógica social, dos mecanismos isomórficos, cujos pontos principais são de interesse deste trabalho.

O pilar regulador está relacionado ao fato de que as instituições constroem e regram comportamentos, assim, “envolve a capacidade de estabelecer regras, fiscalizar a

conformidade dos outros para, se necessário, manipular sanções, recompensas e punições” (SCOTT, 2013, p. 59).

Já o pilar normativo está ligado aos valores e normas institucionalmente aceitos pelo grupo no tocante à parâmetros morais dentro do contexto social. Também remete ao comportamento acolhido como apropriado que pode dar sustentabilidade à legitimação (SCOTT, 2013).

Por fim, em relação ao pilar cultural-cognitivo, Scott (2013, p.68) afirma que este tem ligação com o construtivismo social e os processos simbólicos da institucionalização, pois “trabalha para construir a realidade social”, e é fruto de conhecimentos culturalmente compartilhados e aceitos socialmente no mundo institucional (*taken-for-grantedness*).

Nesta discussão, é interessante trazer a visão de Berger e Luckmann (2003, p. 79), para quem a institucionalização também percorre o caminho da reciprocidade das ações habituais dos atores envolvidos, referindo-se, sobretudo aos indivíduos e não propriamente às organizações, nas quais ocorre esse processo.

A institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores. Dito de maneira diferente, qualquer uma dessas tipificações é uma instituição. O que deve ser acentuado é a reciprocidade das tipificações institucionais e o caráter típico não somente das ações, mas também dos atores nas instituições.

Depreende-se do argumento dos autores que a institucionalização é um fenômeno o qual, necessariamente, depende da interação recíproca entre os atores e o ambiente social onde estão inseridos, o qual se encontra em constante estruturação. Essas relações recíprocas se dão dentro de um ambiente envolvendo o indivíduo (ator social) e a organização (arena social) (BOFF; BEUREN; GUERREIRO, 2008).

Nessa linha de pensamento, Fonseca e Machado-da-Silva (2010) apontam que as ações dos indivíduos estão impregnadas pelo ambiente onde se encontram imersas e moldadas por arquétipos sociais legitimados no contexto organizacional.

Já as organizações movimentam-se orientadas por regras definidas e racionalizadas socialmente, objetivando o alcance da legitimação. E por sua vez, o ambiente é o campo onde se revelam as ações influenciadas por um amplo conjunto de redes relacionadas.

Para esclarecer a representação desses componentes em relação ao ambiente institucional, considerando que pode ser aplicado à análise do cenário onde atuam os órgãos de controle interno, o conteúdo do Quadro 02 procura auxiliar essa compreensão.

Quadro 02 - Representação dos componentes do ambiente institucional.

Representação	Abordagem Institucional
Indivíduos (ator social)	Considera-se que estes se comportam como ator social ao formular ações estratégicas com base nos significados atribuídos às regras de funcionamento das organizações, institucionalizadas na sociedade.
Organizações	Considera-se que são visualizadas como arena social ou componente do sistema de relações de um campo específico, formado por atividades padronizadas e articuladas, que expressam normas e regras sociais.
Ambiente	Considera-se que pode representado como setor social, ou campo externo detentor de organizações que oferecem produtor e serviços semelhantes, de organizações que estipulam regras de funcionamento e de obtenção da legitimidade contextual.

Fonte: Adaptado de Fonseca e Machado-da-Silva (2010, p. 56-68).

Nesse contexto, em que o processo de institucionalização ganha concretude, são as instituições que tipificam as ações individuais e os atores ligando uns aos outros. Além disso, implica haver, no processo, a historicidade e o controle. O primeiro pelas histórias compartilhadas e o segundo pelo controle da conduta humana inerente à natureza das instituições (BERGER; LUCKMANN, 2003).

Para Berger e Luckmann (2003), a institucionalização se dá na atividade humana habitual de uma realidade social construída na relação de três momentos dialéticos que caracterizam o mundo social: objetivação, exteriorização e a interiorização.

Os hábitos e as tipificações, que antes eram qualificados como estranhos, passam a ser instituições históricas, ou realidade objetiva, dando assim, início a primeira fase, a habitualização.

Ao longo do tempo, essa realidade objetiva é teorizada e produz a objetivação, que traz em sua essência a dimensão criativa de símbolos e cultura, expressando a fase da exteriorização.

O momento seguinte é aquele pelo qual acontece a internalização da realidade objetiva, na qual o indivíduo está inserido no mundo social objetivado, em que cada ator envolvido interioriza a realidade social em dois tempos distintos: socialização primária, absorção dos valores culturais na qual o indivíduo está inserido (ocorre na infância); e socialização secundária, na qual o indivíduo, já adulto socializado, internaliza saberes específicos como um produto social (BERGER; LUCKMANN, 2003).

Desse modo, poderia se inferir que, no âmbito organizacional a “institucionalização representaria um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, implicando aceitação e credibilidade” (GUARIDO FILHO; COSTA, 2012, p. 26).

Dizendo de outra forma: a legitimação das impressões cognitivas-culturais no campo organizacional ocorre sempre quando estas estão em consonância com as normas aceitas socialmente promovendo, assim, um ambiente propício à institucionalização.

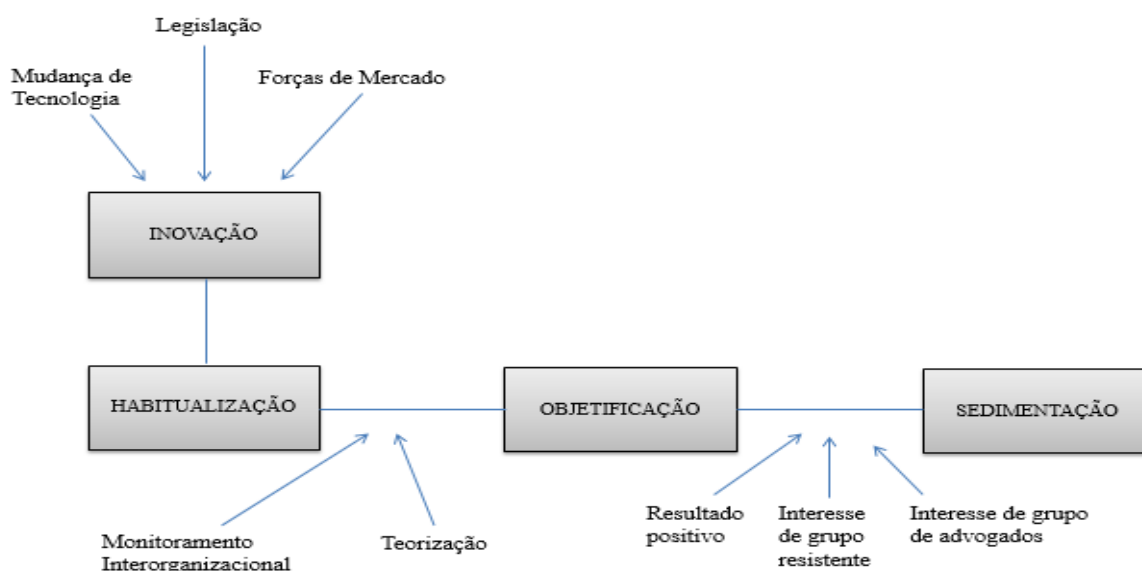
Segundo Scott (2013), para se entender o porquê ocorre a institucionalização é necessário compreender os mecanismos envolvidos sob os quais se dão a criação e manutenção das organizações. Para o autor, são os mecanismos que alteram a conjuntura dentro do contexto social da organização.

Nesse sentido, tanto organizações quanto indivíduos podem ser considerados como potenciais criadores de uma estrutura institucional (TOLBERT; ZUCKER, 1996). Note-se que, a análise de Berger e Luckmann incide sobre a ocorrência de processos de institucionalização entre atores individuais e não atores organizacionais, a exemplo do que se destaca na abordagem de Tolbert e Zucker (1996).

As autoras trabalham também o processo de institucionalização em três estágios, os quais podem ser apreendidos segundo a fase em que as organizações se encontram: habitualização, objetificação e sedimentação.

Esse processo pode ser realizado tanto entre organizações, bem como dentro delas, aplicando-se a análise dos fluxos institucionais às organizações formais, tal como delineados na Figura 03, conforme proposição de Tolbert e Zucker (1996).

Figura. 03 - Componentes do processo de institucionalização.



Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker (1996, p. 182).

A primeira fase é a habitualização, que está ligada ao momento que antecede a institucionalização, na qual os atores envolvidos estão sujeitos a novos arranjos políticos, estruturais e procedimentais, em decorrência da inovação adotada, que pode ocorrer por

força do mercado (no caso do setor público, forças políticas e sociais), mudança na legislação ou mudança de tecnologia. Essas mudanças são propagadas no ambiente organizacional e experimentadas por um conjunto de atores, com o fim de resolver problemas ligados a comportamentos e estes associados a estímulos específicos. Tais comportamentos quando são evocados com o mínimo de esforço possível se transformam em comportamentos habituais (TOLBERT; ZUCKER, 1996).

A habitualização requer mecanismos de governança que se fazem necessários, aos quais atribui à estrutura legitimidade cognitiva e normativa, pois esta constitui um teste para sua continuidade, passando a compor a historicidade do processo de institucionalização. (TOLBERT; ZUCKER, 1996; BERGER; LUCKMANN, 2003).

Já a segunda fase da institucionalização, posterior à habitualização, é referida por Tolbert e Zucker (1996) como a da objetificação, em que há um certo grau de consenso social relativo ao valor de uma estrutura e possibilidades de esta vir a se tornar isomórfica, ou seja, ser aceita e legitimada no campo organizacional.

Para tanto, recolhem evidências a partir de uma variedade de fontes, a fim de avaliar a pertinência de adotar uma nova estrutura, desde a monitoração de outras organizações. Gera-se, então, um comportamento de ações que vão além do comportamento original pela aceitação de uma prática pacífica entre os atores. A identificação dessas práticas acaba constituindo uma espécie de avanço na teorização que é o estágio final. É nesta fase que há difusão do valor da nova estrutura na organização.

Neste momento de difusão de estrutura aparece a figura dos *champions*, constituída de lideranças institucionais que defendem seu papel e valor técnico-social e lutam por ela, caso ocorram condições adversas a sua sobrevivência (TOLBERT; ZUCKER, 1996).

Descobre-se, às vezes, que as lideranças institucionais representam papéis e demonstram competências como verdadeiros empreendedores na criação da nova estrutura, sobretudo àqueles que lidam com desafios, de forma visionária e, de certo modo, atuam como estrategistas (OLIVEIRA, 2004).

Contudo, a institucionalização completa se dá através da fase da sedimentação, que nada mais é do que a prática completa da nova estrutura que foi aceita e teorizada pelos atores ou grupos de atores.

Nessa fase, o processo se fundamenta na continuidade histórica da estrutura com base nos resultados positivos que sobrevivem através de gerações dentro da organização. Os resultados positivos demonstráveis de uma estrutura conseguem mitigar os efeitos dos

grupos resistentes, despertando nestes o interesse e a disposição de abandonar os antigos acordos em favor do mais recente.

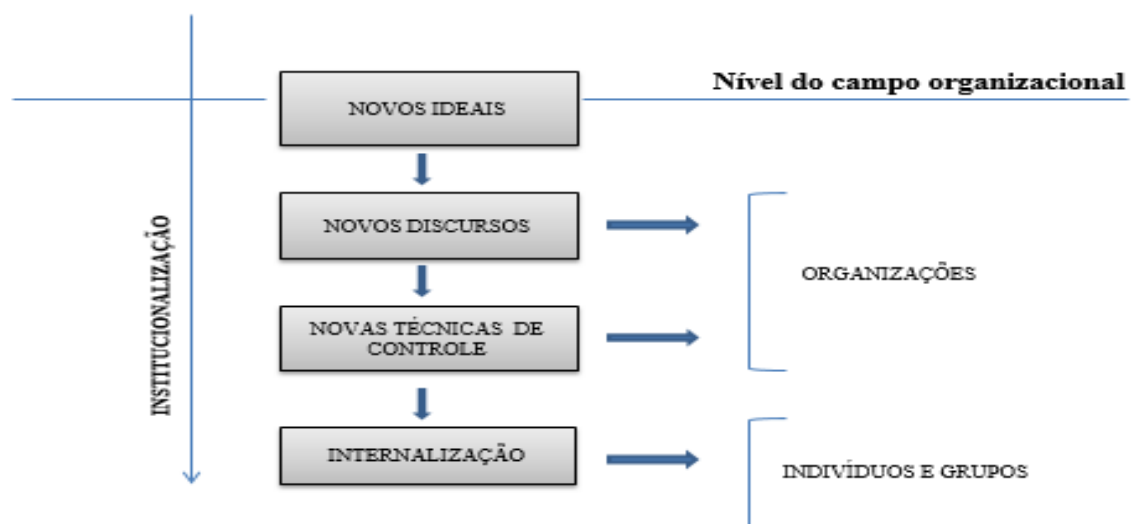
Ainda que inteiramente consolidado, o processo de sedimentação pode sofrer os efeitos decorrentes daqueles que advogam continuidade de estruturas divergentes. Porém, a resistência é limitada quando os resultados benéficos do novo são demonstráveis, a ponto de neutralizar tendências e assegurar a perpetuação da nova estrutura ao longo do tempo (TOLBERT; ZUCKER, 1996).

Outra abordagem sobre estágios de institucionalização organizacional é apontada por Dambrin, Lambert e Sponem (2007), especialmente porque por sua contribuição ao campo do controle gerencial, cujos autores consideram que a lógica institucional também deve observar os referidos de estágios relacionados aos ideais desenvolvidos, aos discursos defendidos, às técnicas de controle associadas e à internalização, que se detém na forma como os atores entendem seus papéis e os exercitam em seu contexto de trabalho.

Para Dambrin, Lambert e Sponem (2007), os sistemas de controle de gestão são transformados pela institucionalização e, ao mesmo tempo, são os vetores pelos quais o processo de institucionalização pode ocorrer, abrindo caminho para sua investigação empírica.

A Figura 04 apresenta os estágios de institucionalização associados aos aportes trazidos pelos autores, que apontam desde a visão macro dos processos achados no campo organizacional, do ambiente, discursos e procedimentos até os padrões cognitivos compartilhados pelos atores no âmbito do processo de institucionalização.

Figura 04. Estágios da institucionalização.



Fonte: Adaptado de Dambrin, Lambert e Sponem (2007, p. 178).

Dambrin, Lambert e Sponem (2007) abordam que os ideais estão relacionados à lógica institucional incidente sobre o campo organizacional como algo definido. Quando práticas já estabelecidas são desestabilizadas por eventos, surgem, então, novos ideais, equivalentes à objetificação, submetidos ao jogo de interesses envolvidos no conflito entre os atores, o que pode impedir até mesmo a sua própria difusão. Por outro lado, se estes novos ideais se desenvolvem e são especificados dentro do sistema organizacional, eles se transformam em discursos que se consubstanciam como uma forma de definir e agir sobre a realidade institucional. As novas técnicas de controle traduzem o discurso quando estas se institucionalizam. Tanto é que, ao ocorrer a adoção das técnicas pelos atores do ambiente organizacional, o processo de institucionalização está completo. Neste momento ocorre a internalização, representada pelo domínio do processo em comento, em nível de indivíduos e grupos no contexto das organizações.

Como se observa, o trabalho de Dambrin, Lambert e Sponem (2007) fornece importante subsídio para o entendimento da adoção de novas técnicas de controle, em um contexto de institucionalização que exemplifica o *continuum* com que se depara a vida organizacional, do macroambiente (nível do campo institucional) aos níveis de indivíduos e grupos.

Nessa acepção, cuja abordagem recai sobre o processo de mudança institucional relativo aos órgãos de controle interno no Brasil, em que a discussão ultrapassa os limites de uma dada organização e extrapola para uma lógica institucional presente em um determinado campo organizacional.

Observe-se que a temática remete a um contexto de um incrementalismo institucional por conta de inovações que vão surgindo e influenciam na interação dos agentes e das estruturas institucionais, considerando que se deve reconhecer a “interação sistêmica entre as instituições” para o bom funcionamento do controle (ARANHA; FILGUEIRAS, 2016, p. 12).

Na literatura, DiMaggio e Powell (1983) afirmam que a estrutura de um campo institucional não pode ser definida *a priori* e seu estudo deve ser feito mediante investigação empírica, cujo olhar se assenta em quatro componentes: interação entre as organizações no campo; o surgimento de estruturas de dominação definidos entre organizações; o aumento da carga de informações no campo e o desenvolvimento de um entendimento entre as organizações do campo que estão envolvidas em um empreendimento comum de forma sistêmica.

Na próxima subseção será abordada a forma pelas quais as lógicas institucionais são difundidas, recorrendo-se ao conceito de isomorfismo enquanto integrante do processo que se dissemina no campo institucional das organizações e do *continuum* da institucionalização de que elas fazem parte, sem esquecer a conexão que se estabelece com os pilares institucionais de Scott (2013), a fim de melhor delinear o arcabouço teórico e epistemológico da pesquisa.

2.4.2. Isomorfismo

Posto esses prolegômenos da teoria institucional, é preciso destacar que, no ambiente das organizações, há pressões no campo técnico e institucional no sentido de haver adequação às exigências legais e aos mecanismos que as levam a procederem suas ações com eficiência. Isso acaba revelando um desejo por parte dessas entidades em alcançar certo grau de legitimidade perante a sociedade com a adoção de práticas de governança capazes de lhes garantir apoio e legitimação.

Percebe-se que, nesse processo de legitimação, as instituições para enfrentarem as mudanças observam o comportamento de outras organizações, em seu campo de atuação e começam a replicar esse modo de obtenção de aceitação, para que possam alcançar o mesmo sucesso (GOMES, *et al.*, 2013). A esse fenômeno denomina-se isomorfismo, afeto às estruturas em meio ao contexto onde as ações ocorrem.

Este seria um aspecto persistente ou mais institucionalizado do comportamento em busca de estabilidade. Conforme os pilares institucionais, identifica-se mecanismos que norteiam esquemas interpretativos em face dos processos reguladores, normativos e cognitivos (SCOTT, 2013).

A nomenclatura ligada ao isomorfismo remete a cópias ou modelos de sucesso adotados pelas organizações, que se utilizam destes mecanismos que as tornam mais estruturadas e semelhantes, ou mesmo legitimadas, de acordo com que foi elaborado por Scott (2013), constituindo explicações concorrentes para esse fenômeno institucional, como exposto no Quadro 02.

Nessa acepção, destaca-se o clássico estudo realizado por DiMaggio e Powell (1983), o qual qualifica o isomorfismo em três tipos distintos: coercitivo, normativo e o mimético.

Para os autores, o isomorfismo coercitivo é resultante de pressões formais e informais sobre a organização por outras organizações mais fortes no mesmo ambiente e

por expectativas da sociedade. Eles apontam para a imposição de um padrão operacional de produção e de regras de legitimidade que também podem ocorrer, com frequência, na arena governamental.

Já o isomorfismo normativo, segundo DiMaggio e Powell (1983), está ligado aos fatores de interpretação pelos membros da organização das normas, as quais definem as condições e os métodos com os quais eles trabalham e estabelecem uma base cognitiva para a legitimação de sua conduta profissional.

Por sua vez, o isomorfismo mimético tem lugar sob condições de incerteza, consideradas como forças poderosas para a imitação. Em um ambiente de incerteza, as organizações aplicam um modelo para si, similar ao de outras organizações, pois o mimetismo reduziria os riscos da não compreensão dos cenários incertos (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Em relação aos processos isomórficos coercitivos, normativos e miméticos, Carvalho, Vieira e Silva (2012), entendem que o isomorfismo coercitivo está relacionado a pressões formais e informais por organizações hegemônicas sobre recursos escassos, principalmente financeiros. O isomorfismo normativo é decorrente de pressupostos normativos e procedimentais ligados a profissões ou atividades específicas. E o mimético está relacionado a adoção de modelos já testados e bem-sucedidos em outras organizações.

Sediyama *et al* (2013, p. 27) afirmam que isomorfismo é “o processo que faz com que uma organização ou setor se pareça com outros que apresentem o mesmo conjunto de condições ambientais”. Fica evidente na definição dos autores que o campo organizacional exerce uma influência, produzindo um movimento no sentido de uniformização de comportamentos.

Na realidade, o isomorfismo pode ser identificado como uma manifestação de pressões institucionais que forçam as organizações a promoverem um comportamento que possa auxiliar em sua sobrevivência. (SEDIYAMA *et al*, 2013).

Os processos isomórficos são, na realidade, tentativas de homogeneização que envolvem tanto as estruturas como as práticas organizacionais e têm o condão de promover ou possibilitar o aumento das chances de sobrevivência. (CZESNAT; MACHADO, 2012).

Vê-se que esse processo tem relação direta com a necessidade de legitimação das organizações, pois "o conceito de legitimidade é relevante no entendimento do processo de institucionalização porque ela é somente alcançada quando seus valores e ações são

coerentes com as expectativas de ação dos atores sociais relevantes" (BARRATER; FERREIRA; COSTA, 2010, p. 251).

Os autores afirmam que as tipificações recíprocas de ações habituais são partilhadas no curso de uma história compartilhada, mediante transmissão para gerações futuras, lembrando que a historicidade tem uma relação com o processo de institucionalização, como observado por Berger e Luckmann (2003).

A questão da legitimação organizacional é um assunto que tem sido observado nos estudos relacionados à teoria institucional e intrínseco aos processos isomórficos, os quais funcionam não só como instrumento de alcance de legitimidade, mas também, no sentido de obterem a antecipação dos benefícios econômicos. Na realidade, a legitimação ocorre com o retorno dos benefícios similares aos das outras organizações (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002).

Aqui, já se pode estabelecer um contraponto com a IA, cuja perspectiva aponta para o foco no resgate histórico das experiências exitosas vividas, que se materializa com a criação de um modelo de pesquisa colaborativo com a finalidade de promover a mudança organizacional. Além da teoria institucional, como já referido, a pesquisa fundamenta-se na IA como referencial para o alcance dos resultados esperados. Nesse sentido, a próxima seção traz os fundamentos teóricos a que se recorreu para o alcance dos objetivos desta dissertação.

2.5. Investigação Apreciativa

2.5.1 Origem, definições e fundamentos da IA

Desenvolvida por David Cooperrider, consultor e professor da Universidade de Cleveland – Ohio – EUA, em 1980, a IA tem sido utilizado por variados públicos e instituições ao redor do mundo de diversos formatos e tamanhos (FINEGOLD; HOLLAND; LINGHAM, 2002).

A IA é resultado da aplicação de novos conhecimentos, modelos e teoria de transformação organizacional, (BUSHE; KASSAM, 2005; COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003), bem como, propõe nova consciência através da metáfora generativa que impulsiona uma nova ação, cujo método de investigação tem o potencial para criar imagens, modelos e teorias relacionados às organizações (BUSHE; KASSAM, 2005).

Seu objetivo é a transformação organizacional com base no construtivismo social o qual parte da premissa que “a realidade é construída socialmente” (BERGER; LUCKMANN, 2003, p. 11) através de um diálogo coletivo interno e interações sociais. (FINEGOLD; HOLLAND; LINGHAM, 2002). Nessa acepção, Luechauer, (1999, p. 4) afirma: “(...), a realidade é um fenômeno socialmente construído e as palavras são os blocos básicos dessa construção”.

Fundadores da IA, Cooperrider e Srivastva (2009) destacam o papel da visão sociorracionalista que lhe dá sustentação, a qual é indicativa do afastamento do quadro lógico-positivista encontrado na ciência organizacional, que passa a ser direcionada para uma metateoria que combina ação e reflexão em simultâneo na realização da pesquisa social.

Além disto, por se encontrar em um domínio do simbólico, a proposta da IA ultrapassa a análise baseada em forças determinísticas, apoiando-se em princípios e paradigmas cujos pressupostos acerca da realidade social é de que esta, em qualquer ponto, constitui-se um produto de amplo acordo social (significados compartilhados), compreendendo esquemas conceituais de uma cultura e seus padrões de ação encontrados na vida organizacional.

Desta forma, entende-se a razão pela qual se pode recorrer a um modelo colaborativo de pesquisa, em que os critérios científicos reconhecem a natureza simbólica do universo humano (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

Sob este aspecto, a discussão se estabelece por mão de quatro pressupostos orientadores básicos da IA:

- O primeiro defende que a investigação da vida organizacional deve iniciar com apreciação. Essa abordagem assume que a tarefa primeira é descobrir o que dá vida ao sistema orgânico, que inovações sociais servem para ativar as competências dos membros de uma unidade organizacional.
- O segundo pressuposto aponta que a investigação da vida organizacional necessita ser aplicável. Para que a investigação tenha significado é necessário que tenha sentido para a ciência aplicada da administração, ou seja, possa gerar conhecimento teórico que venha ser utilizado, aplicado, e assim, validado em ação.
- O terceiro aborda que a investigação da vida organizacional precisa ser provocativa, por conseguinte, implica criar uma consciência, modelos e imagens que sejam

atraentes aos membros do sistema e provoquem as pessoas a agirem, construindo conhecimento em conjunto.

- E o quarto e último pressuposto defende que a investigação da vida organizacional deve ser colaborativa. Este princípio ressalta a importância, tanto epistemológica como prática para o processo de investigação: a colaboração entre os participantes.

Para dar suporte aos quatro pressupostos orientadores aduzidos, a IA tem como base cinco princípios norteadores aplicáveis à teoria e à prática, apresentados no Quadro 03, consoante proposto por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009).

Quadro 03 - Sumário dos princípios da Investigação Apreciativa.

PRINCÍPIOS	ABORDAGEM
Construtivista	A Mudança organizacional é construída e se dá pela colaboração entre a imaginação e a função da razão da mente.
Simultaneidade	A investigação e a mudança ocorrem simultaneamente. A investigação é intervenção e a mudança ocorre no momento em que as pessoas falam, descobrem e aprendem, informam o diálogo e inspiram imagens do futuro.
Poético	A história de uma organização é coescrita pela experimentação humana do passado, presente e futuro. A experiência de vida é rica e uma fonte inesgotável de aprendizagem, inspiração ou interpretação de uma boa poesia.
Antecipatório	A transformação organizacional se dá pela imaginação coletiva de onde se quer chegar no futuro. Imagens positivas criam futuros positivos. Imagens do futuro orientam o que poderia ser chamado de comportamento atual de qualquer organização ou grupo.
Positivo	O conhecimento positivo cria um ímpeto favorável a mudanças positivas. As organizações, como construções humanas, são sistemas amplamente afirmativos e, por isso, são abertas ao pensamento positivo e ao conhecimento positivo.

Fonte: Adaptado com base em Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 25-27).

Esses cinco princípios centrais são a base teórica que fundamentam a IA para que se promova a transformação organizacional através de ações positivas advinda de uma decisão afirmativa construída coletivamente pelo diálogo construtivista entre indivíduos e grupos. Como uma metateoria que contempla tanto a pesquisa como ação, a aplicação da IA pode ser vista como um caminho para a cocriação de processos transformadores e de mudança nas práticas e cultura de uma determinada organização (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

Note-se que a transformação organizacional proposta pelo IA é estabelecida por intermédio de um diálogo visando a uma construção coletiva de um futuro desejado (BARRETT; COOPERRIDER, 1990). Assim, a IA foi definida por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 19) da seguinte maneira:

A Investigação Apreciativa é a busca colaborativa e evolutiva e conjunto pelo melhor que existe nas pessoas, nas suas organizações e no mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta do que dá vida a um sistema vivo quando ele é mais eficiente, vibrante e construtivamente capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos.

Capta-se da definição ora delineada que a abordagem apreciativa é focada em uma construção colaborativa, a partir de descoberta da realidade social em que a organização está imersa e da projeção de futuro que se almeja no contexto desta mesma realidade. É uma experiência coletiva incentivada pela busca de novas ideias com base na identificação dos atores envolvidos tanto com as continuidades quanto com os avanços historicamente e contextualmente embutidos no contexto organizacional, onde se pode explorar seu desejo de mudanças antes eram impensadas, mas que podem vir a ser concretizadas (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

A IA parte do pressuposto que tanto os sistemas humanos como as organizações e os grupos não são máquinas, são sistemas sociais que, ao descobrirem o melhor que neles existem, desenvolvem o potencial de realizar coisas positivas (THOMAS, 2005). Na realidade, é um passo em direção à teoria afirmativa da organização que promove sua capacidade de projetar e dar conteúdo ao *design* positivo.

Reforçam esse argumento, Oliveira e Broxado (2014, p. 69), quando de forma apropriada abordam a lógica apreciativa da seguinte maneira:

o pressuposto é de que, quando se tenta valorizar o que é bom em um grupo ou organização, entende-se que devem ser enfatizados os aspectos positivos e se aproveitar o que há de melhor a ser descoberto, para que estes resultados se tornem a regra e não a exceção.

Toda organização tem algo que funciona bem e essas forças podem ser o começo para criar uma mudança positiva. Assim, estudando as coisas positivas, tende-se a atraí-las para o ambiente de análise (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), para que as pessoas entendam o significado da abordagem da IA faz-se necessário compreender que se refere a duas coisas: a busca pelo conhecimento; e a teorização da ação criada para expandir a visão e pôr em prática o desejo de um grupo ou organização.

Filosoficamente existem seis áreas principais de pesquisa que sustentam a premissa dos efeitos do imaginário positivo: o efeito placebo, o efeito Pigmaleão, o efeito positivo, o diálogo interno, o imaginário positivo e a competência metacognitiva. (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p.27-28).

- Efeito Placebo: refere-se às induções positivas em pacientes, os quais ingerindo placebo obtiveram melhoras físicas pelo fato de acreditarem que estavam ingerindo medicamento;

- Efeito Pigmaleão: as capacidades cognitivas são sugestionadas e moldadas pelas imagens projetadas através das expectativas do outro;
- Efeito Positivo: o imaginário positivo evoca emoções positivas que levam os indivíduos à escolha de ações positivas;
- Diálogo Interior: cria imagens orientadoras do futuro a partir da integralidade do grupo;
- Imaginário Positivo: as imagens fundamentais mantidas por uma civilização ou cultura exercem uma enorme influência sobre o seu futuro;
- Metacognição e Evolução Cognitiva das Imagens Positivas: referem-se ao efeito do sistema humano evoluir em direção àquelas imagens que foram cognitivamente identificadas como positivas.

Observando essas premissas, percebe-se que a base afirmativa para as organizações defendida na IA está relacionada aos estímulos e à criação de imagens positivas para a construção de realidades. Nesse ambiente, as organizações são vistas como produtos da mente afirmativa, mais próximas da apreciação e menos da busca pela solução de problemas. Assim, seus administradores podem desenvolver novas imagens que orientem de forma dinâmica a coletividade. (COOPERRIDER, 2009).

Sobre esse assunto, Cooperrider (2009, p. 454) afirma que "a realidade é condicionada, reconstruída e, de modo geral, profundamente criada graças às nossas imagens antecipatórias, aos valores, aos planos, às intenções, às crenças e afins."

De uma forma geral, a IA é vista como uma teoria aplicável ao desenvolvimento organizacional relacionada "a uma perspectiva de pesquisa que é concebida exclusivamente para descobrir, entender e fomentar inovações em estrutura e processos sócio-organizacionais" (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009, p. 440).

Nessa perspectiva, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p.18) entendem a IA como "um processo de desenvolvimento organizacional (DO) que se origina no pensamento construtivista social e suas aplicações à transformação gerencial e organizacional". Essa aceção poderia levar a inferência de que a IA é somente uma metodologia, entretanto, como dito anteriormente, a IA é também uma teoria, com princípios e filosofia próprios.

Para Finegold, Holland e Lingham (2002, p. 236), a IA se constitui "uma abordagem pós-moderna de mudança organizacional e coletiva, representando uma radical ruptura na clássica intervenção de desenvolvimento organizacional". Por sua vez, para

Whitney e Trosten-Bloom (2010, p.1), a IA entende que é “o estudo do que dá vida aos sistemas humanos quando eles funcionam em seu melhor”.

Feito essas considerações, abre-se o caminho para perscrutar o foco pela qual a IA está assentada, que será realizado na próxima subseção.

2.5.2 Foco da IA

A raiz histórica da mudança organizacional pela qual se funda a IA tem relação com o positivismo lógico da década de 1920, defendido por um grupo de cientistas, matemáticos e filósofos conhecido como Círculo de Viena. A atenção para a mudança organizacional surgiu a partir dos trabalhos de estudiosos e profissionais no final dos anos 1960 e 1970 que traçaram suas raízes nas ideias e premissas expostas pelo positivismo lógico (LUECHAUER, 1999)

Por outro lado, a IA, enquanto modelo de transformação organizacional, surge como contraponto ao modelo tradicional de resolução dos problemas, cuja base persecutória é a identificação de problema; a análise das causas; a proposta de soluções e a utilização de métodos para tratar problemas (FINEGOLD; HOLLAND; LINGHAM, 2002), ou seja, o foco são os problemas (olhar do *déficit*).

Assim sendo, a IA tem o condão de revelar o que há de melhor nas pessoas e organizações, com o propósito de descobrir, entender e aprender (OLIVEIRA, 2012). Desafia-se o paradigma tradicional e busca-se seguir uma abordagem afirmativa. O foco são as experiências positivas (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Salienta-se, pois, que a ótica apreciativa não ignora os problemas de uma organização, mas considera que eles contêm informações importantes para que se possa entender em que medida há possibilidade de melhorar ou fazer mudanças em seu funcionamento (OLIVEIRA, *et. al.*, 2012).

A maneira tradicional como as organizações resolvem os problemas (foco na solução de problemas) e a maneira como a IA enxerga a transformação organizacional (foco em tópicos afirmativos) são delineadas no Quadro 04, no qual se introduz a visão paradigmática que configura a opção epistemológica do estudo e estabelece os contrastes entre os paradigmas apontados pelos criadores da IA no tocante à forma como as organizações lidam com seus problemas.

Quadro 04 - Paradigmas da mudança organizacional.

Paradigma 1 - Solução dos Problemas	Paradigma 2 - Investigação Apreciativa
Identificação do problema "Necessidade sentida"	Apreciando (Valorizando o melhor que existe)
↓ Análise das causas	↓ Visualizando "O que pode ser"
↓ Análise de possíveis soluções	↓ Dialogando sobre "O que deveria ser"
↓ Planejamento e ação (Tratamento)	↓ Inovando "O que será"
Organização é um problema a ser solucionado.	Organização é um mistério (capacidade infinita) a ser aceito.

Fonte: Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p.34).

Os elementos do Quadro 04 sugerem que o paradigma 1 pressupõe uma organização como um problema a ser resolvido. Conquanto o foco está centrado em questões que afetam negativamente o negócio (déficit), o “sucesso depende de uma clara identificação e diagnóstico dos problemas, a seleção de uma solução adequada, e a execução da referida solução” (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2010, p.15).

Por outro lado, para o paradigma 2, a organização é vista como uma possibilidade, “busca as coisas boas na organização, suas histórias de sucesso” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 33).

O paradigma 2, na realidade, traz um convite à mudança, a partir de uma agenda afirmativa construída com diálogo, objetivando propiciar a transformação organizacional.

Whitney e Trosten-Bloom (2010, p. 17) descreveram em oito premissas com vistas a comparação, a transição da mudança baseada em déficit para a mudança baseada no positivo, consoante o ilustrado no Quadro 05.

Quadro 05 – Resolução de problemas baseada em déficit versus baseada no positivo.

A mudança baseada no déficit para a mudança positiva		
	Baseada no déficit	Baseada no Positivo
Foco	Identificação do Problema.	Tópicos afirmativos.
Participação	Seletividade na inclusão de pessoas.	Todo o sistema.
Pesquisa-ação	Diagnóstico de problemas; causas e consequências; análise quantitativa; perfil de necessidades; conduzido por pessoas de fora.	Descoberta do núcleo positivo; organização do melhor, com foco na análise narrativa e diálogos apreciativos ; mapa do núcleo positivo; conduzido por membros.
Disseminação	Feedback das decisões do mercados.	Muito difundida e criativa, partilha das melhores práticas.
Potencial criativo	Brainstormed lista alternativas.	Sonhos de um mundo melhor e a contribuição da organização.
Resultado	A melhor solução para resolver o problema.	Projeto para realizar sonhos e aspirações humanas.
Capacidade de Ganho	Capacidade de implementar e mensurar o plano.	Capacidade para uma contínua mudança positiva.

Fonte: Whitney e Trosten-Bloom (2010, p. 17).

A abordagem delineada pelos autores sugere que o foco no *déficit* tem como base a resolução de problemas existentes e, por consequência, a capacidade de implementar a melhor solução para resolvê-los. Enquanto a IA tem como resultado realizar e inovar através das aspirações humanas em um processo de contínua mudança positiva, o modelo baseado em *déficit* foca em resolução de problemas a partir de uma seleção de alternativas possíveis.

Os Quadros 05 e 06 são indicativos de uma clara distinção entre o modelo tradicional de resolução de problemas e a abordagem positiva presente na IA, segundo o qual as pessoas e organizações são orientadas a olharem o que mais almejam e não para o que está faltando.

Na IA, as pessoas são levadas a prestarem atenção no núcleo positivo do sistema em que estão inseridas, com a finalidade de gerar consciência do potencial que emerge e expandir as possibilidades num processo generativo (BUSHE, 2007).

De acordo com Cooperrider e Whitney (2006), o núcleo positivo compreende as realizações e tradições vitais como exemplificado no Quadro 06 que faz o seu detalhamento.

Quadro 06 – O núcleo positivo da vida organizacional.

REALIZAÇÕES	TRADIÇÕES VITAIS
Oportunidade estratégicas	Valores vividos
Pontos fortes do produto	Macrotendências positivas
Bens técnicos	Capital social
Inovações inéditas	Espírito coletivo
Pensamentos elevados	Conhecimento agregado
Melhores práticas de negócios	Bens financeiros
Emoções positivas	Visões de futuros positivos
Sabedoria da organização	Alianças e parcerias
Competências centrais	Pontos fortes na cadeia de valor
Visões de possibilidades	Vantagens estratégicas
Capacidade de liderança	Recursos relacionais
Linha de produtos	Fidelidade do cliente

Fonte: Cooperrider e Whitney (2006, p. 11)

Mesmo assim, cabe ressaltar que a IA não pode ser entendida de forma restrita, somente como sendo uma teoria cujo foco está centrado apenas em “coisas positivas”. Essa abordagem não condiz com o fundamento epistemológico da IA, pois, trata-se também de uma teoria fincada na investigação generativa, a qual está relacionada a uma descoberta coletiva que cria ideias que podem modificar o futuro coletivo de uma organização ou grupo de indivíduos (BUSHE, 2007). É “quando um grupo de pessoas descobre, cria e/ou

são apresentadas imagens que lhe permitam experimentar o seu trabalho e organização de forma diferente” (BUSHE, 2013, p. 90).

Segundo Bushe (2007, p. 1), a “IA usa o foco no positivo para alcançar a generatividade.” Então, infere-se que o foco no positivo está apoiado no pensamento generativo, que se alimentam mutuamente, de forma que são interdependentes.

Bushe (2013) aponta que a generatividade possui três elementos: o processo generativo, a capacidade generativa e o resultado generativo, que se encadeiam. A IA constitui um processo generativo quando aumenta a capacidade das pessoas, individual e coletivamente para novas ideias (capacidade generativa). E dessas ideias fazem as pessoas agirem por novos caminhos (resultados generativos).

Percebe-se, então, que a IA se transforma em processo generativo quando está relacionada ao aumento da capacidade de produzir novas ideias e perseguir caminhos de forma individual e coletiva, o que também resulta em mudança de comportamento advindo de novas ações.

Outra abordagem interessante para melhor entendimento do contraponto da IA em relação ao paradigma de resolução de problemas refere-se aos efeitos da colaboração na organização, como observado na pesquisa realizada por Tripp e Zipsie (2002), que discute as mudanças relacionadas à aplicação da IA no Departamento de Gerenciamento Estratégico e Logística do Corpo de Fuzileiros Navais da marinha americana (*U. S. Navy - Marine*).

O referido estudo de Tripp e Zipsie (2002) objetivou realizar uma intervenção na aludida organização militar para produzir cinco tarefas gerais em um curto espaço de tempo: buscar rever o passado; explorar o presente; criar um cenário ideal de futuro; identificar um tópico comum do grande grupo de intervenção; e fazer um plano de ação.

Na oportunidade, delinearam um modelo, com base na teoria desenvolvida por Roberts (2001) em que as organizações são divididas em quatro configurações relacionadas à filosofia das operações de cada organização, levando em consideração o nível de colaboração de seus membros medidos sob o padrão de eficiência e eficácia, conforme o visualizado no Figura 06.

Antes, porém, junto com as contribuições trazidas por Roberts (2001) deve-se também incluir a abordagem de Barrett (1995), a qual afirma que os gerentes das organizações de alto desempenho experimentam uma arquitetura social que exige um esforço para inovação e aprendizagem.

Entretanto, cabe ressaltar que as organizações de sucesso são aquelas que inovam em vez de simplesmente se adaptarem. Neste sentido, o autor aduz que há dois tipos de aprendizagem, a adaptativa e a generativa.

A primeira foca nos problemas, em respostas ao ambiente, realizando um esforço para fazer melhorias incrementais aos serviços, produtos e mercados. Já no segundo caso, a aprendizagem é geradora de inovação, pois vai além das deficiências e transcende as limitações, com ênfase na experimentação contínua (BARRETT, 1995).

Retomando a apresentação da Figura 05, assinala-se que se trata de uma representação gráfica trazida por Tripp e Zipsie (2002, p.83), referente à configuração organizacional discutida por Roberts (2001), segundo a qual as organizações diretivas têm como base de aprendizado a “ordem”. As organizações resolvem as tensões entre a eficiência e a eficácia. Há um esforço para alcançar a máxima eficiência, enquanto há uma baixa eficácia.

Na configuração Adaptativa, as organizações procuram-se em aperfeiçoar a eficácia e minimizar a eficiência. O objetivo é alcançar a eficácia organizacional através da adaptação ao ambiente externo para atender ao cliente.

Já na configuração responsiva, as organizações têm o papel de responder às crises. É basicamente uma arquitetura reativa.

Em relação à configuração generativa, nela reside uma base centrada no aprendizado, através da colaboração, as organizações realizam o esforço ótimo de conjugar eficiência e eficácia organizacional. (ROBERTS, 2001).

Figura 05 – Modelo de configuração de organizações.



Fonte: Adaptado de Tripp e Zipsie (2002, p. 83).

De acordo com o desenho da Figura 05 percebe-se que os *stakeholders* nas organizações transitam de um papel de competição entre si para o da colaboração, de acordo com a configuração adotada. Ressalta-se que organizações generativas são aquelas que estimulam nos seus membros a adição de um comportamento colaborativo. Nesse sentido, Roberts (2001, p. 228) assevera que “de fato é na colaboração que os gestores conseguem tanto a eficiência como a eficácia”.

Nesse processo de busca de consenso, em meio a competição, entra em jogo a concepção trabalhada pela IA, que remete a estudos ligados às emoções positivas e ao bem-estar que elas provocam e ajudam as pessoas a lidar melhor com situações críticas, aumentando assim, a possibilidade de agirem criativamente e se abrirem a novas ideias (FREDRICKSON, 2001)

Este é um dos construtos mais estudando atualmente neste campo de conhecimento, o qual integra o ramo da psicologia denominado psicologia positiva, que se ocupa em investigar, não somente as deficiências, as doenças e os pecados humanos, mas suas virtudes e aspirações realizáveis (PACICO; BASTIANELLO, 2014). Como explicam os autores, a psicologia positiva não é "uma versão reciclada do pensamento positivo", mas foca nas forças humanas positivas para prevenir anomalias (PACICO; BASTIANELLO, 2014, p.16).

A nível de grupo a psicologia positiva investiga as reações dos indivíduos e das organizações que tornem as pessoas melhores com foco nas atitudes cívicas como "responsabilidades, altruísmo, tolerância e ética no trabalho" (PACICO; BASTIANELLO, 2014, p.17).

Nesta linha, Seligman e Csikszentmihalyi (2000) apontam que em uma ciência de experimentação positiva, traços individuais positivos e instituições positivas melhoram a qualidade de vida e a própria sociedade. Essa abordagem reforça a argumentação da IA no tocante ao valor que o positivo tem sobre pessoas, grupos e organizações.

Cooperrider e Godwin, (2011), especificamente sobre as organizações, afirmam que entender instituições positivas requer estudar estas podem ser tornar um canal de manifestação e refração das forças humanas mais elevadas que extrapolam o ambiente organizacional e promovem o florescimento de ideias elevadas.

Por exemplo, no tema da *accountability*, a sua promoção contribui para a construção de uma imagem positiva das organizações e lhes angariar boa reputação, estando, portanto, associada ao reforço da legitimidade e reputação de instituições públicas

ou privadas, ante cenários e contextos socioculturais cada vez mais complexos (PERES-NETO, 2014).

Neste particular, destaca-se o florescimento das instituições de *accountability* cuja atuações “tem implicado em um desenvolvimento institucional positivo, capaz de configurar um sistema de integridade pública ou uma rede de instituições de *accountability*” (FILGUEIRAS, 2015, p. 8). Havendo conexões de experiências que possam ser consideradas exemplares e não venham a ser interrompidas, a “*accountability* é central para o entendimento da continuidade organizacional” (FRY, 1995, p. 182), favorecendo, em tese, a sua consequente institucionalização.

Nesse sentido, pode-se ressaltar a visão de Seligman e Csikszentmihalyi (2000), que entendem organizações positivas como fontes positivas de conexões e coordenações.

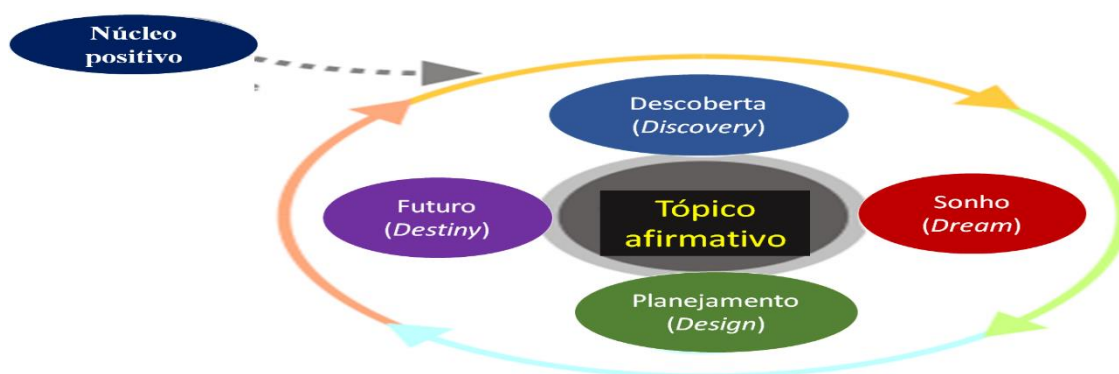
Contudo, para delinear aquilo que evidencia características generativas e positivas na organização, a IA recorre ao denominado originalmente Ciclo de 4-D, posteriormente estendido para a configuração de 5-D, como se expõe na próxima seção.

2.5.3 O Ciclo de 5-D

Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a intervenção realizada por intermédio da IA se processa com a aplicação de uma ferramenta que permite ao interessado seguir uma série de etapas coordenadas que auxiliam a organização ou grupo a identificar o núcleo positivo e alcançar passos concretos para atingir metas.

Aqui começa a abordagem do ciclo de 4-D delineado na Figura 06: *Discovery* (descoberta), *Dream* (sonho), *Design* (planejamento) e *Destiny* (futuro), em que cada D integra ação e reflexão que levam ao núcleo positivo da organização, pois dele se obtém os elementos básicos da apreciação, a saber: seus pontos fortes, metas e realizações. (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009) A abordagem do ciclo de 4-D permite o acesso e a mobilização do núcleo positivo, vindo ser importante para se compreender com que forças se pode contar para a transformação organizacional.

Figura 06 – Desenho do Ciclo de 4-D.



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

O desenho do ciclo de 4-D constitui a forma pela qual o núcleo positivo da organização se revela, juntamente com os significados que vão sendo atribuídos pelos participantes da investigação, fruto do delineamento de uma espiral que cerca o começo e o fim da investigação, sendo através dela que emerge a análise sistêmica do processo. Por esta razão, diz-se que o núcleo positivo é inseparável do ciclo e possui papel central no desenho do ciclo de 4-D. (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009)

A primeira tarefa no processo de estudo do Ciclo de 4-D implica determinar o que quer estudar ou investigar, pela definição de um ou mais tópicos afirmativos, escolhidos, e deve ter importância estratégica para a organização de forma que produza inspiração na busca do melhor. (WINTER, 2012). O tópico afirmativo encontra-se no centro do ciclo de 4-D, constituindo o eixo em torno do qual gira o processo apreciativo.

Sobre a escolha do tópico afirmativo, Thomas (2005) argumenta ser um momento crítico para o processo no sentido de escolha da direção dada à condução da investigação. Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), criadores do modelo ou Ciclo de 4-D, afirmam que a determinação do tópico afirmativo é realizada na primeira fase, a Descoberta por intermédio da construção narrativa de histórias inspiradoras focadas em quatro pontos distintos:

- Descrição de experiências exitosas na organização em que esteve envolvido;
- Descrição do que há de maior valor na organização, no trabalho realizado e em si;
- Descrição de fatores centrais que dão vida a organização;
- Descrição de desejos pessoais e do grupo que possam melhorar a vitalidade da organização.

Entretanto, embora a arquitetura original do modelo de intervenção proposto por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) prescreva um ciclo de quatro fases, o grupo de

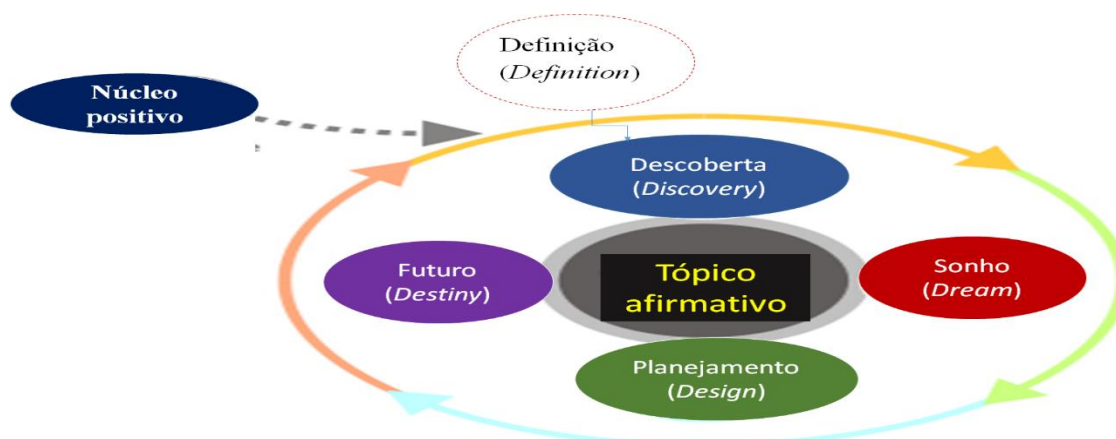
estudos de Oliveira *et. al.* (2012) tem adotado o acréscimo de mais um “D”, que antecede o início do ciclo de 4-D, devido às experiências acadêmicas realizadas considerarem a necessidade de delinear um protocolo de pesquisa, através do qual se desenvolvem os mecanismos de colaborativos requeridos para a aplicação da IA.

Surge, então, o D-1 *Definition* (definição), cuja discussão também se fundamenta em Acosta e Douthwaite (2005) bem como Shendell-Falik, Feinson e Mohr (2007). Na realidade, não se alterou o cerne do ciclo de 4-D nem se criou nova estratégia da IA. Fez-se apenas a agregação de ações que já estavam dentro do que seria o primeiro estágio do IA proposto por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) e o elevou a um estágio que auxilia os participantes a refletirem sobre o que almejam realizar durante a pesquisa ou intervenção organizacional.

Como já referido, o ciclo de 5-D pontua os diversos estudos acadêmicos recentes realizados no mestrado e doutorado no âmbito da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE (CABRAL, 2015; PEREIRA, 2015; BROXADO, 2013; ALMEIDA, 2013; SAUER, 2013) sendo, também, recepcionado por esta pesquisa conforme visualizado na Figura 07, com a inclusão de mais um "D", que antecipa o núcleo do ciclo de 5-D da seguinte forma: D-1, Definição (*Definition*); D-2, Descoberta (*Discovery*); D-3, Sonho (*Dream*); D-4, Planejamento (*Design*); D-5, Futuro (*Destiny*).

O que se entende por D-1, *Definition*, diz respeito ao que se define como foco inicial e escopo da investigação. Envolve acordos em torno das atividades a serem realizadas durante a pesquisa entre os membros que irão participar do processo, que tem natureza intervencionista, considerando o princípio da simultaneidade e o processo de construção social (ver Quadro 04).

Figura 07 – Desenho do Ciclo de 5-D.



Fonte: Adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) e Acosta e Douthwaite (2005).

Nesta fase as perguntas precisam ser direcionadas para se obter as mudanças almejadas, sendo o momento no qual se discute o protocolo de ações, bem como quais pessoas serão envolvidas e que recursos materiais e financeiros serão empregados (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

Está na origem do processo porque define a abrangência da investigação e a determinação do tópico afirmativo, firmado no centro do ciclo apreciativo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Segundo Finegold, Holland e Lingham (2002, p.239), como fase introdutória “serve para aplainar os temas de interesse” gerando um ambiente apreciativo favorável para projetar o protocolo de ações.

Já o D-2, *Discovery*, tem como tarefa central “identificar e avaliar o melhor” com base nas experiências pessoais quando se pode vislumbrar a excelência organizacional. (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 60). Com isto, abre-se o processo de investigação para a descoberta da capacidade positiva da organização ou comunidade através de uma cuidadosa elaboração de questões apreciativas em que o entrevistador ouve histórias, e não opiniões (FINEGOLD; HOLLAND; LINGHAM, 2002; ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

Em relação às histórias, Thomas (2005) afirma que as entrevistas apreciativas são escritas para gerar histórias que enriqueçam o diálogo interno e as imagens trazendo o núcleo positivo mais perto do escopo da pesquisa.

O D-3 *Dream*, por sua vez, concorre para se estimular as pessoas a pensar fora dos limites do passado e a sonhar com um modelo. Procura-se identificar ideias e difundir imagens generativas positivas (THOMAS, 2005). Bushe (2011) afirma que durante essa fase os participantes são convidados a imaginar sua organização em seu melhor, de modo a tentar identificar as aspirações comuns e simbolizá-las.

O Sonho (*Dream*), com base nas histórias da organização, mobiliza as pessoas a buscar potencializá-las, por sua natureza generativa, em meio ao compartilhamento não só de sonhos mas também de ideias, debatidos em sua essência sem deixar-se envolver em fatos imaginários e sim em projetos a serem realizados. É nesse momento que o diálogo permite ao grupo visualizar a posição da organização e o seu potencial no mundo, articula-se, então, o foco estratégico organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

O D-4 *Design* tem como proposta o desenvolvimento de metas para se alcançar o sonho, criando a arquitetura social da organização. É o momento que envolve o

planejamento em um processo de construção coletiva (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Também, neste estágio, são identificadas as categorias que irão proporcionar a criação de proposições provocativas para a mudança organizacional. (BUSHE, 2011).

Explicando melhor, para Whitney e Trosten-Bloom (2010, p.8), essa fase é caracterizada por ser “um conjunto de proposições provocativas, que são declarações descrevendo a organização ideal, ou ‘o que poderia ser’”, contemplando o que melhor deverá acontecer com a aspiração coletiva.

Caminha-se, assim, para a concretização do ciclo de 5-D, com a emergência de ideias-guias nascidas das proposições provocativas, as quais configuram as entregas do D-4. Conforme o que for delineado, chega-se ao destino, percorre-se o caminho para dar efetividade ao planejado, equipes de pessoas são envolvidas e motivadas a executarem o sonho.

É o momento em que o agrupamento social, em uma visão colaborativa, se compromete a implementar os caminhos traçados e a mobilização de apoios e recursos. Espera-se que sejam exploradas as possibilidades de alinhar a organização real com as proposições provocativas que foram traçadas. Durante essa fase, os participantes são incentivados a participar e discutir sobre o que fazer para ou contribuir para realização do sonho organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; BUSHE, 2007).

A realização do ciclo de 5-D revela, bem como, sua aplicação contínua, expande as quatro competências apreciativas: afirmativa, expansiva, generativa e colaborativa. Pressupõe-se que elas já existam como parte do potencial organizacional e foram desenvolvidas ao se fazer a aplicação contínua do ciclo de 5-D em seus diferentes momentos e habilidades construídas no processo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Deste modo, a primeira competência está relacionada à aprendizagem pela organização, ao se focar seus pontos fortes, sucessos e potenciais atuais e do passado. A segunda decorre da experiência da organização que incentiva seu pessoal a ir além do que parece ser os limites por ela já conhecidos. A terceira nasce da percepção da organização sobre a capacidade que tem de permitir aos seus membros verem os resultados de suas ações e de reconhecer que estão fazendo uma contribuição relevante ao experimentarem um senso de progresso, criando um ambiente participativo e de alto comprometimento com a missão. E a última competência, mas não menos importante, refere-se ao que resulta dos

processos vividos pelas organizações que criam fóruns nos quais os membros se envolvem no diálogo contínuo e trocam diversas perspectivas para transformar sistemas. Vale dizer que tais competências não são excludentes e podem ser combinadas.

Ante essas considerações teóricas será abordada a metodologia escolhida para a realização da pesquisa.

3. METODOLOGIA

Este capítulo versa sobre os procedimentos metodológicos utilizados na dissertação, bem como o delineamento, natureza e estratégia adotada na pesquisa cuja aplicabilidade tem como parâmetro principal a metodologia da IA que se integra à abordagem apreciativa e institucional sob o contexto organizacional da SCGE/PE.

3.1 Tipologia da Pesquisa

Os fundamentos epistemológicos desta pesquisa, relacionados à teoria institucional e à IA, em que se utilizou metodologia qualitativa, considera que ambas estão amparadas nos pressupostos do paradigma construtivista (LINCOLN; GUBA, 2003). Sendo assim, foram feitas inferências a partir da interação com os participantes do trabalho colaborativo da SCGE/PE, juntando suas experiências, narrativas e processos organizacionais social e historicamente construídos (CRESWELL, 2007).

Nesse sentido, Gibbs (2009) afirma que a pesquisa qualitativa explica fenômenos sociais analisando experiências de indivíduos ou grupos, examinando interações e comunicações, bem como investigando documentos, tal como feito nesta dissertação.

A proposta da pesquisa pelo IA, no tocante ao objetivo geral, que consiste em analisar como pode se configurar institucionalmente a SCGE/PE de acordo com as perspectivas institucional e apreciativa enquanto organização positiva, tem forte identificação com o uso do diálogo visando à construção coletiva que foi empreendida (BARRETT; COOPERRIDER, 1990).

A natureza qualitativa do estudo se fundamentou, então, em práticas dialógicas e relacionais promovidas no contexto da aplicação do ciclo de 5-D, de acordo com as ideias de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009). Com o apoio da IA, elaborou-se um modelo de pesquisa colaborativa, tendo sua base de implementação contando com a contribuição de indivíduos e grupos para levar adiante o referido processo investigativo, de sorte que os participantes da SCGE/PE envolvidos neste trabalho podem ser considerados coconstrutores do conhecimento em relação ao objeto pesquisado, logo, todos são sujeitos nesse processo (DESGAGNÉ, 2007).

Neste sentido, a prática da pesquisa qualitativa foi explorada mediante procedimentos que implicam lidar com atitudes, comportamentos e experiências através de um plano metodológico previamente definido (DAWSON, 2002). O ciclo de 5-D representa esta opção por colocar em ação a IA, da qual se extraiu a perspectiva dialógica

que estimulou positivamente a dimensão generativa da pesquisa (RIVA, 2015)

Isto também se aplica à apreensão do discurso dos participantes por meio do processo de construção social da SCGE/PE, sob o ponto de vista de uma instituição de *accountability* estadual que busca se legitimar, o que leva à ênfase nos aspectos positivos desta organização em oposição à visão do déficit, com a identificação de uma série de ações, atividades e atitudes que caracterizam ativos e elementos de valor capazes de promover seu reconhecimento no campo organizacional.

O método qualitativo tem a vantagem de facilitar o estudo deste tipo de abordagem, a qual atende os critérios estabelecidos por Merriam (1998): (a) adota a orientação de processo e contexto em um ambiente natural; (b) tem preocupação com a produção de significado pelos participantes; (c) opera com construções múltiplas da realidade; e (d) reconhece a relevância do papel ativo do pesquisador na coleta e análise de dados.

Os aspectos centrais da combinação da perspectiva institucional e apreciativa metodologicamente aplicada ao estudo da SCGE/PE têm em comum a percepção de que o delineamento de uma organização positiva requer estabelecer uma conexão entre passado, presente e futuro, ou seja, que se trabalhe com uma visão histórica.

Como explicam Whitney e Cooperrider (2000), o reconhecimento de que a história de uma organização pode ser uma poderosa fonte de possibilidades positivas para o futuro é central para a IA. Para tanto, elegem meios que retratam as realizações promovidas pela organização, sobretudo aquilo que registra tudo o que foi bem-sucedido em sua história, valoriza as experiências de continuidade que liga o passado ao presente e ao próprio futuro.

Whitney e Cooperrider (2000) consideram que a compreensão do todo e da integridade institucional é uma necessidade absoluta para tornar a vida positiva, digna de ser apreciada. Segundo os autores, ser saudável é ser inteiro.

Em uma organização saudável, considera-se as possibilidades de ação a ser empreendida com base nas qualidades, processos ou práticas que esta deseja manter à medida que cresce em relação ao bem-estar de todos. (WHITNEY; COOPERRIDER, 2000)

O ciclo de 5-D permite desenvolver essa estratégia de estudo do histórico organizacional, projetar uma imagem vívida de suas forças e conhecer as capacidades de seu núcleo positivo. As perguntas apreciativas incluem questionamentos acerca das qualidades da organização, de seus processos, sistemas, produtos, serviços ou formas gerais de fazer coisas que contribuíram para o sucesso no passado. Em função das

respostas, levanta-se o que deve ser mantido para garantir o sucesso contínuo à medida que a organização avança para uma nova era de realizações.

O processo apreciativo compreende atitudes de honrar o passado (continuidade), realçar a busca pela inovação (novidade, generatividade) e abraçar o movimento em direção ao novo futuro (transição). Essa lógica positiva e generativa aponta para um percurso baseado na abordagem de organizações saudáveis (positivas), conforme defendido por Cooperrider; Whitney e Stavros (2009).

Os autores aprofundam essa discussão afirmando que estas organizações possuem três fatores que lhe dão vida: a continuidade, a novidade e a transição, como representado na Figura 08, que reflete a capacidade de aprendizado organizacional, a capacidade de aflorar novas ideias atos criativos (generatividade) e a capacidade de desafiar o status quo para chegar ao futuro almejado, ao mesmo tempo em que preserva o melhor do passado (o conhecimento positivo). O desenvolvimento de tais capacidades pode ser entendido como fatores indicativos da configuração de organizações positivas.

Nessa acepção da historicidade organizacional, a continuidade está relacionada à capacidade de aprender com as experiências passadas para aperfeiçoar e caminhar para o futuro almejado. Já a inovação está ligada à capacidade de recepcionar as possibilidades advindas do novo, dos atos criativos e daquilo no qual a organização pode se transformar. E a transição é o processo de gestão da mudança dos sistemas para alcançar o estado de progresso desejado.

Figura 08 – Fatores indicativos da configuração de organizações positivas



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

O ciclo apreciativo de 5-D se institui como base para a análise da continuidade que

mobiliza as pessoas a cocriarem uma imagem de sua organização. Ao longo do processo, os participantes aprendem e a inteligência coletiva da organização se expande, junto com a geração de energia positiva quando as pessoas fazem conexões sobre a história da organização. À medida em que a história organizacional é posta em foco e se torna significativa, as pessoas são mais capazes de imaginar e teorizar possibilidades para seu futuro coletivo (WHITNEY; COOPERRIDER, 2000)

Nesse contexto metodológico, a IA lança mão de processos descritivos, exploratórios e explicativos. Metaforicamente, Cooperrider; Whitney e Stavros (2009) entendem que a abordagem também visa a descoberta sem limites de um sistema organizacional.

De acordo com Gil (1999, p. 44), pesquisas descritivas são aquelas que têm como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, "têm por objeto estudar características de um grupo". Já em relação às pesquisas exploratórias, estas têm características relacionadas à avaliação de uma situação, um local ou mesmo alguém ou algum grupo em dado lugar (MARCONI; LAKATOS, 2007). E pesquisas explicativas são aquelas "que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos". (GIL, 1999, p. 44).

A próxima seção irá delinear o escopo da pesquisa.

3.2 Escopo

Após tratar da delimitação dialógica da pesquisa convém, também, delimitar o universo geográfico e temporal do trabalho no sentido de que os fenômenos a serem trabalhados possam ser identificados e integrados ao estudo.

Assim, entende-se que o escopo do estudo nada mais é que a delimitação espacial e temporal. Constitui um recorte a ser observado. Deste modo, as investigações relacionadas à pesquisa se processarão no âmbito do Estado de Pernambuco onde está localizado o órgão público pesquisado, especificamente na cidade do Recife, SCGE-PE, cujo marco histórico refere-se ao período compreendido a sua elevação ao *status* de Secretaria Especial em 2007 até os dias atuais.

Creswell (2007, p. 156) afirma que: "o escopo pode focar em variáveis específicas ou em fenômeno central, delimitado para participantes ou locais específicos, ou ser restrito a um tipo de projeto de pesquisa".

Daí a importância em se delimitar o campo geográfico e organizacional da

pesquisa, pois, é fator que corrobora a busca de evidências que dão suporte às constatações e conclusões advindas do objeto pesquisado, que certificarão o caráter científico do estudo, tanto como um fenômeno central ligado à institucionalização, quanto ao positivo e generativo da vida organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2010) aplicado à SCGE-PE. Definido o escopo, a próxima seção traz algumas considerações sobre as características do estudo de caso, como estratégia da pesquisa realizada.

3.3 Estudo de Caso

Escolher um estudo de caso requer alguns cuidados, mormente em relação à forma de gerir a pesquisa. Deve-se proceder de maneira rigorosa e gerir o esforço compreendendo a vantagem comparativa da pesquisa. Por isso, a primeira condição a ser observada é classificar o tipo de questão a ser tratada (YIN, 2015).

Para Yin (2015, p. 12), é importante se indagar: “o que é o meu estudo?”. O autor entende que o estudo de caso deve ser definido em duas partes, apresentadas no Quadro 07. Além disso, a estratégia do estudo de caso mostra-se adequada quando se trata de perguntas de pesquisa que ressaltam o “como”, tal como foi posto nesta dissertação: “como se pode configurar institucionalmente a SCGE/PE, de acordo com as perspectivas institucional e apreciativa enquanto organização positiva?”

Quadro 07 - Definição de estudo de caso

ESTUDO DE CASO	
1. O estudo de caso é uma investigação empírica que:	Investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.
2. A investigação do estudo de caso:	Enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

Fonte: Elaborado própria com base em Yin (2015, p. 17-18).

Nesse sentido, entende-se que o estudo de caso é o método investigativo que atende às demandas da dissertação em tela e contribui adequadamente para responder não só à pergunta de pesquisa como para produzir o alcance dos objetivos propostos na dissertação.

Por fim, importantes considerações trazidas por Severino (2007) deixam claro os cuidados na escolha do caso de estudo que também é fenomenológico:

O caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representado, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências. Os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo.

Estes aspectos foram levados em conta quando da escolha da SCGE-PE para ser objeto do estudo, por atender aos requisitos teóricos e empíricos da pesquisa e reunir qualidades típicas das instituições de *accountability*, cuja positividade está sendo examinada neste trabalho. A próxima seção aprofunda a discussão metodológica da dissertação.

3.4 Delineamento Institucional e Apreciativo

As categorias da pesquisa qualitativa, em geral, não estão condicionadas a uma medida quantificável, porém, a uma interpretação fenomenológica advinda de um processo interativo que busca averiguar ou constatar situações ou fenômenos (CRESWELL, 2007).

A abordagem e metodologia da IA, como já referido anteriormente, tem como pressuposto a pesquisa colaborativa, pela qual se atinge uma estratégia de cunho científico que tem o condão de contribuir através de “objetivos generativo-teóricos da ciência social” e utiliza o diálogo igualitário para promover “a eficiência e a integridade do sistema social”. Apoia-se, então, em fundamentos que possuem “objetivos científicos, pragmáticos, metafísicos e normativos” (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009, p. 440), posto em prática pelo ciclo de 5-D, exposto no Quadro 08.

Quadro 08 – Modelo de Investigação Apreciativa.

INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA				
D-1	D-2	D-3	D-4	D-5
É uma escolha coletiva e organizacional *	É ciência/teórica *	É metafísica *	É normativa *	É pragmática *
Busca por pactos e acordos *	Busca conhecimento sociorracional (interpretativo) *	Busca conhecimento apreciativo do milagre da organização *	Busca conhecimento prático *	Busca ação informada *
Visão participativa *	Observação fundamentada *	Visão da lógica *	Diálogo colaborativo e escolha *	Experimentação coletiva *
Define o tópico afirmativo	Melhor do “que existe”	Ideias do “que pode ser”	Consenso do “que deve ser”	Experimentação do “que pode ser”

Fonte: Adaptado de Sauer (2013, p.93) e Cooperrider e Srivastva (2009, p. 441).

O Quadro 08 apresenta um esquema em que se dispõe de parâmetros para a busca do conhecimento, com base em uma ação coletiva/colaborativa sustentada na observação, visão lógica, diálogo e experimentação (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Pressupõe uma investigação do melhor “que existe” no ambiente organizacional, passando para “que poderia ser”, posteriormente

evoluindo para o “que deve ser”, e chegando ao “que pode ser” transformado no grupo ou organização, cujas respostas são compatíveis com os pilares institucionais investigados no caso da SCGE/PE, sobretudo os de ordem normativa e cultural-cognitiva, já percorridos no referencial teórico.

No passo a passo da pesquisa, cada componente do ciclo de 5-D constitui uma unidade temática e pode ser considerado elegível como categoria de análise, com suas especificidades, em associação com os elementos institucionais, especialmente os de ordem normativa e cultural-cognitiva (SCOTT, 2013), como já mencionado.

Na origem da implementação do ciclo de 5-D se encontram as escolhas decorrentes do D-1, Definição, que corresponde ao protocolo de ações estabelecido junto aos representantes da SCGE/PE e da equipe colaborativa. Esse processo foi construído em reuniões e agendamento de atividades iniciais da pesquisa, a qual se agregou entrevistas complementares com 02 (dois) ex-dirigentes do órgão, que foram gravadas e transcritas, e se integraram ao processo apresentado neste estudo.

A pesquisa computa o uso de variáveis relacionadas ao nível individual (atores sociais envolvidos), nível organizacional (a organização) e o nível institucional (trajetória, relações de governança e *accountability*) presentes no campo organizacional onde se insere a SCGE/PE, a qual abarca a lógica institucional de análise sugerida por Dambrin, Lambert e Sponem (2007) e Tolbert e Zucker (1996).

Note-se que este desenho de pesquisa guarda aderência com o referencial representado na Figuras 03, 04 e o disposto no Quadro 02, que permitem dar contorno ao fenômeno, conforme sugerido pela literatura, o que possibilitou o êxito do estudo da SCGE/PE, começando pela abordagem da IA.

Para Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p.51), “o núcleo positivo de uma organização pode ser expresso de inúmeras maneiras retiradas de um grupo, todas elas passíveis de serem identificadas com a investigação”. Dando seguimento à metodologia, a próxima seção trata de questões ligadas à coleta de dados, com destaque para os aspectos mais positivos e generativos da organização objeto do estudo, considerando o estudo do processo de institucionalização por ela alcançado.

3.5 Coleta, Validação e Análise dos Dados

A coleta de evidências no estudo de caso é uma fase de extrema importância. Para Yin (2015), deve-se observar quatro princípios básicos: triangulação de múltiplas fontes;

criação de banco de dados e o encadeamento da evidência.

O método de IA articula diálogos do pesquisador com os atores sociais participantes do trabalho e se apoia na cooperação destes bem como na troca de experiências positivas. (OLIVEIRA; BROXADO, 2014). Na IA, “a coleta de dados e a exploração narrativa representam a cerne do processo de investigação” (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009, p. 118). A coleta de dados envolve o estímulo dado aos participantes para que compartilhem valores, experiências e histórias vividas na organização.

Em realidade, na pesquisa colaborativa, o processo de coleta de dados constitui uma troca de aprendizagem entre o pesquisador e os colaboradores pesquisados. É um processo de coleta e, simultaneamente, um caminho para a descoberta em direção ao melhor do sistema organizacional. Os dados servem para sedimentar o próximo passo, o sonho organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009).

No caso da SCGE/PE, a coleta de dados primários compreendeu a realização de entrevistas apreciativas, entrevistas tradicionais e a realização de oficinas que funcionaram como espaço de diálogos positivo e generativo, ao lado da coleta de dados secundários, para fundamentar a análise documental e histórica. Conforme foi pertinente, também contribuíram para sedimentar aspectos históricos e institucionais.

Note-se que a entrevista é uma técnica extensivamente utilizada no trabalho de campo por viabilizar informes contidos nas falas dos atores sociais, pois estes são os que vivenciam uma determinada realidade e apontam o que a pesquisa deseja construir. (CRUZ NETO, 2002).

Especificamente em relação à entrevista apreciativa, Madrid (2008, p. 28) a qualifica como o núcleo da intervenção apreciativa e sugere que deva ser realizada com proposições que “estimulem o potencial positivo que existe nas pessoas e organizações”. A entrevista apreciativa aplicada neste estudo teve o objetivo de captar os aspectos positivos do processo de institucionalização da SCGE/PE, de acordo com as falas e narrativas colhidas junto aos envolvidos no processo.

Para Acosta e Douthwaite (2005), uma característica observada na entrevista apreciativa consiste no fato de que esta não visa coletar opiniões e sim histórias, tendo em vista que as histórias fornecem o material pesquisado e, por outro lado, as opiniões podem ser derivadas destas.

No que refere à oficina, sabe-se que esta reúne técnica e espaço de produção do

conhecimento, com base na ação e no arcabouço teórico que dá fundamento à pesquisa, servindo como aprendizagem nascida da ação e da reflexão obtida da “construção coletiva de saberes” (PAVIANI; FONTANA, 2009, p. 78).

As oficinas foram muito importantes para a execução de Ciclo de 5-D, em especial no decorrer das três últimas fases, notadamente o D-3, do qual se que foram suscitados elementos para fomentar as etapas seguintes.

No caso da SCGE/PE, no centro do ciclo de 5-D predominou o foco afirmativo, que aconteceu em um ambiente de instigação pautado nas experiências valiosas, enriquecedoras capazes de provocar as transformações desejadas para a organização, construídas com base em um diálogo entre os membros da organização e seus interessados (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009).

Ao mesmo tempo, é interessante lembrar que a abordagem apreciativa é abalizada, dentre outros, pelo princípio da simultaneidade, no qual a investigação e as mudanças não ocorrem em momentos estanques, mas sim concomitantemente com a vontade coletiva (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009).

Essa premissa ofereceu ao ambiente de pesquisa da SCGE/PE a oportunidade de realização da coleta, análise e validação dos dados em um mesmo momento de ação e reflexão, entendendo-se o processo apreciativo como produtor de resultados, desde a coleta dos dados até a sua interpretação, numa construção coletiva de que todos são sujeitos, cientes de que esse processo é que dá coerência ao alcance dos objetivos geral e específicos da pesquisa.

Inclusive, isto gerou alterações no percurso da aplicação do método de IA, representado na Figura 09, que permite visualizar a combinação do Ciclo de 5-D com o estudo da institucionalização da SCGE/PE, que reúne os principais conceitos com que se trabalhou no referencial da dissertação, vindo a influenciar e mesmo redirecionar as perguntas previstas nos componentes do ciclo apreciativo.

Figura 09 – Caminho proposto para o ciclo de 5-D combinado ao estudo da institucionalização da SCGE/PE



Fonte: Adaptado de Acosta e Douthwaite (2005) e de Cooperrider; Whitney; Stavros (2009).

Neste particular, à combinação de ambos os focos teóricos foi acompanhada da recomendação de Cooperrider; Whitney; Stavros (2009) para que também se faça a exame do material empírico de forma integrada desde a coleta até a análise dos dados, em simultâneo, com ela coincidindo a interpretação dos conteúdos obtidos e assinalados pelos participantes do processo.

No caso da SCGE/PE, o ciclo de 5-D foi constantemente redefinido para que essa lógica fosse aderente a do processo de institucionalização da própria SCGE/PE. Chama-se a atenção para o teor exposto nos quadrantes associados a cada D, dispostos na Figura 09, os quais passaram por revisão e adaptação para atender às especificidades com que se trabalhou na pesquisa.

A coleta de dados foi realizada seguindo esse caminho ora exposto, sempre relembando os fundamentos teóricos adotados no referencial do trabalho, os quais foram categorizados e subsidiaram todas as suas etapas, desdobradas em reuniões agendadas, realização de entrevistas, realização de oficinas, devidamente organizadas com base no protocolo previamente estabelecido com a finalidade de alcançar os objetivos da pesquisa.

No Quadro 09 apresenta-se o esforço aplicado ao estudo, em que se revisitou a

teoria apreciativa e a institucional, tendo se respeitado, sem muita rigidez, como explorar a natureza dos dados e a própria organização estudada, graças ao viés construcionista. Assim sendo, na medida do possível, procurou-se trabalhar segundo a pertinência dos significados atribuídos às categorias e variáveis explicitamente conhecidas e àquelas que foram percebidas nas “entrelinhas” dos dados obtidos.

No caso da SCGE/PE, este material deu consistência ao tratamento dos dados coletados, tendo se recorrido à análise de conteúdo, considerada como sendo uma técnica de análise de comunicações possível de ser aplicada em diálogos dos quais se extrai o sentido em entrevistas e conversas de qualquer espécie (BARDIN, 2011).

Os principais conceitos ou os temas abordados formam unidades de sentidos em busca da informação contida no texto. Também busca-se fornecer indicadores e/ou temas úteis aos objetivos da pesquisa (OLIVEIRA et.al., 2003). É uma técnica inferencial/interpretativa de comunicações e documentos (BARDIN, 2011). Assim, o material coletado foi classificado por temas ou categorias, associados aos conteúdos de cada D, cujos dados foram obtidos ao longo do ciclo apreciativo.

Quadro 09 – Categorias e variáveis da pesquisa.

CATEGORIAS			
Apreciativa		Institucional	
Ciclo	Significado	Fases	Significado
D-1 Definição (Definition)	Parametrização da pesquisa e de ações. Escolha do Tópico Afirmativo. Elaboração do protocolo de trabalho.	• Pré-institucionalização/Inovação/ Novos ideais;	Formações dos arranjos iniciais para formalização de uma estrutura idealizada. Delineamento dos desafios enfrentados e superados com sucesso (conflitos políticos, sociais e econômicos).
D-2 Descoberta (Discovery)	Descoberta do que dá vida a organização, foco no núcleo positivo (pontos fortes) e suas conexões com os mecanismos explicativos da configuração de organizações positivas, relacionados ao ambiente de <i>accountability</i>	• Habitualização/Novos discursos; • Objetificação/Novas técnicas; • Sedimentação/Internalização.	Delimitação do processo de institucionalização associado à lógica de atuação de uma instituição de <i>accountability</i> . Identificação de fatores indicativos da SCGE/PE como organização positiva, em um contexto de <i>accountability</i> .
D-3 Sonho (Dream)	Formulação da visão de futuro almejada através da discussão do potencial positivo e generativo do sistema organizacional.	• Desenvolvimento de modelos para ação institucional (positivos e generativos); • Apreciação de novas questões; • Projeção de imagem positiva do futuro e discussão sobre as	Esquemas construtivos e interpretativos. Projeção de ideias e discursos. Delineamento das intenções estratégicas

		possibilidades que podem ser estabelecidas para que haja maior legitimidade do trabalho da SCGE/PE.	ou foco estratégico.
D-4 Planejamento (Design)	Busca de concretude com foco no futuro almejado. Discussão sobre o delineamento de sistemas, estruturas, estratégias, processos e imagens alinhados com o D-2 e o D-3 para viabilizar um plano de ação, por meio de proposições provocativas.	• Revitalização das forças de sustentação dos pilares institucionais da SCGE/PE; • Criação de valor positivo na projeção de metas institucionais.	Entendimento das crenças e valores compartilhados. Delineamento das metas para recepcionar a estrutura organizacional sonhada.
D-5 Destino (Destiny)	Busca de concretização do plano de ação com base no <i>design</i> institucional criado nas etapas anteriores.	• Plano de ação. Busca de consenso e apoios.	Reconhecimento cultural e socialmente amparado. Plano de ação advindo da estrutura sonhada.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), Tolbert e Zucker (1996), Dambrin, Lambert e Sponem (2007) e Scott (2013).

Vale lembrar que a pesquisa levantou histórias e obteve narrativas dos participantes no âmbito do próprio ciclo de 5-D, que se alimenta de diálogos contínuos e processos interpretativos ligados à entrevistas apreciativas e oficinas colaborativas, por exemplo.

Para Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 132), não existe uma única forma de extrair sentido dos dados coletados que "podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de histórias, boletins informativos e outros recursos visuais" (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009, p. 132). Busca-se identificar temas que possibilitem aprender e representar o que funciona bem, segundo o paradigma 2, já mencionado.

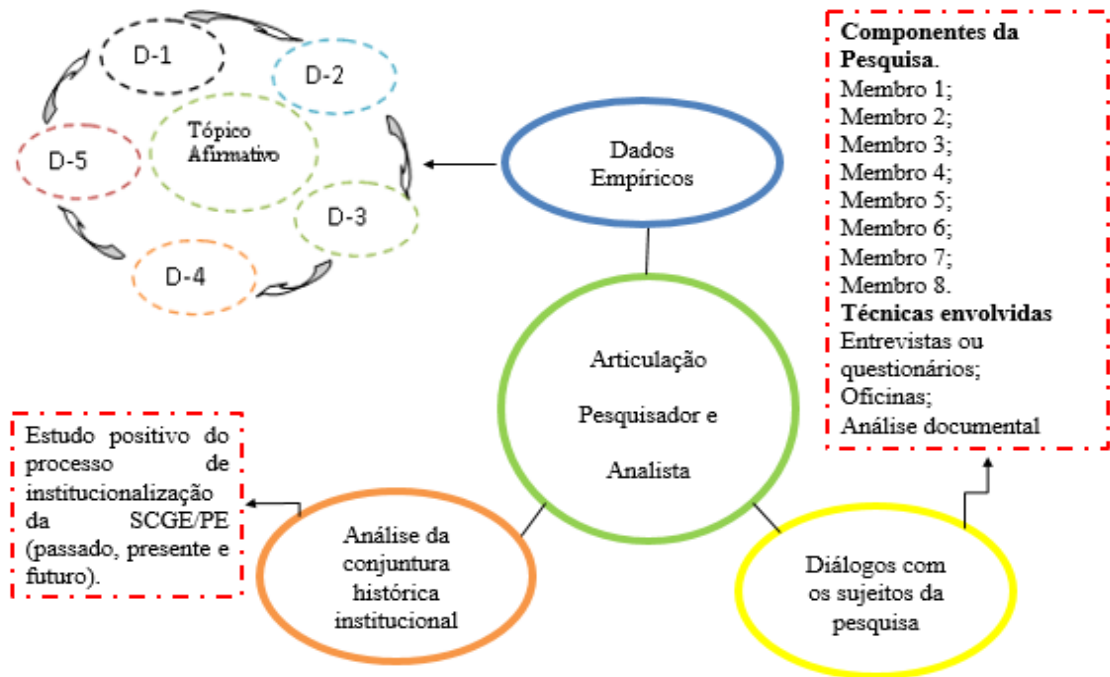
Os procedimentos também foram discutidos segundo um dado esquema de triangulação, considerado metodologicamente confiável para articular dados, teoria, método adotado e documentos institucionais.

Marcondes e Brisola (2014) apresentam um modelo de análise por triangulação pautado na coleta de dados e na conjugação de três perspectivas de análise: os dados empíricos levantados, o diálogo com os protagonistas da pesquisa e a análise do ambiente. A Figura 10 retrata esse método de triangulação, adaptado ao estudo, em que se mostra a articulação entre o levantamento de dados através do Ciclo de 5-D, a validação e discussão destes pelo diálogo com os membros participantes do estudo, à luz da análise institucional positiva e generativa da SCGE/PE, construída com base no quadro de referência do estudo.

Ressalta-se que Marcondes e Brisola (2014) entendem que a utilização das três dimensões para triangulação em estudo qualitativo deve ser realizada mediante processo

interpretativo com base no fenômeno e na técnica de coleta, integrada ao referencial que lhe deu sustentação.

Figura 10 – Triangulação utilizada na pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de Marcondes e Brisola (2014).

Nesta acepção, cabe destacar o papel dos membros participantes da SCGE, eleitos protagonistas da pesquisa colaborativa, atuando tanto na representação institucional do órgão como também agentes oriundos das mais diversas áreas profissionais, de sorte que eles trouxeram variadas expertises que enriqueceram este trabalho. Sendo em número de 08 membros: 02 membros (ex-dirigentes) participantes da fase D1; 06 membros participantes ativo de toda metodologia do Ciclo de 5- D, considerado grupo colaborativo.

O Quadro 10 delinea a composição dos participantes, o motivo da escolha destes e a participação que tiveram na pesquisa. A cada um foi apresentado um formulário/termo de livre consentimento quanto à participação na pesquisa, consoante Apêndice A, junto com a explicação acerca do uso dos resultados somente para fins acadêmicos/científicos e o compromisso de salvaguardar o sigilo da identidade pessoal e institucional, conforme estabelecido no protocolo de trabalho.

Quadro 10 - Composição dos participantes da pesquisa.

Quadro de participantes da pesquisa			
Componentes	Perfil Organizacional	Motivo da escolha	Tipo de participação na pesquisa
Membro 1	Nível estratégico	Participação nas fases iniciais do órgão. Participou ativamente do	Realização de entrevista

		processo gestão e estruturação institucional atualmente experimentado pela SCGE/PE. Participação na criação da SCGE/PE.	
Membro 2	Nível estratégico	Participação na criação da SCGE/PE.	Realização de entrevista
Membro 3	Nível estratégico	Visão específica sobre o processo de institucionalização à luz do parâmetro estratégico, competências, tempo de serviço na SCGE/PE e ligação institucional.	Atividades conjuntas como integrante do grupo colaborativo (entrevistas, oficinas, troca de informações por <i>e-mail</i> e validação dos resultados)
Membro 4	Nível estratégico	Visão específica sobre o processo de institucionalização à luz do parâmetro estratégico, competências, tempo de serviço na SCGE/PE e ligação institucional.	Atividades conjuntas como integrante do grupo colaborativo (entrevistas, oficinas, troca de informações por <i>e-mail</i> e validação dos resultados)
Membro 5	Nível Gerencial	Visão específica sobre o processo de institucionalização à luz do parâmetro gerencial, competências, tempo de serviço na SCGE/PE e ligação institucional.	Atividades conjuntas como integrante do grupo colaborativo (entrevistas, oficinas, troca de informações por <i>e-mail</i> e validação dos resultados)
Membro 6	Nível Gerencial	Visão específica sobre o processo de institucionalização à luz do parâmetro gerencial, competências, tempo de serviço na SCGE/PE e ligação institucional.	Atividades conjuntas como integrante do grupo colaborativo (entrevistas, oficinas, troca de informações por <i>e-mail</i> e validação dos resultados)
Membro 7	Nível Operacional	Visão específica sobre o processo de institucionalização à luz do parâmetro operacional, competências, tempo de serviço na SCGE/PE e ligação institucional.	Atividades conjuntas como integrante do grupo colaborativo (entrevistas, oficinas, troca de informações por <i>e-mail</i> e validação dos resultados)
Membro 8	Nível Operacional	Visão específica sobre o processo de institucionalização à luz do parâmetro operacional, competências, tempo de serviço na SCGE/PE e ligação institucional.	Atividades conjuntas como integrante do grupo colaborativo (entrevistas, oficinas, troca de informações por <i>e-mail</i> e validação dos resultados)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Junto com este conjunto de participantes, foram elaboradas as análises teórico-empíricas que auxiliaram a desenvolver a capacidade de pensar e refletir sobre a SCGE/PE, em especial acerca dos aspectos positivos relacionados ao processo de institucionalização do órgão e suas consequências. Foi um aprendizado referente ao que seus membros conseguem fazer de forma integrada, de acordo com as competências profissionais de cada um e as experiências e/ou ligações com o órgão pesquisado, consoante o delineado no Quadro 11.

O plano de aplicação do Ciclo de 5-D exposto no Quadro 09, portanto, foi realizado

mediante os procedimentos de pesquisa colaborativa em associação com a teoria institucional que iniciou com um encontro prévio com representantes da SCGE-PE para viabilizar a pesquisa no âmbito do referido órgão, cujos resultados são delineados na seção que se segue.

4. RESULTADOS

Os resultados deste capítulo apontam como pode se pode configurar institucionalmente a SCGE/PE de acordo com as perspectivas institucional e apreciativa enquanto organização positiva. O percurso realizado foi delineado conforme o caminho proposto na Figura 10, começando pelo D1.

4.1. Definição (*Definition*) – D1

O Ciclo de 5-D da IA iniciou-se com entrevistas feitas com ex-dirigentes do órgão nos dias 13/10/2016 e 26/10/2016, respectivamente, que serão abordadas mais a diante, antecedidas pela reunião realizada com o Secretário Executivo da SCGE/PE, no dia 15/09/2016, das 11:00h às 12:00h, em que foi exposto uma síntese da pesquisa. Na ocasião foi explicitado que a coleta de dados no âmbito da SCGE/PE seria realizada pelo modelo de pesquisa colaborativa. Assim, haveria necessidade de contar com adesão dos participantes, ter um local para aplicação e autorização formal da instituição, inclusive para obter documentação que fosse necessária. Esta discussão deu forma ao protocolo de pesquisa em que se montou a equipe colaborativa composta por 06 (seis) servidores, sendo: 02 (dois) de nível estratégico, 02 (dois) de nível gerencial e 02 (dois) de nível operacional.

A escolha de participantes dos três níveis institucionais (estratégico, gerencial e operacional) objetivou dar um caráter mais integrativo à abordagem por serem oriundos das mais diversas áreas profissionais da organização e trazerem variadas expertises, importante na coleta e análise dos dados, o que evitou a possibilidade de viés na pesquisa advinda da homogeneidade do grupo.

A direção do órgão foi bastante solícita ao pleito, porém, pediu ao pesquisador que aguardasse as tratativas pertinentes quanto à formalização da autorização. Assim, deu-se andamento aos acordos iniciais e estabelecida a data de 25/10/2016, às 09:00h, para se iniciar o processo. Entretanto, por motivos internos do órgão, esta data foi revista e programada para o dia 11/11/2016. Além disso, o contato inicial prosperou e implicou a aceitação do convite feito pelo pesquisador cuja formalização foi feita através do Of. Nº 095/2016/SE-SCGE informando ao PPGC-UFRPE o nome dos seis membros da equipe colaborativa, servidores efetivos, ficando o início para o dia 11 de novembro de 2016 às 09:00h.

Assim sendo, na data marcada dos trabalhos, no 3º andar do prédio da SCGE/PE, sala de convivência, foi realizada a primeira reunião com o grupo colaborativo do ciclo de 5-D, a fase conhecida como Definição (D1-*Definition*), estando todos presentes.

Na ocasião foi feito uma apresentação em *Prezi* sobre aspectos fundamentais da pesquisa e da teoria geral da IA, bem como o protocolo seguido no trabalho (Figura 11).

Figura 11 - Apresentação dos fundamentos teóricos da pesquisa ao grupo colaborativo - Fase - D1



Fonte: Dados da oficina apreciativa

Foi abordada a necessidade de contar com a adesão de todos ao processo e de operacionalização, bem como a necessidade da escolha do Tópico Afirmativo. Em seguida realizou-se a leitura do Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento (Apêndice A), momento em que os presentes assinaram o documento aderindo ao processo de pesquisa.

Este contato inicial foi muito promissor, haja vista os participantes terem demonstrado interesse e curiosidade em saber mais do processo, inclusive foi solicitado cópia da apresentação.

No entanto, foi levantado um fator limitador à intervenção, em termo do cronograma dos encontros da IA, pois se estes fossem estendido para o mês de dezembro de 2016 poderiam ocasionar descontinuidade devido à agenda de fim de ano dos participantes. Então, ficou estabelecido que, em relação às etapas D2 e D3, o roteiro das perguntas apreciativas (Apêndice C e D) seria enviado por *e-mail* para que fossem respondidos previamente ficando os debates e validação para o momento das reuniões com o grupo. O primeiro bloco seria enviado com questões ligadas à fase da descoberta (D2), para em seguida ser aplicado o desenvolvimento desta etapa do trabalho, ante as respostas obtidas. Também ficou acordado que a validação de cada etapa seria realizada no encontro subsequente. Havendo concordância sobre isto, pactuou-se criar um grupo no aplicativo

WhatsApp para comunicação de todos de forma rápida e eficiente.

Conforme já dito anteriormente, também como etapa introdutória, cujo objetivo foi respaldar os achados do grupo colaborativo expressos a partir da seção seguinte, entrevistou-se dois ex-dirigentes da SCGE/PE, identificados como membros 1 e 2, respectivamente. O roteiro dessas entrevistas encontra-se no Apêndice B.

No Quadro 11 se expõe os dados extraídos das respostas das entrevistas, que foram gravadas e transcritas, as quais se buscou resgatar aspectos importantes que contribuíram para o processo inicial de institucionalização da SCGE/PE.

Quadro 11- Fatores que contribuíram para o processo inicial de institucionalização

Membro 01	Membro 02
Quais foram os fatos, pessoas e/ou processos que, em sua opinião, contribuíram decisivamente para a criação da SCGE em 2007 (atores sociais, paradigmas, ambiente político, aspectos legais, governo, etc)?	
"(...) existia, por parte do governador eleito, Eduardo Campos, uma, um incômodo com a atuação de órgãos de controle, de um modo geral (...)" "(...) um conjunto, também, tecnicamente muito qualificado, na época, que também era composto pelo atual prefeito Geraldo Júlio, era o técnico da Corte de Contas daqui do estado que trazia um conjunto de know-how e de interesses, também, de experimentação, de pesquisa, não de pesquisa acadêmica em si, mas de vivência de contatos com teorias (...)" "(...) na época, havia uma grande discussão em relação a existência de quatro funções essenciais para atuação do controle interno, seria a controladoria, seria uma função mais voltada para a produção de informações para tomada de decisão, o acompanhamento do índice, a função auditoria, a função ouvidoria e a função correição (...)" "(...) havia no país um amadurecimento, que era um amadurecimento técnico, não um amadurecimento acadêmico. (...) a função controle amadureceu à revelia, inclusive, do nosso normativo constitucional, (...) a controladoria de Pernambuco foi calcada nesse modelo teórico (...) a gente tá produzindo uma forma de pensar controle interno, aqui, que a literatura não tá dando conta, a literatura que dá conta do controle interno, fala de um controle interno que atua a posteriori, (...), que é legítima, mas não dá espaço, não dá calibre para a gente fazer o que a gente precisa fazer: que é melhorar a produção de informação para a tomada de decisão, atuar de forma preventiva, orientar os gestores, fortalecer os canais de transparência a sociedade para fortalecer o controle social, (...), essa discussão, ela existia. E eu posso lhe dizer que ela mudou muito pouco dali das discussões que eram feitas aqui em Pernambuco em 2007 para o que hoje você tem do ponto de vista teórico, do pensamento do	"Em 2007 a gente tinha já a nível nacional uma Controladoria Geral da União criada e com alguns anos de criação e tínhamos aí um ambiente social que cobrava mais dos governos, nas três esferas de atuação, transparência mais controle mesmo das ações e a possibilidade, também, de que fosse exercido um controle social. E, enxergando essa demanda social, a gente tinha um governador eleito, no caso, o nosso Eduardo Campos que tinha exatamente, dentro do seu programa de governo captado essa demanda da sociedade e colocado isso como uma das metas de seu programa de governo. Então, eu acredito que o ambiente social e político daquele momento, ele demandava mais transparência, mais controle, e um apoio para que o controle social fosse exercido, isso aparecia a nível nacional como personificado, vamos dizer assim, a nível federal com a Controladoria Geral da União e o ator que captou isso foi o, então candidato, que colocou e seu programa de governo e, ao ser eleito, ele colocou em prática isso aí. Eu acho que esse é o conjunto do ambiente que permeou ali a criação da controladoria com o <i>status</i> de secretaria de estado, vamos dizer assim. Existia um controle interno formalmente constituído como uma gerência dentro da Secretaria da Fazenda, que era como existia na imensa maioria das Secretarias de Fazenda dos estados. (...), nos municípios, também, e na União dentro do Ministério da Fazenda. E aí essa evolução, vamos dizer assim, de ganhar vida própria para o controle interno com <i>status</i> de ministério, no caso da União. Era, vamos dizer assim, um pontapé inicial e uma sinalização que foi sendo acompanhada aí pela maioria dos estados e, naquele momento Eduardo foi um dos primeiros no país a criar uma controladoria com <i>status</i> de secretaria"

modelo paradigmático para o funcionamento do controle interno (...)" "(...) O que que você tem? Você tem um amadurecimento institucional de parte do foi pensado naquele momento e implementado hoje institucionalmente no órgão de controle interno de Pernambuco. E outros entes de controle interno, a partir de um processo de mimetismo institucional, até de um processo de isomorfismo, copiando esse modelo. (...) ambiente político era muito favorável porque existia um clamor por melhoria da qualidade do gasto por parte da sociedade. Eduardo foi eleito nesse espírito também (...) existia um pensamento teórico isso foi modelado, isso foi estruturado na execução e traz resultados concretos (...)"	
--	--

Fonte: Trechos coletados das entrevistas dos ex-dirigentes.

Observa-se dos excertos das entrevistas no Quadro 11 que o nascimento da SCGE/PE inicia-se sob a influência de um anseio da sociedade (melhoria na qualidade do gasto, ambiente social que cobra mais dos governos, etc.), bem como de uma força política (ex-governador Eduardo Campos) que, à época, conseguiu captar a demanda social existente e incluir na política pública do estado de Pernambuco a criação de um órgão de controle com um perfil teórico conceitualmente bem definido, e um corpo técnico disponível para implementação e disseminação das práticas de controle interno.

Ressalta-se que o modelo de institucionalização defendido por Tolbert e Zucker (1996) aponta que, na fase inicial de institucionalização (preinstitucionalização), a mudança tecnológica, a legislação e as forças de mercado são indutoras da inovação desencadeando a etapa da habitualização.

No caso do setor público, as forças de mercado podem ser entendidas como demandas sociais e políticas, as quais impelem as organizações estatais a inovar. Nesta fase são criados novos arranjos institucionais e a formalização de políticas e procedimentos para fazerem frente as novas demandas. O Quadro 12 expõe os dados levantados junto aos entrevistados (membros 1 e 2), que relataram as circunstâncias da etapa da habitualização vivenciada pela SCGE/PE.

Em suas falas, os entrevistados estabelecem conexão com as forças indutoras da fase de habitualização (TOLBERT; ZUCKER, 1996). Porém, cabe demarcar que os arranjos inovaram na ênfase dada à práticas e formas de exercer o controle interno, até então relegadas a segundo plano, ao valorizarem a atuação preventiva, concomitantemente focada na produção de informações para subsidiar a tomada de decisão do gestor público.

Essa inovação na lógica institucional foi aderente a um paradigma de controle interno distanciando da forma repressiva e alinhado a uma prática preventiva e orientativa

na tomada de decisão do gestor público que revela um novo ideal em emergência e expressa um discurso defendido pelos atores sociais imersos em um campo organizacional em construção, que para Dambrin, Lambert e Sponem (2007) funciona como um fator indicativo de um processo de institucionalização fortemente associado à inovação.

Para situar o momento em que isto acontece, cabe rememorar que se trata de um lapso temporal referente aos últimos dez anos, quando se demarca o histórico evolutivo da SCGE/PE, que se transformará de unidade gerencial da Secretaria da Fazenda para assumir o *status* de Secretaria de Estado, em condição experimental, no ano de 2007. (PERNAMBUCO, 2014)

Quadro 12 – Arranjos e normativos determinantes para evolução institucional da SCGE/PE

Membro 01	Membro 02
Quais arranjos institucionais e normativos foram determinantes para evolução institucional da SCGE/PE da fase: órgão de controladoria para secretaria especial e, posteriormente, secretaria de estado?	
“(…) esse processo de amadurecimento, mesmo, do pensamento de que precisava de um status concorrente às secretarias de primeiro, equivalente, talvez seja a melhor palavra, as secretarias de primeiro escalão para que ela pudesse ser vista pelos colegas, os titulares dessas pastas, ser vistos pelos colegas como uma autoridade técnica, não como uma autoridade subordinada. Então, acho que esse foi um dos principais motivos de empoderar, um processo de empoderamento do controle interno até porque ele fazia parte do núcleo de gestão (...)” “(…) de forma tácita a controladoria de estado, por mais que se chamasse secretaria especial, já executava esse papel de fazer parte do núcleo de gestão, de forma ativa, crítica, é, contribuindo para tomada de decisão em nível estratégico, participando das mesas de negociações junto aos servidores, também, já em 2007 e 2008 isso já acontecia (...)”.	(...) o ser secretaria especial, na verdade foi uma contingência, de alguém que queria, rapidamente, sem precisar, vamos dizer assim, de criar muitos cargos, nem criar estruturas de ordenação de despesa, por exemplo, mas de dá já uma primeira resposta, aí, Eduardo tinha muito isso, de ter velocidade nas decisões e nas realizações, então, essa vontade de fazer imediatamente levou a que ele criasse, no primeiro momento, como Secretaria Especial, e a Secretaria Especial, o que caracterizava as secretarias especiais? Elas tinham o status de secretaria, mas elas não ordenavam despesas. Então, essa foi, vamos dizer assim, a forma como ele encontrou para, naquele primeiro momento, ele cumpri uma série de compromissos do programa de governo dele, começar a operar para depois, já experimentando um pouco dessa operação e dessa vivência do que seriam aqueles órgãos novos, aí sim, pudesse dimensionar melhor e vê até quem merecia, efetivamente, se transformar numa estrutura mais definitiva e com ordenação de despesa, orçamento próprio e tal e quem ia virar uma política transversal de todas as secretarias, mas não ia ter a estrutura efetivamente de secretaria como órgão definitivo, vamos dizer assim, de uma estrutura de governo com quadro próprio. E foi assim que aconteceu, algumas secretarias ao longo desse governo de Eduardo elas se transformaram em secretarias, efetivamente, e outras não, foram fundidas, foram extintas e se transformaram em políticas transversais, transformaram em programas de governo e não evoluíram para o status de secretaria. No caso da Controladoria ela evoluiu para o status de secretaria, entendendo-se que ela deveria ser uma estrutura permanente do estado e não de um governo.

Fonte: Trechos coletados das entrevistas dos ex-dirigentes da SCGE/PE

Trata-se de um intenso dinamismo institucional, narrado pelos entrevistados,

contraposto em documento histórico do estado (PERNAMBUCO, 2014), o qual sugere que, à época, o governo estadual criou muitas secretarias especiais. Entretanto, poucas foram elevadas ao *status* de Secretaria de Estado efetiva, como é o caso da SCGE/PE, órgão que já ocupava espaço e tinha voz nas decisões do núcleo estratégico do estado. Os documentos institucionais consultados indicam ser o ano 2009 como o momento em que o marco evolutivo se fortalece com a promulgação da Lei Complementar Estadual nº 141/2009. (PERNAMBUCO, 2014).

A posição destacada da SCGE/PE, desde seus primeiros anos, é reconhecida por Suzart, Marcelino e Rocha (2011) ao analisarem as controladorias públicas no Brasil e avaliarem as principais características de 14 (quatorze) controladorias públicas, incluindo a da União e a de Pernambuco (dados de 2008). O estudo realizado pelos autores possibilita inferir que o órgão de controle pernambucano frente ao aparato estatal, surge como um dos mais atuantes e organicamente respaldado na estrutura governamental. Inclusive, das 18 funções pesquisadas e entendidas como sendo de controladoria, Pernambuco e o Ceará eram os únicos estados onde onze funções eram exercidas. Todos os outros, inclusive a Controladoria Geral da União, realizavam quantidade de funções bem abaixo desse número.

Feito estas considerações iniciais, importante para captar a posição orgânica da SCGE/PE no estado, colhe-se desses dados os subsídios os elementos que auxiliam a análise da discussão que envolve a escolha do tópico afirmativo, cercada de diálogos que estimulam essa temática.

4.1.1 Definição do Tópico Afirmativo

O tópico afirmativo, segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), deve ser respaldado em afirmações positivas dos pontos fortes da organização, algo que, para os participantes da intervenção apreciativa se consubstancie em objetivos desejáveis. Para os autores, eles devem ser baseados no positivo e desejáveis, além de despertar curiosidade do grupo e representar a direção que este deseja tomar no trabalho.

Assim, foram apresentadas ao grupo colaborativo perguntas preliminares (Apêndice C) objetivando auxiliar na construção do tópico afirmativo e levar os membros a refletirem sobre ao papel da SCGE/PE enquanto organização positiva em um contexto de *accountability*.

Nesse sentido, foi dado um espaço de tempo para que os seis membros do grupo respondessem (individualmente) as perguntas. Posteriormente, foi solicitado que o grande grupo se dividisse em dois, e durante 20 minutos estes promovessem debates entre si, com a finalidade de que ambos apresentassem suas respostas relacionadas às perguntas constantes do Apêndice C.

Nesse intervalo de tempo, as questões foram socializadas consoante a teoria da IA, cuja base reside no socioconstrutivismo e no conhecimento compartilhado (BARRETT; COOPERRIDER, 1990; BUSHE, 2007; BUSHE; KASSAN, 2003; COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009; FINEGOLD; HOLLAND; LINGHAM, 2002; LUECHAUER, 1999; SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010).

O Quadro 13 contempla a resposta dos grupos à primeira pergunta, preliminar à construção do Tópico Afirmativo relacionada à Importância e o papel institucional da SCGE/PE.

Quadro 13 - Resposta do Grupo 01 e 02 a primeira pergunta, preliminar ao Tópico Afirmativo

Em breves palavras, descreva qual a importância e o papel institucional da SCGE/PE?	
Grupo 01	Grupo 02
Promover o aperfeiçoamento do Controle Interno, com foco na governança corporativa, para otimizar a gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.	O fomento do diálogo com a sociedade, através da instrumentalização do controle social e da promoção à transparência, bem como a produção de informações, a orientação, a busca da melhoria da qualidade dos gastos pelos gestores públicos, núcleo de gestão do governador.

Fonte: Dados da oficina apreciativa

As respostas contidas no Quadro 13 levam ao entendimento de que a promoção do aperfeiçoamento do controle interno, o auxílio a governança estadual, a otimização dos recursos públicos, o fomento ao controle social, a produção de informações para subsidiar o gestor e a qualificação do gasto público são vistos pelos dois grupos como tópicos relacionados à importância da controladoria, bem como ao seu papel institucional.

Fazendo uma análise mais detida dos dados coletados, observa-se que estes elementos estão na órbita de um tema central, qual seja: um modelo de estrutura organizacional que valoriza as macrofunções do controle interno (SOUTO; ARAÚJO, 2016; CONACI, 2010). Há uma ressalva, quanto à macrofunção corregedoria, que não é claramente evidenciada na visão dos dois grupos.

Dando continuidade ao caminho para se chegar ao Tópico Afirmativo, passou-se a apresentação dos grupos em relação à segunda pergunta (aspectos mais positivos no âmbito institucional sem os quais a organização se descaracterizaria). As respostas expressas pelos grupos estão contidas no Quadro 14.

Quadro 14 – Resposta do Grupo 01 e 02 a segunda pergunta, preliminar ao Tópico Afirmativo

Para você, quais os aspectos mais positivos no âmbito institucional (estrutura, liderança, valores, competências, melhores práticas, sistemas, conquistas, qualidades), sem os quais a organização se descaracterizaria?	
Grupo 01	Grupo 02
Efetividade nas ações; transparência das suas atividades; liderança que compreendam seus valores institucionais; decisões estratégicas com base na colaboração do seu quadro técnico; infraestrutura de qualidade; organização aberta ao surgimento e incorporação de novas ideias	Valores institucionais; corpo técnico inovador; competências; estrutura física.

Fonte: Dados da oficina apreciativa.

Observa-se das respostas do grupo colaborativo que seus membros deram ênfase às práticas de controle que mais caracterizam as realizações do próprio corpo funcional (efetividade nas ações, transparência, governança democrática e aberta à inovação, infraestrutura de qualidade, os valores institucionais, o corpo técnico inovador e as competências - macrofunções), as quais contribuem para configurar o perfil positivo no âmbito institucional da organização, de tal forma que, sem estes, a SCGE/PE se descaracterizaria.

A análise dos achados revela que o tema nuclear versa sobre a relação entre estrutura e a governança adotada, valorizando as quatro macrofunções de controle interno, sendo que, neste caso, alia-se a esta um modelo de governança apontado pelo grupo como democrático. Uma vez questionados sobre este ponto, os membros responderam que tal aspecto além de positivos é também inalienável para o grupo.

É importante lembrar que este momento precede o Tópico Afirmativo, cuja elaboração por cada grupo resultou no conteúdo exposto no Quadro 15. Os referidos tópicos foram confeccionados a partir da seguinte pergunta feita pelo pesquisador: Imagine você dialogando sobre o tópico afirmativo, que tópico seria escolhido? Neste momento, à guisa de exemplificação, foi apresentado dois tópicos afirmativos:

SCGE/PE:

- uma instituição reconhecida pelos *stakeholders* como modelo de controladoria pública.
- uma organização de vanguarda na definição de políticas de melhoria da qualidade do gasto e aumento da eficiência pública.

Quadro 15 – Tópicos Afirmativos escolhidos pelo grupo colaborativo

Imagine você dialogando sobre o tópico afirmativo, que tópico seria escolhido?	
Grupo 01	Grupo 02
Organização transparente, efetiva e inovadora, bem como promotora do aperfeiçoamento do controle interno na governança estadual, objetivando otimizar a gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade	Uma instituição com equipe técnica qualificada que busca a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade na aplicação dos recursos públicos, a promoção do controle social e a qualificação das políticas públicas.

Fonte: Dados da oficina apreciativa

Cooperrider; Whitney; Stavros (2009) afirmam que os tópicos podem contar qualquer aspecto que identifique à eficiência organizacional e sugerem que ser em número de três a cinco para melhor visualização do eixo de convergência intervenção durante todo o ciclo.

A leitura de cada Tópico Afirmativo criado pelos grupos 01 e 02 mostra que eles estão em consonância com o já exposto nas questões preliminares anteriores e apontam não só o caminho que o grupo deseja percorrer durante a intervenção, mas também as possibilidades de configuração de práticas de controle no âmbito institucional. Destaca-se que normas, padrões e práticas, aceitas socialmente, são indicadores de um processo de institucionalização evidenciado pelas organizações. (BOFF; BEUREN; GUERREIRO, 2008). Posto desta forma, deu-se prosseguimento ao ciclo apreciativo.

4.2 Descoberta (*Discovery*) – D2

Conforme o protocolo de pesquisa pactuado, em 21/11/2016, às 08:30, na sede da SCGE/PE, foram realizadas as fases D2 e D3. Inicialmente, realizou-se uma apresentação dos resultados da fase anterior (D1- Definition) para validação pelo grupo. Na ocasião foram discutidas as similitudes e complementaridades dos dois tópicos afirmativos (Quadro 15), de modo que o grupo sugeriu fazer a fusão dos dois, de que resultou no Tópico Afirmativo expresso no Quadro 16, considerado o único no trabalho, daqui por diante, validado por todos.

Quadro 16 – Tópico Afirmativo definitivo

Tópico Afirmativo
SCGE/PE: organização transparente, efetiva e inovadora, com um corpo técnico qualificado, promotora do aperfeiçoamento do Controle Interno, objetivando otimizar a gestão dos recursos públicos, a promoção do controle social e a qualificação das políticas públicas em benefício da sociedade.

Fonte: Dados da oficina apreciativa

Após esse momento de validação dos resultados da fase D1, iniciou-se a etapa da descoberta com uma apresentação de recapitulação da teoria relacionada ao IA para melhor compreensão das atividades seguintes relacionadas às fases D2 e D3.

Em seguida, iniciou-se um debate sobre as questões da entrevista apreciativa relacionada ao núcleo positivo da organização (D2-*Discovery*), conduzido a partir de quatro perguntas (Apêndice-D), com o seguinte direcionamento: uma pergunta introdutória, ligada à visão positiva, tanto pessoal como da organização. Uma segunda e

terceira perguntas identificadas com o momento exitoso vivido pelos respondentes e o significado deste, fruto de uma mudança institucional.

O objetivo destas indagações apreciativas feitas ao grupo consistiu em evidenciar o núcleo positivo da organização, em termos de realizações e tradições consoante proposto por Cooperrider e Whitney (2006), delineadas no Quadro 07. E por fim, uma quarta questão e última pergunta que também remete à transição da fase de Descoberta (D2) para a etapa do Sonho (D3). Nesta, questiona-se ao grupo o que foi feito no passado de melhor e o que pode ser feito de melhor hoje para elevar o *status quo* organizacional.

Com os seis membros do grupo presentes e bem motivados, foi realizado um diálogo descontraído sobre o fator institucional importante que influenciou a decisão do grupo de ser parte da SCGE/PE, o aspecto pessoal que os respondentes mais valorizam em si mesmo, no trabalho e na organização (Quadro 18).

Este momento é tratado pelos teóricos da IA como propício a um diálogo do qual possa emergir um consenso do que se valoriza e o que se deve aspirar (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009). Sendo assim, o exame dos dados postos no Quadro 17, está ligado ao fator institucional responsável pela escolha dos membros do grupo em fazer parte da SCGE/PE, em que se apresenta respostas individuais e a conclusão a que se chegou, após discussão.

Quadro 17 – Fator institucional discutido na fase D-2

Que fator institucional importante influenciou na sua decisão de ser parte da SCGE/PE?	Conclusão do Grupo
A finalidade a qual se propõe a SCGE me influenciou em ser parte dela. A possibilidade efetiva de mudança do quadro social e econômico no Estado em que vivemos.	- O resultado social da atuação da SCGE/PE; - A possibilidade de participar do processo social mais ativamente; - Vislumbrar um novo modelo de gestão pública - A função controle, especificamente estar relacionada aos recursos públicos; - Desenvolver atividade voltada para transparência governamental; - Fazer um trabalho desafiador; - O surgimento do modelo de controle da União, criando uma área focal de estudo, o formato de trabalho e conhecimento; - Perfil técnico da atividade desenvolvida pelo órgão.
Ser uma entidade de grande potencial para o efetivo controle dos recursos.	
Colaborar com a sociedade de forma mais concreta.	
Órgão novo com as atividades voltadas para o controle e transparência, requisitando um perfil técnico e com uma nova perspectiva de gestão pública.	
O fomento às ações de controle dos recursos públicos, em função de uma sociedade que ainda carece muito de uma efetiva gestão desses recursos.	
Ao estudar para concursos públicos, com graduação em Ciências Contábeis, foquei meus estudos para os órgãos de controle, pois visualizava que tais órgãos tinham mais a ver com meu perfil de formação e de valores pessoais. Nos normativos legais estavam descritas as principais finalidades desses tipos de órgãos: responsáveis pela avaliação e fiscalização dos atos de gestão da Administração Pública. Havia outro fator importante nesse processo: participar da construção de um órgão central de controle interno no Estado, considerando que fui a 1ª turma de efetivos desse órgão e antes	

disso, fazia já fazia parte dele mediante contrato temporário.	
O que você mais valoriza em você?	Conclusão do Grupo
Os meus valores e a capacidade de agregar / convergir.	- Valores pessoais; - Capacidade de comunicação; - Planejamento e inovação; - Curiosidade, otimismo, desafiador, paciência; - Ética; - Vontade de aprender; - Altruísmo.
Meus valores.	
Facilidade de comunicação.	
Curiosidade, otimismo, desafiador, paciência.	
A constante busca de antever os benefícios sociais advindos do meu trabalho.	
Perseguir a ética; buscar o aprendizado e a atualização; gostar do desafio de escrever, gostar de trabalhar em equipe; capacidade de planejar e buscar inovações.	
No seu trabalho na SCGE/PE	Conclusão do Grupo
A possibilidade de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública	- Capacidade de contribuição para aperfeiçoar a gestão pública; - Possibilidade de contribuir na melhoria da qualidade de vida da sociedade; - Trabalho em equipe; = Dinamismo da atividade, os recursos tecnológicos e desenvolvimento de projetos estratégicos que impactarão o estado. - Atividades relacionadas ao planejamento e inovação; - Relações interpessoais; - Compromisso com a ética.
Gostar de trabalhar em equipe	
Por ser um órgão de Controle.	
Dinamismo das atividades, colaboração do quadro, o uso de recursos tecnológicos e o desenvolvimento de projetos estratégicos que impactarão todo o estado	
A possibilidade de contribuir potencialmente para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.	
O planejamento, a inovação, boas relações interpessoais e o compromisso com a ética.	
O que você mais valoriza em sua organização	Conclusão do Grupo
A congregação de esforços, coletivos e diversos, para o aperfeiçoamento da gestão pública.	- Potencial de aperfeiçoar a gestão pública; - Potencial inovador; - Função de controle do desperdício; - Ambiente institucional técnico; - Função social da atividade; - Ser órgão central de controle.
Ser uma organização inovadora.	
Por fazer parte de um sistema que minimiza os desperdícios.	
Colaborativo, necessidade de inovar, perfil técnico e a sua função social.	
O posicionamento central em termos de controle interno, no âmbito do executivo, que possibilita grande repercussão das ações.	
Atuação de controle da gestão financeira, orçamentária, operacional e patrimonial pautadas na legalidade e legitimidade, bem como o compromisso com a transparência no setor público.	

Fonte: Dados da oficina apreciativa

Observa-se, dos dados coletados, que há uma prevalência de aspectos de ordem normativa e cultural-cognitiva nas falas do grupo. Segundo Scott (2013), estes são os pilares institucionais, os quais, aliados com o pilar regulador, dão significado e estabilidade à vida social. Estão atrelados a um sistema de símbolos sustentadores das relações institucionais e que delineiam o *design* organizacional. (GARRIDO FILHO; COSTA, 2012).

É também possível extrair do Quadro 17 que há uma visão institucional conectada com o social, expressa no controle no setor público e na representação de uma vertente teórica do conhecimento relacionado ao controle interno, bem como no florescimento de

uma instituição de *accountability*, que, segundo Filgueiras (2015), passa pelo desenvolvimento institucional positivo quando se torna capaz de configurar um sistema de integridade pública.

Assim, pode-se interpretar que as questões levantadas sugerem respostas que vão além da fase de habitualização da SCGE/PE, as respostas imprimem objetificação às características institucionais de um órgão acerca do qual se vislumbra resultados demonstráveis associados à estrutura, através de seus pontos fortes, extraídos da vida organizacional. O reforço dessa observação se dá ao se estabelecer um elo com os resultados advindos da segunda pergunta, quando os participantes do grupo discorreram sobre seu momento exitoso.

A etapa se mostrou bastante rica, na qual se compartilhou valores, práticas e resultados advindos de experiências exitosas que, para o grupo, constituíram um momento de “pico” da vida organizacional expresso no Quadro 18.

Segundo Finegold, Holland e Lingham (2002), nesta etapa os participantes do processo são convidados a se integrarem à história do outro, tendo como pressuposto-chave evitar discutir os problemas. Procura-se, tão somente analisar momentos em que importantes ações deram certo (*taken-for-grantedness*) e representam o melhor do que há, criando um ambiente de conexão das realizações e as tradições vitais observadas pelo grupo.

Ressalta-se, porém, que um dos membros do grupo colaborativo se absteve de contar sua história alegando que seu momento de “pico” estava relacionado a circunstâncias que envolve confidencialidade das partes envolvidas, por isso não poderia compartilhar com o grupo. Contudo, este membro participou ativamente de toda a fase em comento. Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) afirma que se uma pessoa não quiser falar isso não constitui um problema à intervenção. Ademais, a adesão ao processo da IA é colaborativa e não de imposição ou de obrigação.

Quadro 18 – Histórias exitosas relatadas pelo grupo colaborativo

Como parte do corpo funcional da SCGE/PE, descreva um momento ou experiência que você lembra ser a mais valiosa em seu trabalho, fruto de uma mudança institucional. Momento em que você estava mais animado, apaixonado e mais envolvido. Por favor, descreva em detalhes, os desafios, as pessoas envolvidas, o ambiente institucional à época, qual foi a mudança institucional que gerou esse momento exitoso, enfim, nos faça viver sua história também.

"Em julho/2011, à área de Informações Estratégicas, a qual eu fazia parte, identifiquei o risco do Estado de Pernambuco em não atingir o percentual constitucional mínimo de 25% da Receita Líquida de Impostos com Despesas com Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE), o chamado % de Educação. (...). No fim, após muito esforço e dedicação coletiva, conseguimos atingir a meta estabelecida em meados de dezembro."

"Foi a construção do atual organograma da SCGE. (...). A mudança institucional fez os servidores saírem da rotina e participarem de debates acerca de alterações no organograma da SCGE. (...) a instituição passou a representar minha cara também, eu achei isso muito valioso"

" Em um trabalho feito na SES em 2015, onde através do PCG (Plano Contingenciamento dos Gastos) fizemos um trabalho significativo onde atuamos na redução de uma renovação contratual onde devido um erro o contrato seria reajustado em 90% e de forma previa, ao invés de aumentar, foi reduzido em 10% do valor original."

" Tive a felicidade de participar diretamente na construção, desenvolvimento e conclusão desse plano estratégico. A SCGE, dada a relevância do Plano para o Estado, envolveu todos seus servidores para, além das atividades normais de seus setores, paralelamente, acompanhar, in loco, as ações de monitoramento e orientação dos gastos em cada órgão e entidade estadual."

" Ao entrar como efetiva em 2010, fui chamada para Chefia de Prestações de Contas do FUNCULTURA – Fundo Pernambucano de Incentivo à Cultura. (...) Fizemos então um Projeto de Transição de Prestações de Contas do FUNCULTURA para FUNDARPE - Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco, contemplando inclusive treinamento de equipe Fundarpe na Controladoria por mais de 12 meses. (...). Apesar de não ter ficado para todo processo final de transição, pois, já estava trabalhando com o Portal da Transparência, foi um dos momentos mais empolgantes, pude ver a concretização de ajustes necessários de um órgão tão novo quanto a SCGE."

Fonte: Dados da oficina apreciativa

As histórias de “pico” contadas, resultaram no reconhecimento pelo grupo colaborativo de que o núcleo positivo organizacional pode ser expresso pelos elementos constantes no Quadro 19.

Quadro 19 – Núcleo positivo organizacional

Núcleo positivo da organização percebido pelo grupo colaborativo	
	• Área de Informações Estratégicas; • Monitoramento de riscos; • Fomento ao controle social; • Legitimação de uma atuação, preventiva e concomitante frente a gestão pública estadual; • Organograma que representa a essência da SCGE; • Consciência do resultado social advindo do trabalho realizado; • Governança democrática; • Monitoramento da qualidade do gasto; • Inovação; • Efetividade nas ações; • Atuação proativa; • Atuação persistente; • Capacidade de mudança com foco na efetividade; • Comprometimento do quadro funcional alto; • Espírito crítico; • Capacidade de mobilização; • Capacidade de absolição de responsabilidades funcionais; • Quadro funcional tecnicamente qualificado e inovador.

Fonte: Dados da oficina apreciativa

O Quadro 19 expõe o núcleo positivo compreendido em realizações, momentos exitosos e as tradições vitais, os valores históricos, como exemplificado no Quadro 06. De seu detalhamento abstrai-se que o grupo colaborativo entende o núcleo positivo da organização em três grupamentos básicos: técnicas, procedimentos e resultados advindos da atuação de uma instituição de *accountability*; ambiente organizacional e modelo de governança

integrados; e características que valorizam positivamente o corpo funcional da SCGE/PE. Cada um destes grupamentos foi constantemente identificado não só nas manifestações do grupo colaborativo como nas entrevistas com os Membros 01 e 02 (ex-dirigentes) da SCGE/PE.

Cooperrider; Whitney; Stavros (2009) afirmam que o núcleo positivo é aquilo que dá vida à organização e que pode ser expresso de várias maneiras, tal como foi percebido nesta interpretação dos dados até agora obtidos.

Em outras palavras, técnicas, procedimentos e resultados advindos da atuação de uma instituição de *accountability* estão ligados à história recente da SCGE/PE e aos desafios por ela enfrentados em diferentes circunstâncias que permitem refletir sobre o papel de *controller* estadual, descrito em um dos depoimentos:

Em julho/2011, à área de Informações Estratégicas, a qual eu fazia parte, identificou o risco do Estado de Pernambuco em não atingir o percentual constitucional mínimo de 25% da Receita Líquida de Impostos com Despesas com Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE), o chamado % de Educação. (...). No fim, após muito esforço e dedicação coletiva, conseguimos atingir a meta estabelecida em meados de Dezembro."; "(...) O PCG, permitiu, tendo por base a inflação de 2015, acumulado em de 10,67%, por exemplo, uma economia de R\$ 36 milhões em locação de veículos e equipamentos; R\$ 37 milhões em diárias; R\$ 260 milhões em serviços terceirizados; R\$ 8,2 milhões em telefonia fixa e móvel, fazendo o gasto neste item voltar aos patamares de 2008; R\$ 5,1 milhões em combustível; R\$ 4,3 milhões em passagens aéreas; R\$ 1,3 milhões e passagens e diárias internacionais; R\$ 10,9 milhões em consultorias; e R\$ 7,8 milhões em publicidade. (Membro 4)

Já a perspectiva ligada ao ambiente organizacional e ao modelo de governança está associada à abertura para as inovações como percebida pelo grupo, o qual tem referência positiva quanto à receptividade da opinião dos níveis subalterno para tomada de decisão administrativa do órgão, quando expressa por sua natureza técnica:

Debater propostas em conjunto com todos os servidores da SCGE. Propor alterações no organograma, inicialmente elaborado pela alta administração, que representasse bem a essência da Controladoria. (Membro 5)

Outro exemplo pode ser apreendido dos diálogos que trataram da alteração do organograma da SCGE/PE, quando foi posto por um dos membros do grupo que o mais marcante nesse processo de construção foi saber que a nova estrutura orgânica iria ter a sua “cara”, isto é, iria, também, ser fruto de contribuição de cada um.

A terceira perspectiva apontada pelo grupo como parte da positividade como característica do corpo funcional, emergiu no corpo da autopercepção do grupo como sendo comprometido, aguerrido, crítico, capacitado, inovador e cômico de suas responsabilidades e da repercussão social advinda do resultado do trabalho realizado:

O Plano de Contingenciamento de Gastos (PCG) (...). A SCGE, dada a relevância do Plano para o Estado, envolveu todos seus servidores para, além das atividades normais de seus setores, paralelamente, acompanhar, in loco, as ações de monitoramento e orientação dos gastos em cada órgão e entidade estadual”. As características funcionais foram apontadas como parte do núcleo positivo, não só pelos membros do grupo colaborador, mas também, exaltado pelos ex-dirigentes: “(...) o espírito vanguardista, eles buscam ser vanguarda, a gente percebe um corpo muito qualificado(...)”. (Extratos de uma das falas do Membro 3)

As respostas do grupo quando perguntado acerca do significado, em uma palavra, atribuído às experiências exitosas descritas no Quadro 18, sinalizaram para os seguintes termos: efetividade, evolução, mobilidade e inovação.

Tais manifestações se alinham com os relatos dos Membros 01 e 02 (ex-dirigentes) sobre as experiências exitosas por eles vivenciadas:

(...) Acho que o lançamento do Plano de Contingenciamento de Gasto de 2015, o lançamento dele foi um momento desafiador (...)

(...) Foi uma grande mudança de comportamento, para mim serviu de modelo de inspiração para os servidores da controladoria pensarem em trabalhar no futuro (...)

(...) a gente convocou todos os servidores gestores de controle interno para atuar, eles demonstraram uma grande disponibilidade, grande espírito público, em assumir mais tarefas em que assumiriam tradicionalmente, não como favor, mas, de fato, como percepção do papel que eles cumpriam (...)

(...) O acompanhamento do custeio passou a ser meta estratégica do planejamento estratégico do governo de Pernambuco, acompanhado diretamente pelo governador (...)

Eu acho que, como é, a nossa participação no CONACI, a gente ter, ao assumir o CONACI a gente assumiu o protagonismo e acho dentro desse protagonismo eu destaco a entrega que a gente fez da PEC e das diretrizes nacionais do controle interno.

Naquele momento, lá em 2010, nós já tínhamos editado a nossa lei do Modelo de Gestão Integrada que já falava das macrofunções, nós já praticávamos aquilo que o CONACI estava referendando em 2010 (...)

O conteúdo dessas manifestações dá respaldo ao delineamento da SCGE/PE, enquanto organização positiva, que se torna possível porque se encontram presentes três das quatro competências apreciativas, como indicado por Cooperrider; Whitney; Stavros (2009): capacidade de incentivar seu pessoal a ir além do que parece ser os limites por ela á conhecidos (competência expansiva); capacidade de permitir aos seus membros verem os resultados de suas ações e de reconhecer que estão fazendo uma contribuição relevante ao experimentarem um senso de progresso (competência generativa); e capacidade de criar fóruns nos quais os membros se envolvem no diálogo contínuo e trocam diversas

perspectivas para transformar sistemas, criando um ambiente participativo e de alto comprometimento com a missão (competência colaborativa).

Dando continuidade ao ciclo da descoberta (D2), discutiu-se com o grupo o que foi feito no passado que contribui de melhor, quando se questionou: De forma sucinta, descreva que foi feito no passado de melhor que contribuiu para fortalecer a estrutura e o papel institucional da SCGE, no sentido de fazer você vislumbrar uma organização transparente, efetiva, inovadora, com um corpo técnico qualificado, promotora do aperfeiçoamento do controle interno, objetivando a otimização da gestão dos recursos públicos, a promoção do controle social e a qualificação das políticas públicas em benefício da sociedade? E o que pode ser feito hoje de melhor para garantir a elevação do *status quo* dessa organização?

Após um diálogo produtivo com o grupo, o cerne da discussão se pautou em torno das linhas temáticas percebidas desde o início do processo, destacadamente no Tópico Afirmativo escolhido. Neste, a presença das ideias básicas nas respostas dadas pelo grupo também implica estar havendo coerência epistemológica por parte de cada membro do grupo, desde o início do ciclo. Das respostas apresentadas construiu-se o Quadro 20.

Quadro 20 - A percepção do que foi feito de melhor no passado e o que pode ser feito de melhor hoje.

Percepção do grupo do que de melhor foi feito no passado
• Promoção do controle social; • Busca da efetividade nas ações; • Monitoramento da qualidade do gasto (PCG); • Sistema de monitoramento de risco; • Sistema de orientação ao gestor; • Sistema de gerenciamento de atividades; • Criação da carreira de gestor de controle interno; • Participação no CONACI; • Mudança para sede própria; • Processo de desenvolvimento técnico e gerencial do quadro de servidores; • Ações sistemáticas de controladoria; • Criação do Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo estadual; • Elaboração do Planejamento Estratégico; • Aperfeiçoamento do organograma institucional
Percepção do grupo do que pode ser <u>feito hoje, de melhor</u> , para garantir a elevação do <i>status quo</i> dessa organização.
• Aperfeiçoamento da governança pública; • Promoção do Controle Social; • Secretário ser servidor da casa; • Fomento a elevação técnica organizacional. • Mudança do nome do cargo para Auditor de Controle Interno; • Adoção de modelo de maturidade organizacional; • Uniformização legal das diretrizes de Controle Interno para todos os entes da federação; • Apoio às quatro macrofunções de controle interno; • Fortalecimento institucional dentro do núcleo estratégico.

Fonte: Dados da oficina apreciativa

O Quadro 20 reproduz a percepção do grupo sobre o que foi feito de melhor no passada, sendo verificado que essa visão não se distanciou do olhar que tiveram sobre o núcleo positivo no decorrer desta etapa (D2), demonstrando que as premissas estratégicas defendidas pelos criadores da SCGE/PE, o *design* institucional fortalecido ante o que permite a continuidade histórica da estrutura propícia ao favorecimento da cultura de controle (*accountability*) na organização, honrando as ideias originalmente propostas e redundam na institucionalização de sua missão do órgão, que vai se objetificando diante do que está sendo construído, desde 2007.

Sobre esse último questionamento, acerca do que pode ser feito de melhor hoje para elevação do *status quo* da SCGE/PE, cabe um destaque, que associa exame documental (PERNAMBUCO, 2014) e análise do desempenho do controle interno do estado de Pernambuco (SANTANA, 2010), leva a crer que o processo de institucionalização do órgão está em plena evolução no tocante ao incrementalismo de uma cultura de controle, que contribuiu para a conquista de reconhecimento institucional por conta de inovações que vão surgindo e que influenciam na interação dos agentes e na sustentação da estrutura em vigor.

Acredita-se que se está diante de uma espécie de legitimação da SCGE/PE, enquanto instituição de *accountability* frente ao aparato estatal, quando se verifica a adoção de práticas e procedimentos que deram bons resultados e foram acolhidas pelo estado como estratégicos. São procedimentos aceitos e legitimados pelo ambiente social e que viraram rotinas (BARRATER; FERREIRA; COSTA, 2010), passando pela constante internalização. (DAMBRIN; LAMBERT; SPONEM, 2007).

Entretanto, também se verificou que houve manifestação do grupo quanto à necessidade de dar atenção a temas apontados como positivos na fase de Descoberta (D2), mas que não estão realmente consolidados, tais como: aperfeiçoamento da governança pública, maior promoção do controle social, fomento à elevação da qualidade técnica da organizacional, aumento do apoio às macrofunções de controle interno e o fortalecimento institucional da SCGE/PE dentro do núcleo estratégico do estado.

O processo de discussão da fase D2 deu lugar a um intervalo, para que, logo após, no mesmo dia de atividades (21/11/2016), fosse iniciada a etapa do D3.

4.3 Sonho (*Dream*) - D3

Na sequência, a fase D3 – transcorreu com a oficina Sonho, alimentada por três perguntas apreciativas: a primeira relacionada sobre um mundo ideal sonhado pelos membros do grupo; a segunda sobre o mundo novo a ser gerado e sua relação com a estrutura organizacional, as macrofunções de controle interno e as mudanças institucionais mais empolgantes; e a terceira sobre a percepção acerca desse mundo ideal em confronto da organização com a sociedade. A ênfase do Sonho recai no foco dado à generatividade.

As perguntas foram trabalhadas simultaneamente compreendendo em três momentos interessante:

- O sonho: histórias sobre um mundo ideal onde a organização possa se destacar, em termos de situações inovadoras e bem-sucedidas;
- As mudanças institucionais mais empolgantes relacionadas à estrutura organizacional e às quatro macrofunções do controle interno; e
- A visão da sociedade em relação à organização no futuro.

Dadas as características da oficina do D3, cabe destacar que foram vividos momentos de construção de uma visão de futuro pelos participantes do grupo, com base na percepção que tinham do passado alinhado ao tópico afirmativo por eles escolhido, ao qual se alia elementos positivos e generativos.

Para Cooperrider; Whitney; Stavros (2009) na fase do Sonho se delineia o foco estratégico, em que se trabalha com uma visão de um mundo melhor, sob o qual se projeta as inovações desejadas. O Quadro 21 expõe a visão de sonho construído pelo grupo, com a transcrição das respostas dadas por escrito por cada um de seus integrantes, em uma folha de papel.

Quadro 21 - O Sonho organizacional construído pelo grupo

O Sonho: Agora, imagine que estamos no ano de 2021 e você acaba de acordar de um longo sono. Quando você olha ao seu redor, percebe que o mundo está exatamente como você sempre desejou e sonhou que fosse. Agora você levanta e vai para SCGE/PE. O que está acontecendo na SCGE/PE que você se orgulha, coisas que são inovadoras, bem-sucedidas.
A SCGE agrega valor e aperfeiçoa o aparato estatal com ações preventivas; Difusão de uma cultura de controle interno; Utilização de T I para subsidiar os tomadores de decisão e a população no exercício do controle social; Promover o debate sobre soluções técnicas para o avanço do quadro social; Servidores motivados; Efetividade nas ações; Transparência; Independência técnica; Maior controle dos recursos públicos; Uma organização de destaque no âmbito da administração pública estadual e nacional e ser uma organização conhecida e reconhecida pela sociedade; Órgão de controle impessoal e independente politicamente;

O trabalho seja favorecer o coletivo, a sociedade e a qualidade de vida dos seus colaboradores; A SCGE liderando um processo de gerenciamento de risco com a utilização de TI tornando o serviço público de qualidade; Servidores altamente qualificados, utilizando ferramentas modernas de trabalho, com acesso a todas as bases de dados relevantes e necessárias; Utilização de trabalho <i>home office</i>; Atingimento das metas de resultado; Aprovação da PEC 45; Quadro com 180 servidores concursados; Atividade correicional estruturada; Monitoramento do cumprimento de obrigações constitucionais e legais ser exclusivo da SCGE; Portal da transparência disponibilizando relatórios gerenciais e de auditoria; Fomento ao diálogo com a sociedade; Atividade meio com carreira específica; Atuação mais contundente no núcleo estratégico do estado; Controladoria possui uma escola de formação específica; Um controle patrimonial mais efetivo dos seus bens patrimoniais.
Nesse novo mundo, quando você pensa no ambiente de negócios em que sua organização está envolvida, bem como no ambiente interno da SCGE/PE, o que você vê em relação a estrutura organizacional e as macrofunções de controle interno? Quais as mudanças institucionais mais empolgantes?
Desempenho pleno das macrofunções de controle interno; A estrutura organizacional está mais robusta, com a criação de secretarias-executivas voltadas a cada uma das quatro macrofunções; Uma área de TI voltada para o desenvolvimento e o fornecimento de instrumentos práticos para o exercício do controle interno; Uma robusta área de inteligência voltado a investigação; Sermos uma carreira de estado; Os processos de monitoramento e gerenciamento de riscos estariam suportados por inteligência artificial; Os servidores da SCGE estariam voltados para o aperfeiçoamento dos modelos preditivos e investigativos do modelo; As atividades fiscalizatórias e punitivas seriam tratadas como casos extraordinários e a organização estaria focada nas macrofunções de controladoria e ouvidoria. Setorização da Controladoria entre órgãos estratégicos, sobretudo aqueles que enquadram os serviços essenciais, tais como saúde, educação e segurança; Titular da secretaria como sendo de carreira (por lei), dando maior autonomia e independência principalmente às macro funções auditoria e ouvidoria. As quatro macrofunções instituídas do controle interno e aperfeiçoadas. Função da corregedoria qualificada e reconhecida; A Escola instituída, garantindo a qualificação dos servidores em geral sobre as atividades da Controladoria; A auditoria atuando de forma mais imparcial.
Ainda, estamos no ano de 2021 e a SCGE/PE acaba de receber um prêmio de excelência por ser uma organização transparente, efetiva e inovadora, com um corpo técnico qualificado, promotora do aperfeiçoamento do Controle Interno, que contribui para melhoria da gestão e otimização dos recursos públicos, a promoção do controle social e a qualificação das políticas públicas em benefício da sociedade. O que é dito sobre sua organização enquanto o prêmio é dedicado?
“Uma instituição que conseguiu modificar a realidade social do nosso Estado através de suas multifunções. Um órgão que dialoga com os anseios da população e tem por foco práticas inovadoras e agregativas” “Esta instituição cumpre muito bem o seu papel de existir, ela é uma grande aliada da sociedade e uma referência nacional no que se refere ao controle e a otimização dos recursos públicos” “Que tem sido feito um bom trabalho, (...). Parabéns SCGE 2021” “A SCGE é um exemplo que é possível investir nas soluções tecnológicas agregadas às experiências técnicas de controle a fim de tornar a governança na esfera estadual de alto desempenho para todos os <i>stakeholders</i>.” “É dito que a Controladoria corresponde aos anseios da sociedade e que é referência nacional em controle

interno”

“Que a SCGE cumpriu a sua visão de futuro de seu planejamento estratégico inicial:

‘Até 2018 ser conhecida pela sociedade e reconhecida pelos gestores públicos, através do fortalecimento das ações de controle preventivo, auditoria e fomento ao controle social’”

Fonte: Dados da oficina apreciativa

Esse momento do D3 foi de grande importância, pois a visão dos membros do grupo se identificava com os temas tratados na Descoberta (D2) e, a partir deles, passaram a figurar como tema dos sonhos. Havia um elo forte entre eles, significando seu potencial de continuidade.

Porém, o sonho do grupo colaborativo não só abrangeu o ambiente interior do órgão, mas também o ambiente externo relacionado ao controle interno. A perspectiva de futuro não só abordou procedimentos, práticas, resultados, políticas, tecnologias, relações institucionais, mas, também, uma visão de futuro com um marco regulatório consolidado de controle interno.

O clima da oficina explorou o diálogo coletivo em que a tônica adotada de se estimular também a conexão do mundo emergente do sonho com o ambiente de negócio ou o campo organizacional que envolve a SCGE/PE.

Assim, procurou-se desenvolver uma abordagem relacionada à estrutura organizacional e às macrofunções de controle interno, considerando a percepção da sociedade em relação ao órgão nesse futuro almejado. Nesse particular, as frases escolhidas como respostas à etapa do D3 poderiam resumir, da seguinte forma, a visão de futuro do atual planejamento estratégico da SCGE/PE:

Até 2018 ser conhecida pela sociedade e reconhecida pelos gestores públicos, através do fortalecimento das ações de controle preventivo, auditoria e fomento ao Controle social.

Nessa acepção, a visão de futuro estima que a SCGE/PE seja uma organização conhecida pela sociedade, reconhecida pelos gestores pernambucanos através de uma atuação calcada em três pilares de controle: o controle preventivo; a auditoria; e o controle social. Entretanto, nessa visão de futuro formalmente defendida pelo órgão não foi mencionada a função de corregedoria. Contudo, o grupo colaborativo a abordou como uma realidade no futuro.

Ao término do processo de discussão das perguntas apreciativas foi pedido que o grande grupo se dividisse em dois, na mesma formatação da fase D1, porém, com a troca dos membros de níveis estratégicos entre os grupos, aos quais foi solicitado escrever em

uma folha de papel uma expressão de visão de futuro que reflita tudo que foi discutido, para que se pensasse com clareza o futuro para a SCGE/PE em 2021.

Foi dada total liberdade para que os dois grupos expressassem suas imagens de futuro. Cooperrider; Whitney; Stavros (2009, p. 149) afirmam que a fase do sonho é “uma jornada de descoberta mútua”. Todos foram convidados a sonhar sem limites.

O Quadro 22 coloca lado a lado o resultado desse momento de compartilhamento do conhecimento consolidado por cada um acerca da visão de futuro projetada para 2021.

Quadro 22 – Visão de futuro para organização do grupo colaborativo

Visão Consolidada do Sonho	
Grupo 01	Grupo 02
Uma instituição que dialoga com os anseios da população; Fomenta a cultura de controle; Agrega valor aos órgãos e entidades; Qualificar as políticas públicas ofertadas à sociedade; Promove o aperfeiçoamento técnico e a qualidade de vida dos seus servidores.	Equipe motivada; Consolidação da SCGE no nível estratégico; Incorporação plena das macrofunções do CONACI; A SCGE concretizar a gestão pública transparente; Instituição reconhecida pela sociedade no que se refere ao controle e a otimização dos recursos públicos.

Fonte: Dados da oficina apreciativa

Como já foi observado, a discussão de visão de futuro do grupo foi interdependente com os temas do D2, sendo evidente a consciência de que alguns dos processos, apesar dos pontos fortes abordados, requerem ainda avançar no processo de institucionalização, que conjuga ainda habitualização/objetificação, ou seja, partes tanto de uma fase como da outra convivendo juntas.

Esta crítica e reflexão do processo fez com que o desejo de futuro do grupo denote preocupação com a expansão do diálogo do órgão com a sociedade; a necessidade de agregação de mais valor social pelas entidades públicas; a elevação da cultura de controle, o aperfeiçoamento técnico e a qualidade de vida dos seus servidores da SCGE/PE; ainda em fase de consolidação de sua posição no nível estratégico estadual, a qual depende da incorporação plena das macrofunções de controle, notadamente a da corregedoria; além de maior inserção do órgão perante a sociedade.

Essa visão de futuro do grupo deu fundamento e possibilitou fazer com que a fase seguinte de planejamento (D4) pudesse ser realizada como previsto, no encontro seguinte, inclusive junto com a validação dos resultados das duas fases ora realizadas (D2 e D3).

4.4 Planejamento (*Design*) – D4

Consoante o protocolo operacional acordado, a agenda de trabalho alcançou a fase de planejamento (D4- *Design*) no dia 25/11/2016 às 08:30. De início, foi realizado a validação dos resultados das fases D2 e D3, bem como uma retrospectiva dos resultados já obtidos. A pauta desta etapa contemplou a interpretação do significado de planejamento no contexto da IA, assim como da proposição provocativa, da arquitetura social organizacional requerida e da fase D5 (*Destiny*), temas integrantes desta agenda de trabalho.

Durante o retrospecto dos resultados já validados foi proposto que houvesse o acréscimo aos achados do D2, relacionado ao núcleo positivo organizacional: o fomento ao controle social e a consciência do resultado social advindo do trabalho realizado.

A própria percepção do grupo aflorou a ideia de que há algo melhor a ser feito para a elevação do *status quo* da SCGE/PE, envolveu um inesperado debate sobre um item específico coletado, que diz respeito à indicação de que o Secretário de Estado que a chefiasse venha a ser um servidor da casa.

Diversos argumentos contra e a favor foram trazidos pelo grupo. Dentre eles, o temor de ingerência política em detrimento da capacidade técnica requerida pelo chefe de uma organização desse tipo. Não houve consenso se deveria ou não retirar o item em comento dos achados. Porém, ficou acordado que este assunto permaneceria, posto que o significado deste desejo legitima a busca do fomento da capacitação técnica organizacional. O avanço da discussão levou a incorporação de mais um argumento a favor da elevação do *status quo* da SCGE/PE, a adoção do chamado modelo de maturidade organizacional.

A sequência percorrida pelo processo metodológico da fase de planejamento (D4) implicou recorrer a Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), para incorporar a criação de proposições provocativas, com base no foco estratégico anteriormente eleito pelo grupo e expresso na fase D3 (Quadro 22), cujos elementos formaram a argamassa crítica da discussão e mesmo da própria arquitetura social da organização para viabilizá-la.

As proposições provocativas são declarações que representam a transformação do sonho e dos desejos em realidade organizacional através da arquitetura social ideal (os melhores valores, crenças e práticas aliados as possibilidades positivas futuras) para a organização. (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Assim, para que se

pudesse construir a proposição provocativa, foi aclarado junto ao grupo os fundamentos que lhe dão respaldo, com ênfase na sua inserção na fase de planejamento.

O andamento do D4 foi feito, então, com a finalidade de se criar tal proposição, como indutora das metas para o alcance do foco estratégico escolhido na fase D3. O desafio posto ao grupo foi o de criar uma ou mais proposições provocativas aliadas à construção de metas que levassem em consideração não contar com recursos financeiros para implementá-las.

Após um período de debate do grande grupo, foi elaborado uma proposição provocativa que resultaram em quatro metas:

SCGE uma instituição que dialoga com a sociedade, que fomenta a cultura de controle, que agrega valor aos órgãos e entidades, sendo imprescindível à gestão estadual através do exercício pleno das quatro macrofunções do CONACI e da promoção do aperfeiçoamento técnico, do senso de progresso e da qualidade de vida dos seus servidores.

A atividade foi realizada com a definição de uma proposição provocativa, com quatro respectivas metas, depois de um debate de alto nível, que levou ao resultado expresso no Quadro 23.

Quadro 23 - Proposição Provocativa e Metas

PROPOSIÇÃO PROVOCATIVA	SCGE uma instituição que dialoga com a sociedade, que fomenta a cultura de controle, que agrega valor aos órgãos e entidades, sendo imprescindível à gestão estadual através do exercício pleno das quatro macrofunções do controle interno e da promoção do aperfeiçoamento técnico, do senso de progresso e da qualidade de vida dos seus servidores.
Metas a serem alcançadas nos próximos cinco anos	
1. Participação ativa nos fóruns de tomada de decisão da gestão estadual; 2. Colaboração na efetividade das decisões das entidades de representação social e econômica; 3. Cooperação técnica com organismos internacionais e nacionais; 4. Instituição de gestão por competência como instrumento de aperfeiçoamento técnico.	

Fonte: Dados da oficina apreciativa

Finalizada a etapa de planejamento (D4), o grupo colaborativo expressou satisfação devido às quatro metas propostas conterem em seu bojo a representação das ideias em pertinência com o tópico afirmativo escolhido, com aquilo que o grupo entendeu ser o melhor que foi feito no passado, com o que foi descoberto como núcleo positivo organizacional e, por fim, devido este ser uma representação realista de se chegar a visão de futuro retratada na fase do Sonho.

Assim sendo, passou-se a fase de discussão referente à viabilização das metas, ou seja, ao Destino (D-5).

4.5 Destino (*Destiny*) – D5

No mesmo dia em que se deu a fase D4 – planejamento, ocorreu na sequência a última fase do método do ciclo apreciativo, a etapa D-5, em 25/11/2016. Na ocasião, foi inquirido ao grupo como poderia dar sustentabilidade ao processo que vinha sendo encadeado, para que as metas propostas sejam atingidas.

A partir daí foi elaborado pelo grupo um plano de ação que permitisse, de maneira criativa, atender satisfatoriamente aos requisitos de que a SCGE/PE pudesse dialogar com a sociedade, fomentar a cultura de controle, ser imprescindível à gestão estadual, promover o aperfeiçoamento técnico, o senso de progresso e a qualidade de vida do servidor.

Desta forma, para a primeira meta foi proposto a criação de um selo de boas práticas de governança como forma de fomentar que os Conselhos de Gestão estadual tenham interesse de que a SCGE/PE esteja presente de maneira mais ativa nesse contexto institucional para certificar suas práticas. Durante a discussão foi observado que existem muitos Conselhos importantes no estado, mas, em sua maioria não há um funcionamento adequado nem a participação da SCGE/PE, de forma assertiva.

Por outro lado, esta preocupação demonstra indícios sobre o grau de institucionalização do órgão frente ao aparato estatal, pois embora a SCGE/PE tenha respaldo teórico e legal para participar desses conselhos, enquanto Controle Interno estadual, não há um consenso de sua participação efetiva. Certamente, devido a não compreensão por parte da própria estrutura estatal do papel institucional desempenhado por uma instituição de *accountability*.

Já para a segunda meta, o grupo propôs que a SCGE/PE se lance nos conselhos sociais e econômicos como ouvinte, haja vista que, sendo órgão de avaliação das políticas públicas, poderia com estes colaborar em relação ao alcance da efetividade de suas decisões, no sentido de que aquilo que os conselhos estão decidindo, em que medida o estado de Pernambuco está cumprindo com suas atribuições na esfera pública. Desta maneira, foi proposto instituir no âmbito da SCGE/PE um processo sistemático de avaliação da efetividade das políticas públicas que envolve os conselhos de representação social e econômica no estado.

Para dar sustentabilidade à terceira meta, o grupo entendeu que seria recomendado instituir, no modelo de governança do órgão, uma política de busca ativa de cooperação técnica com entidades internacionais e nacionais para dar efetividade as atuações através

dos recursos captados por meio de convênios, bem como a promoção continuada da capacitação técnica de seus servidores.

Por fim, em relação à quarta e última meta, referente à instituição da gestão por competência como instrumento de aperfeiçoamento técnico, constatou-se que a SCGE/PE já havia no passado dispendido recursos em um modelo de gestão por competências. Entretanto, a institucionalização do modelo ainda não ocorreu. Esse modelo, se efetivado, poderia contribuir para o processo de melhoria do desempenho baseado na meritocracia e na valorização dos servidores, bem como no seu desenvolvimento dentro da organização.

Então, o grupo propôs sugerir à direção da SCGE/PE a normatização do modelo através de Instrução Normativa e criação de uma comissão específica para avaliação periódica de tal processo.

Assim, foi concluído ciclo apreciativo, com a etapa D5. O grupo concordou em ter uma última reunião para validação geral de todo o processo, inclusive as etapas D4 e D5 que encerraram o processo. O encontro aconteceu no dia 30/11/2016, tendo sido revisitado o passo a passo dos resultados alcançados pelo grupo colaborativo, os quais foram validados por todos os presentes.

4.6 Configuração Institucional da SCGE/PE, enquanto organização positiva

Os resultados expostos ao longo deste capítulo permitem delinear os fatores indicativos da configuração de organizações positivas, aplicado ao caso da SCGE/PE, construídos durante o percurso do ciclo de 5-D, ao qual se acrescenta a delimitação do processo de institucionalização alcançado pelo órgão de controle interno estadual ao longo de sua atuação. A base teórica e empírica com a qual se trabalhou serviu para que se alcançasse com sucesso o desenvolvimento de uma estratégia centrada na historicidade organizacional que pudesse ser projetada pelo conhecimento das capacidades de investigação do núcleo positivo da SCGE/PE, na perspectiva de mostrar que se está diante da emergência de uma instituição de *accountability*.

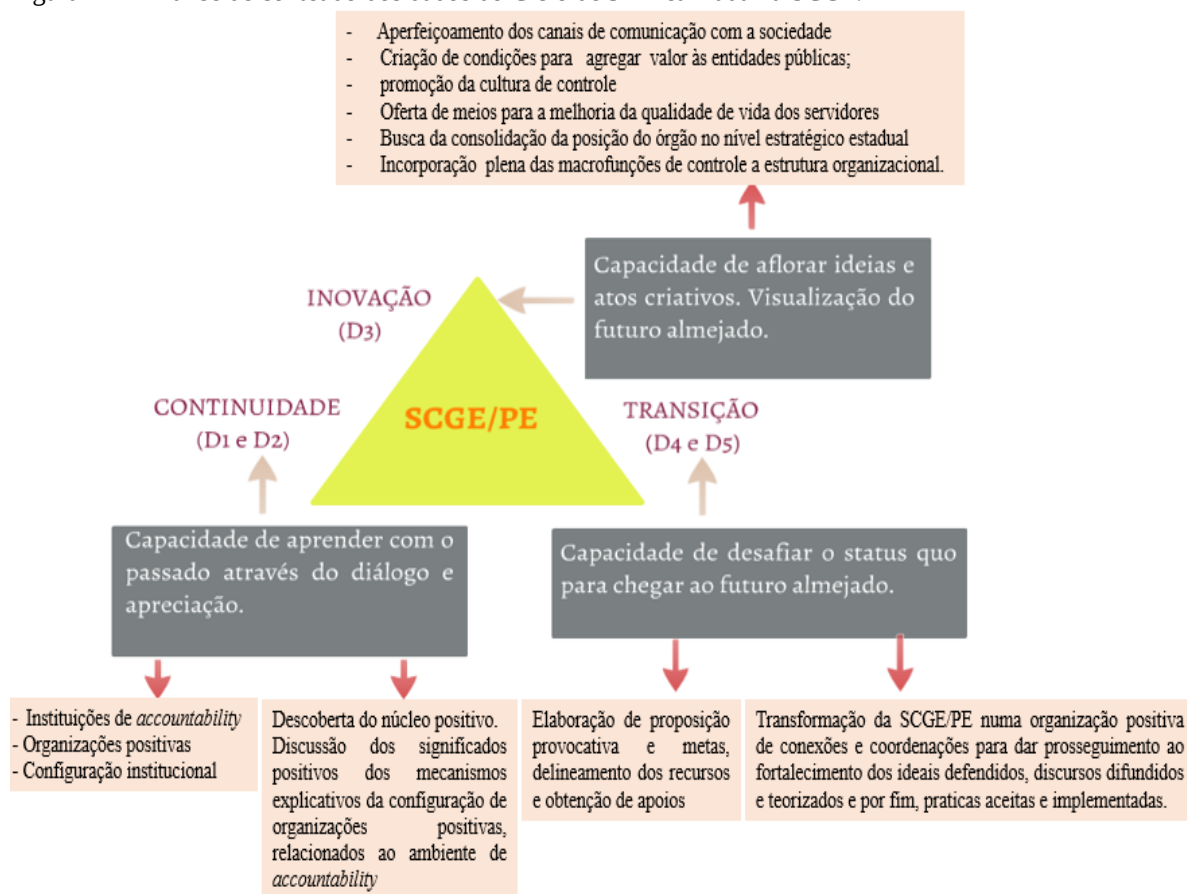
Para tanto, a primeira tarefa no delineamento da configuração institucional foi consistente com as especificidades dessa organização e com as forças de que dispõe para levar adiante o projeto que lhe deu origem, em um contexto de transformação por que passa a sociedade e a gestão pública.

No caso da SCGE/PE, o *design* obtido de sua configuração como organização positiva foi cogerado e pactuado com um grupo colaborativo, que foi também elemento de

validação, pois seus componentes são membros integrantes do corpo funcional, conhecedores de sua realidade e protagonistas que desempenharam um papel relevante no descortinamento da interdependência do órgão com o contexto societal. Não menos importante é o seu reconhecimento como agentes proativos na produção do estágio de institucionalização por ela alcançado, ao longo dos últimos dez anos, desde que se deu sua criação.

O *continuum* dessa configuração tem como eixo a construção de capacidades para lidar com os aspectos da história da vida organizacional, em que a compreensão e a apreciação do núcleo positivo de um sistema vieram facilitar o estabelecimento de ligações entre o passado e o presente da SCGE/PE, bem destes com os sonhos e ideais direcionados pelo foco estratégico pautado no futuro, perpetrado no ciclo de 5-D, aderente com o processo de institucionalização. Isto envolveu os três vertices da análise de conteúdo dos dados delineada na Figura 12, centrada no melhor do passado, associados ao que foi descoberto nas histórias (continuidade) e ao movimento em direção ao futuro e os meios postos ao seu alcance (inovação/transição).

Figura 12 – Análise de conteúdo dos dados do Ciclo de 5-D realizada na SCGE/PE



Fonte: elaboração do autor

Os resultados foram delineados em estreita coerência com cada D, cujas peculiaridades serviram como fonte de aprendizagem e de poder desafiador do *status quo* de uma organização, na qual convivem a fase de habitualização com a de objetificação. Esta última está representada na perspectiva de transformação positiva da estrutura da SCGE/PE, contando com o *background* de suas experiências, os bons resultados que espera continuar a alcançar, o fortalecimento de suas competências e a realização das metas estabelecidas como estratégias que incluem tanto o empoderamento de seu pessoal como a elevação de seu *status quo* frente ao núcleo estratégico do estado, extensivo ao contexto mais amplo.

Portanto, a apropriação do Ciclo de 5-D e do olhar institucional por parte do pesquisador e do grupo colaborativo respondem pelo domínio dos fatores que são indicativos de uma organização positiva, que tem futuro promissor como uma instituição de *accountability*. Vale destacar que há um elo bem estabelecido com a busca de legitimação da SCGE/PE, desde seu período inicial até os dias atuais, considerando seu alinhamento com a inovação e a lógica institucional do controle interno, distanciadas da ênfase nos aspectos formais e legais que se apoiam em desenhos tradicionais e repressivos.

Como tal, a SCGE/PE percorre um caminho de institucionalização ligado ao campo ao qual está submetida, sendo influenciada por forças políticas e sociais que impulsionaram sua criação e concorrem para que se dê curso aos avanços que demarcam seu progresso no estágio da objetificação, em meio à certa estabilidade que a cerca e cerceia intervenções indesejadas, pois o órgão nasceu subordinado diretamente ao chefe máximo da administração estadual e ainda, ocupa posição relevante no núcleo estratégico de decisão estadual. Por outro lado, é digno de nota a forte aceitação, por parte dos três níveis orgânicos da SCGE/PE (estratégico, gerencial e operacional), das quatro macrofunções de controle interno que lhe são inerentes e explicam o nível de teorização e difusão de determinadas práticas tidas como aceitas.

No decorrer da pesquisa procurou-se observar os arranjos iniciais de formação da estrutura idealizada, os desafios enfrentados, os arranjos estruturais construídos, o perfil técnico de seu corpo funcional, bem as práticas e o sistema teórico-normativo-cognitivo de que é constituída.

5. CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo analisar como pode se configurar institucionalmente a SCGE/PE de acordo com as perspectivas institucional e apreciativa, enquanto organização positiva.

Para tanto, cabe considerar que se desenvolveu a interdisciplinaridade como um desafio que reuniu pesquisa bibliográfica de temas relacionados à controladoria, controle no setor público, à teoria institucional e à IA, os quais trouxeram fundamentação epistemológica à pesquisa colaborativa sustentada no âmbito do ciclo de 5-D e à associação que se fez com os elementos que vieram formar o estudo de caso da SCGE/PE.

Neste sentido, foram atingidos os objetivos geral e específicos traçados dos quais emergiram as configurações de ordem institucional e também apreciativa, necessárias para se delinear a SCGE/PE como organização positiva.

Sendo assim, o primeiro objetivo específico foi concebido com a finalidade de delimitar o processo de institucionalização alcançado pela SCGE/PE ao longo de sua atuação, que tem como marco histórico o ano de 2007 e chega até os dias atuais.

Foi observado que a SCGE/PE é um órgão recente na estrutura do estado de Pernambuco, porém, nasceu gozando de prerrogativas especiais fruto de demandas sociais e políticas, além dos impulsos dados à inovação que tanto impactaram nos ideais defendidos no que se refere à gestão e controle da coisa pública.

A SCGE/PE se insere em um contexto de referência favorável ao seu funcionamento e aos ideais que defende, os discursos difundidos e teorizados e, por fim, as práticas aceitas e implementadas, o que permite dizer que existem condições objetivas para que possa levar adiante seu desejo de conquista da elevação de sua legitimidade institucional e de obtenção de apoios para vencer o consequente desafio do *status quo* dominante.

O estudo delineia como algumas ideias básicas preconizadas em seu surgimento foram se transformando em ideias que reforçam a ocupação, pela SCGE/PE, de posição relevante nas decisões estratégicas do estado e o exercício de funções de controladoria bem mais robustas do que a maioria das controladorias existentes no país.

Entretanto, a pesquisa revelou que a SCGE/PE ainda não goza de ampla legitimidade dentro do aparato estatal, convergente com a necessidade de rever sua posição dentro do núcleo estratégico do estado e até mesmo ser mais conhecida pela sociedade. Isto requer fomentar o diálogo com atores sociais, interagir mais estreitamente com *conselhos*

de políticas públicas e ganhar visibilidade perante outros canais de comunicação. Uma tarefa importante a ser desenvolvida, que decorre da percepção de que a SCGE/PE precisa ser mais proativa no papel de descortinar para a sociedade o que faz e qual é o fruto social de seu trabalho.

O segundo objetivo específico refere-se à identificação dos fatores indicativos da SCGE/PE como organização positiva, em um contexto de *accountability*. O cerne da positividade foi explorado na aplicação do ciclo de 5D, que foi personalizado para abrigar as configurações de um estudo apreciativo que incorporou a perspectiva de desenvolvimento de capacidades positivas para ser uma organização inteira e saudável.

A busca pelo núcleo positivo mobilizou os eventos centrais da pesquisa, com encontros, entrevistas, oficinas e levantamento documental, junto ao exercício que privilegiou a utilização de práticas dialógicas travadas desde a pactuação do protocolo de pesquisa até a consecução de suas etapas que se desdobraram pelo espaço físico e orgânico da SCGE/PE, agregando-se ao seu pessoal para bem explorar as possibilidades, opções e oportunidades, energia e compromisso de um grupo, de maneira a criar um futuro melhor para todos.

Por seu turno, a fixação dos três vértices da linha temporal da mudança (inovação, continuidade e transição) explicam porque elementos positivos do passado e do presente constituem o quadro básico da análise da configuração institucional acerca de como fazer emergir o futuro, assim como são reveladores da historicidade e continuidade da vida de uma organização e seu processo de institucionalização.

No caso da SCGE/PE, aproveitou-se esse momento para fazê-la teorizar sobre si mesma e refletir sobre seu papel institucional, a partir dos fatores positivos dessa organização, além de evidenciar que isto se faz mediante o desenvolvimento de capacidades de descobrir e explorar seu próprio potencial e de contar com competências que se renovam (generativas) e se expandem para além do ambiente externo, mas não prescindem das forças internas que lhes dão sustentação.

Foi percebido que na SCGE/PE há a instigação para que seu corpo funcional vá além do comum (competência expansiva). Existe também um ambiente que permite aos seus membros refletir acerca dos resultados de suas ações e reconhecer que estão fazendo uma contribuição relevante ao experimentarem um senso de progresso (competência generativa). A própria pesquisa opera com os fatores indicativos de uma organização

positiva, na medida em que lá se adota uma política de incentivo para que os membros tenham um diálogo contínuo e ativo (competência colaborativa).

Já o terceiro objetivo específico versa sobre a associação das perspectivas apreciativa e institucional no atual contexto de atuação da SCGE/PE. O que somente pode ser feito com os aportes trazidos pelos objetivos precedentes, mas que está vinculado à perspectiva da instituição de *accountability* contar com o desenvolvimento positivo do controle, que constitui o pano de fundo dessa associação. Afinal, a fragilidade institucional da *accountability* denota baixa na estabilidade democrática e possibilidade de redução da expansão de melhores indicadores sociais, econômicos e de gestão governamental, como defende O'Donnell (1998).

Conquanto o estudo da SCGE/PE signifique escolha de abordagem ao nível micro societal, a emergência de aspectos positivos e generativos no desenvolvimento institucional desse órgão, tanto foi objeto de reflexão acerca do grau de institucionalização como sinalizou para a análise sobre práticas de controle interno por parte do governo estadual e seu empenho em ser visto como *accountable*. Como consequência, tem-se um elo forte na relação deste com a sociedade, ganhando legitimidade por conta da ação eficaz de seus órgãos de controle institucional da atividade realizada pela gestão pública.

Na mesma linha, contar com uma SCGE/PE que desenvolva uma atuação positiva poderá vir a trazer impacto favorável à posição singular que esta deseja ocupar no setor público estadual, desde que se torne, cada vez mais, protagonista de diversas ações importantes para a sociedade pernambucana. A pesquisa aponta para os resultados tanto institucionais como apreciativos revelados no âmbito das atividades relatadas durante a coleta de dados, tendo se incentivado a SCGE/PE a pensar acerca de como suprir algumas lacunas existentes relacionadas ao seu papel como promotora legítima da *accountability*, em espaços ainda não ocupados no contexto local.

Neste sentido, o aperfeiçoamento da esfera estatal na qual a SCGE/PE atua também deve se beneficiar da análise feita nesta dissertação, ao se verificar que o órgão irá utilizar importante ferramenta de planejamento para potencializar sua capacidade de postular novas ideias e, deste modo, superar uma cultura organizacional baseada no *déficit*, que tanto afeta a forma como se faz a abordagem organizacional, partindo do paradigma centrado em problemas e não nas potencialidades a serem exploradas.

Ademais, a pesquisa trouxe à tona a discussão de um modelo de controle que é praticado na SCGE/PE, ao evidenciar no centro do debate o que deve ser prevalente: a

atuação repressiva no combate a corrupção ou a atuação preventiva no assessoramento do gestor público? Um debate que deve ser alvo de futuras pesquisas haja vista sua relevância para o contexto no qual as controladorias estão inseridas.

Certamente, este é um tema de futura pesquisa, ao qual se pode agregar questões relacionadas com o grau de institucionalização requerido por um órgão de controle, de modo que suas atribuições sejam valorizadas e respeitadas.

REFERÊNCIAS

- ACOSTA, A; DOUTHWAITE, B. Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices. **ILAC**, Brief 6, Rome, v. 1, n. 1, p. 1-4, Jul. 2005.
- ALMEIDA, J. A. J. **Investigação Apreciativa integrada às práticas de gestão do conhecimento em P&D no setor elétrico brasileiro: o caso da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco. 2013.
- ALMEIDA, L. B. C. de. A teoria apreciativa aplicada ao planejamento e à gestão da comunicação organizacional. In. **Anais do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste**. João Pessoa, maio, 2014.
- ARAUJO, E. C. R. **Delineamento do processo de planejamento estratégico participativo e apreciativo do Movimento Pró-Criança**. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, 2010.
- ARAUJO, R. H. M.; SOUTO, S. D. A. S. Avaliação de Controles Internos no Setor Público: O Caso da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco. In. **Anais do I SIMPCONT**. Recife, agosto, 2016.
- ARANHA, A. L.; FILGUEIRAS, F. **Instituições de accountability no Brasil: mudança institucional, incrementalismo e ecologia processual**. Brasília: Enap, 2016. (Cadernos, 44)
- BARATTER, M. A.; FERREIRA, J. M.; COSTA, M. C. Empreendedorismo institucional: características da ação intencional. **Revista Perspectiva Contemporâneas**. Ed. Especial, p. 237-266, out. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ª ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETT, F. J. Creating Appreciative Learning Cultures. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 1, p. 36-49. 1995.
- _____; COOPERRIDER, D. L. Generative Metaphor Intervention: a new approach for working with systems divided by conflict and caught in defensive perception. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 26. n. 2, p. 219-239. 1990.
- BENEDEK, M.; B., D.; SZENTÉNYÉ, K. T. Internal Controls in Local Governments. **Public Finance Quarterly**, v. 59, n. 3, p. 296-309, march.2014.
- BERGER, P. L; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. 23ª Ed. São Paulo: Vozes, 2003.

BEUREN, I. M.; UTZIG, M. J. S.; KLOEPPPEL, N. R. Impacto da integração do Sistema de Controle Gerencial na Eficácia da Controladoria: um estudo das empresas do setor elétrico e da BM&FBOVESPA. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.12, n. 3, p. 272-286, Curitiba, set-dez/2013.

_____; ZONATTO, V. M. S. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. **Revista Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, set/out. 2014.

BOFF, M. L.; BEUREN, I. M.; GUERREIRO, R. Institucionalização de Hábitos e Rotinas da Controladoria em Empresas do Estado de Santa Catarina. **Revista O&S**, v. 15, n.16, p. 153-174, julho/setembro. 2008.

BORINELLI, M. L. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à Luz da Teoria e da Praxis**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2006.

BORINELLI, M. L.; ROCHA, W. Práticas de Controladoria: Um Estudo nas Cem Maiores Empresas Privadas que Atuam no Brasil. In **Anais do VII Congresso FIPECAF**, São Paulo, julho 2006.

BOVENS, M. Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. **European Law Journal**, v. 13, n. 4, p. 447-468. 2007

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acervo/legislacao>>: Acesso em Julho de 2015. **Diário Oficial da União, Brasília**, DF. 05 de outubro de 1988, seção 01, p. 01.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. In: BRESSER PEREIRA, L. C; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 2ª Ed.; Rio de Janeiro: Ed, da Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BROXADO, F. S. N. **Fortalecimento do Comitê Gestos da Orla Marítima de Itamaracá: uma visão apreciativa e integrativa do projeto Orla**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). Universidade Federal de Pernambuco, 2013.

BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. S. **Controladoria Empresarial, Conceitos, Ferramentas e Desafios**. Salvador: Edufba. 2010.

BULIGON, D. **O Controle Interno na Administração Pública como instrumento de governança e governabilidade na gestão dos municípios paranaenses**. Dissertação

(Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2012.

BUSHE, G. R. Appreciative Inquiry Is Not About The Positive. **OD Practitioner**, v. 39, n. 4, p.30-35. 2007.

_____. Appreciative inquiry: Theory and critique. In. BOJE, D.; BURNES, B.; HASSARD, J. (Eds.) **The Routledge Companion To Organizational Change**. Oxford: Routledge, 2011.

_____. Generative Process, generative outcome: the transformational potential of Appreciative Inquiry. In. COOPERRIDER D. L.; ZANDEE, L N; AVITAL, M; BOLAND, B. (Eds) **Organizational Generativity: The Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation**. Emerald Group Publishing Limited. *Advances in Appreciative Inquiry*, v. 4, 2013.

_____; KASSAM, A. F. When is Appreciative Inquiry transformational? A Meta-case analysis. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 41, n. 2, p. 161-181. 2005.

CABRAL, S. M. **Transformação Organizacional Generativa: a Investigação Apreciativa para além do positivo**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, 2015.

CARDOSO, F. H. Reforma do Estado. In. PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. especial, p. 469-496, dez. 2012.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 27ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CASTRO, D. P. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAVALCANTE, D. S.; LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R.; GALLON, A. V. Características da Controladoria nas Maiores Companhias Listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 3, p. 113-134, jul/set. 2012.

CAVALCANTE, M. C. N.; LUCA, M. M. M. Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público. **Revista de Educação e Pesquisa Contábil**, v. 7, n.1, p. 73-90, janeiro/março. 2013.

COGHLAN, A. T.; PRESKILL, H.; CATSAMBAS, T. T. An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation. **New Directions for Evaluation**, n. 100, p. 5-22, Winter 2003. Disponível em: <www.rismes.it/pdf/Preskill.pdf> Acesso em: 30 junho. 2016.

CONACI, Conselho Nacional de Controle Interno. **Diretrizes para o Controle Interno no Setor Público**. Brasília: CONACI, 2010.

COOPERRIDER, D. L. Imagem Positiva, Ação Positiva: a base afirmativa para organização. In. COOPERRIDER, David. L.; WHITNEY, Diana. **Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D. **Investigação apreciativa**: uma abordagem positiva para gestão de mudanças. Tradução de Nilza Freire – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

COOPERRIDER, D.; GODWIN, L. N. Positive Organization Development: Innovation-inspired Change in an Economy and Ecology of Strengths. In CAMERON, K. S.; SPREITZER, G. M. (Eds.). **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

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

_____; WHITNEY, D; STAVROS, J. M. *Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Internal Control - Integrated Framework - Executive Summary**. 2013. Disponível em:

<http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf>.

Acesso em: 12 dez. 2015.

_____. **Internal Control - Integrated Framework**. 1992.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 2ª ed. São Paulo: Artmed. 2007.

CRUZ, M. C. M. T.; SINELLI, M. V. C.; SILVA, T. A. B.; CARVALHO, M. A. T. Controle interno em municípios brasileiros: uma análise das controladoria-gerais dos municípios diante do modelo da Controladoria-Geral da União. **Revista de Gestão Pública**, v. III, n. 2, p. 297-328, jul – dez. 2014.

CRUZ NETO, O. C. O trabalho de campo como descoberta e criação. In. MINAYO, M. C.

de S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

CZESNAT, A. O.; MACHADO, D. D. P. Legitimação na Evidenciação de informações socioambientais entre as empresas de telecomunicações listadas na BOVESPA. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n. 3, p. 291-305, jul/set. 2012.

DAMBRIN, C.; LAMBERT, C.; SPONEM, S. Control and change - Analysing the process of institutionalisation. **Management Accounting Research**. v. 18, p. 172-208, mar. 2007.

DAWSON, C. **Practical Research Methods**. Oxford: Howtobooks, 2002.

DESGAGNÉ, S. O conceito de pesquisa colaborativa: a ideia de uma aproximação entre pesquisadores universitários e professores práticos. **Revista Educação em Questão**, v. 29, n. 15, p. 7-35, mai/ago. 2007.

DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. The Iron Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, abril, 1983.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria - teoria e prática**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FILARDI, F.; FREITAS, A. S.; IRIGARAY, H. A.; AYRES, A. B. (Im)Possibilidades da Aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). **Revista da Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 81-106, jan./fev. 2016.

FILGUEIRAS, F. **O fortalecimento das instituições de accountability no Brasil**. Relatório Final. UFMG, agosto. 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/289344654_O_fortalecimento_das_instituicoes_de_accountability_no_Brasil> Acesso em: 4 jan. 2016.

FINEGOLD, M. A.; HOLLAND, B. M.; LINGHAM, T. Appreciative Inquiry and public dialogue: an approach to community change. **Global Journal**, n. 2, p. 235-252. 2002.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2ª ed. São Paulo: Artmed. 2004.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversão entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, n. 3, p. 51-75, 2010.

FREDRICKSON, B. L.; The role of positive emotions in positive psychology. **American Psychologist**, v. 56. n. 3, p. 218-226, 2001.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRY, R. E. Accountability in Organizational Life: Problem or Opportunity for Nonprofits?

Nonprofit Management & Leadership, v. 6, n. 2, p.181-195, 1995.

GARCEA, N; LINLEY, P.A. Creating positive social change through building positive organizations: four levels of intervention. In. BISWAS-DIENER, R (Ed.), **Positive Psychology as Social Change**. Milwaukie: Springer, 2011.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. São Paulo: Artmed, 2009.

GIL, A C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, A. O.; PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V.; OLIVEIRA, T. E. A institucionalização da Controladoria no âmbito do Poder Executivo Municipal no Estado do Ceará. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 1, p. 35-50, jan. 2013.

GRATERON, I. R. G. Auditoria de Gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de Estudos, FIECAFI**, n. 21, p. 1-18, maio-ago. 1999.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 58-80. 2002.

GUARIDO FILHO, E. R.; COSTA, M. C. Contabilidade e Institucionalismo Organizacional: Fundamentos e Implicações para Pesquisa. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 4, n. 1, p. 20-41, jan./abr. 2012.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B.; PEREIRA, C. A. O entendimento da contabilidade gerencial sob o a ótica da teoria institucional. **Revista O & S**, v.12, n.35, p. 91-106, out./dez. 2005.

HATCH, M. J. **Organization Theory, Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**. 3ª ed. Oxford: Oxford University Press, 2013.

HEWEGE, C. R. A Critique of the Mainstream Management Control Theory and the Way Forward. **Sage Open**. p. 1-11, october-december. 2012.

IFAC, International Federation of Accountants. Evaluating and Improving Internal Control in Organizations. **International Good Practice Guidance - Final Pronouncement**. June 2012. Disponível em: <<http://www.ifac.org/publications-resources/evaluating-and-improving-internal-control-organizations-0>> Acesso em: 12 nov. 2015.

INSTITUTO RUI BARBOSA. **Normas de Auditoria Governamental – NAGs: Aplicáveis ao Controle Externo**. 2010. Disponível em: http://www.controlepublico.org.br/files/Proposta-de-Anteprojeto-NAGs_24-11.pdf Acesso em: 12 nov. 2015.

INTOSAI. **Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector** – ISSAI 1900. 2004. Disponível em: <<http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/intosai-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public-sector.html>> Acesso em: 12 dez. 2015.

LAKIS, V.; GIRIUNAS, L. The Concept of Internal Control Systems: Theoretical Aspect. **Ekonomika**, v. 91, p. 142-152, 2012.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (Orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUECHAUER, D. L. Applying Appreciative Inquiry Instead of Problem-Solving Techniques to Facilitate Change. **Management Development Forum**, v. 2, n.1, 1999.

LUNKES, R. J.; MACHADA, A. O.; ROSA, F. S. TELLES, J. Funções da Controladoria: Um estudo nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. **Revista Análise Psicológica**, v. 29, n.2, p. 345-361. 2011.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURG, D.; GASPARETTO, V.; VICENTE, E. F. R. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n.4, p. 63-75, out/dez. 2009.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURG, D.; SOUZA, C. M.; ROSA, F. S. Análise da Legitimidade Sociopolítica e Cognitiva da Controladoria no Brasil. **Revista Contabilidade Financeira**, v.23, n.59, p. 89-101, maio/junho/julho/agosto. 2012.

MADRID, F. V. La Intervención Apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas. **Revista de Cercetare Si Interventie Socială**. v. 20, p. 19-35, 2008.

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.201-208. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas. 2007.

MARUJO, H. A.; NETO, L. M.; CAETANO, A.; RIVERO, C. Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v.13, n. 1, p. 115-136. 2007.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Struture as Myth and ceremony. **American Journal of Sociology**. v. 83, n. 2, p. 340-363. 1977.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San

Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOSIMANN, C. P.; FISH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, P. R. Controle Governamental das Empresas Públicas. **Revista Administração Pública**, v. 16, n. 4, p. 71-83, out/dez. 1982.

MOURA, V. M; BEUREN, I. M. O Suporte Informacional da Controladoria para o Processo Decisório da Distribuição Física de Produtos. **Revista Contabilidade & Finanças**, n. 31, p. 45-65. 2003.

O'DONNEL, G. Accountability Horizontal e Novas Poliarquias. **Lua Nova**, n. 44, p. 27-54, 1998.

OLIVEIRA, E.; ENS, R. T.; ANDRADE, D. B. S. F.; MUSSIS, C. R. Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista Diálogo Educacional**, v. 4, n. 9, p.11-27, maio/ago. 2003.

OLIVEIRA, R. R. Investigação Apreciativa em Organizações Não Governamentais e Planejamento Estratégico: Discussão Teórico-Empírica de um Estudo. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, p. 172-201. 2012.

_____. Investigação Apreciativa e o papel exercido pela controladoria nas organizações públicas em um contexto de *accountability*. In. **Anais** do VII Encontro de Administração Pública e Governança. VII EnAPG, São Paulo, nov. 2016.

_____. Que papel cabe aos stakeholders do conhecimento? In: V Workshop Internacional sobre Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento na Empresa, 2004, Recife. **Anais**. V IntEmpres 2004 Brasil, v. 1, p. 1-15. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/3945388-Que-papel-cabe-aos-stakeholders-na-gestao-do-conhecimento-organizacional.html>> Acesso em: 27 jul. 2016

_____; BROXADO, F. S. N. Visão apreciativa da atuação do Comitê Gestor da Orla em Itamaracá, Pernambuco: contribuição ao estudo de uma política de descentralização na gestão pública brasileira. **RMP - Revista dos Mestrados Profissionais**, v. 3, p. 68-86. 2014.

_____; OLIVEIRA, M. I. A. S. C.; SOBRAL, K. B. S.; SAUER, A. B. S.; MARCIANO, C. R. S. O. Estudo da missão de uma organização não governamental sob a ótica apreciativa. **Pensamento & Realidade**, Ano XV, v. 27, p. 137-164. 2012. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/12684/9228>> Acesso em: 13 mar. 2016.

_____; PEREIRA, F. P. A.; CALLADO, A. A. C. Ensaio Teórico: Avaliação Apreciativa e sua Aplicação no Campo da Auditoria nas Organizações. In: **Anais** do 6º Congresso UFSC de Controladoria, Florianópolis, nov. 2015. Disponível em: http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/76_17.pdf Acesso em 05 jan 2017.

OSCH, W.; AVITAL, M. Generative Collectives. In **Proceedings**. Paper 175. International Conference on Information Systems - ICIS 2010.

PACICO, J. C.; BASTIANELLO, M. R. Origens da psicologia positiva. In: HUTZ, C. S. (Org). **Avaliação em psicologia positiva**. Porto Alegre: Armed. 2014.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 3ª ed. London: Sage Publications, 2002.

PAVIANI, N. M. S.; FONTANA, N. M. Oficinas pedagógicas: relato de uma experiência. **Revista Conjuntur**. v. 14, n. 2, p. 77-88, maio/ago. 2009.

PEIXE, B. C. S. Controladoria Governamental um enfoque municipal “estudo de caso”. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v.7, n.1, p. 33-50, jun. 1996.

_____, B. C. S. **Finanças Públicas: controladoria governamental**. Curitiba: Juruá. 2002

PEREIRA, F. P. A. **Análise do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito do Recife: uma avaliação apreciativa de seu funcionamento**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). Universidade Federal de Pernambuco, 2015.

PERES-NETO, L. *Accountability*, Transparência e a Comunicação Organizacional. **Anais** do Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação - *Compós*, Belém, 27 a 30 de maio de 2014. Disponível em: http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT07_COMUNICACAO_EM_CONTEXTOS_ORGANIZACIONAIS/peres_netto_luiz_accountability_transparencia_com_org_2191.pdf Acesso em: 14 jan 2017

PERNAMBUCO. Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco. **Controle Interno**. Recife: Instituto Publix, v. iv. 2014.

_____. Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco, Lei Complementar Estadual nº 141, de setembro de 2009. Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco. Disponível em: <<http://legis.alepe.pe.gov.br/dadosReferenciais.aspx?indicenorma=711>> Acesso em: 12 out. 2015. **Diário oficial do Estado de Pernambuco**. Recife, PE, 04 de setembro de 2009. Seção Poder Executivo.

_____. Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco, Lei Ordinária Estadual nº 15.452, de 30 janeiro de 2015. Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Poder Executivo do Estado de Pernambuco. Disponível em: <<http://legis.alepe.pe.gov.br/dadosReferenciais.aspx?indicenorma=1908>> Acesso em: 12 out. 2015. **Diário Oficial do Estado de Pernambuco**. Recife, PE, 16 de janeiro de 2015. Seção Poder Executivo.

PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V. **Manual de auditoria governamental**. São Paulo: Atlas, 2003.

PINHEIRO, D. A. R. A legitimidade do controle social da gestão pública: uma resposta a Herbert Wechsler. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 50, n. 5, p. 867-883. 2016.

RIVA, S. K. M. Criando espaço dialógico em pesquisa generativa usando as narrativas dos profissionais. **Nova Perspectiva Sistêmica**, n. 52, p. 33-51, ago. 2015. Disponível em: revistanps.com.br/index.php/nps/article/download/157/115 Acesso em: 18 jan. 2017

ROBERTS, N. C. Organizational Configurations: Four Approaches to Public Sector Manangement. In. BRUDNEY, J. L.; O'TOOLE, JR., L. J., RAINEY H. G. (Eds). **Advancing Public Management: New Developments in Theory, Methods, and Practice**. Washington D. C.: Georgetown University Press, 2001.

ROCHA, A. C. *Accountability* na Administração Pública: modelos teóricos e abordagens. **Revista Contabilidade Gestão e Governança**, n. 2, v. 14, p. 87-97, maio-agosto. 2011.

SANTANA, C. C. A. **O modelo gerencial do controle interno governamental: as melhores práticas de Pernambuco**. Dissertação (Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

SAUER, A. B. S. **A contribuição da Investigação apreciativa para a constituição de um contexto compartilhado de conhecimento na escola Lápis de Cor**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, 2013.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities**. 4ª ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2013.

SCRIVEN, M. **The Logic of Evaluation**. Invernes: Edgepress, 1982.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n.2, p.347-369, mar./abr. 2009.

SEDIYAMA, G. A. S.; FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F. F.; LEAL, K. R. Práticas de gestão e sua legitimação: um estudo de caso múltiplo. **Revista de Ciências Humanas**, v. 13, n. 01, p. 22-38, jan/jun. 2013.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive Psychology: An introduction. **American Psychologist**, v. 55, n.1, p. 5-14. 2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHENDELL-FALIK, N.; FEINSON, M.; MOHR, B. J. Enhancing Patient Safety Improving the Patient Handoff Process Through Appreciative Inquiry. **JONA**, v. 37, n. 2, p. 95-104. 2007.

SILVA, E. F. **Controladoria na administração pública: manual prático para implantação**. São Paulo. Atlas, 2013.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. 1ª ed. São Paulo. Atlas, 2012.

SOUTO, S. D. A. S.; ARAUJO, R. H. M. Isomorfismo no campo dos órgãos centrais de controle interno dos estados do Nordeste à luz das diretrizes para o controle interno no setor público emanadas pelo CONACI. In. **Anais do I SIMPCONT**. Recife, agosto 2016.

SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, L. V.; MCNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. **Revista Psicologia & Sociedade**. v. 22, n. 3, p. 598-607, 2010.

SUZART, J. A. S.; MARCELINO, C. V.; ROCHA, J. S. As Instituições brasileiras de Controladoria Pública. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v.14. n. 1., p. 44-56, jan/abr. 2011.

TEIXEIRA, J. C.; CABRAL, A. C. A.; BRAGA, R. E. C.; SOARES, R. T. O Processo de Institucionalização da Atividade de Auditoria da Controladoria Geral do Município de Fortaleza: uma análise incipiente sob o enfoque da teoria institucional. In. **Anais do XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, setembro, 2007.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The Institutionalization of Institutional Theory. In. CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. (Eds). **Handbook of Organizations Studies**. London: SEGA, 1996.

THOMAS, E. C. Appreciative Inquiry: a positive approach to change. **Public Policy & Practice**, v. 5. n. 2. p. 1-6, november 2005.

TRIPP, P. B.; ZIPSIE, M. W. **The introduction of appreciative inquiry to the U. S. Navy using appreciative inquiry interviews and the large grup intervention with**

application to U.S. Marine Corps Logistics Strategic Management. Thesis. Naval Postgraduate School. 2002.

VAN DE WETERING, A. Appreciative Auditing. **AI Practitioner**, v. 12, n. 3, p. 25-30, August 2010. Disponível em: <http://www.iaa.nl/SiteFiles/Appreciative%20Auditing/0.%20aip-aug10-private-sector-auditing.pdf>. Acesso em: 04 de jan. 2017.

WANDERLEY, C. A.; CULLEN, J. Management Accounting Research: Mainstream versus Alternative Approaches. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 4, p.15-44, out./dez. 2011.

WHITNEY, D.; COOPERRIDER, D. L. The appreciative inquiry summit: An emerging methodology for whole system positive change. **Journal of the Organization Development**, v. 32, p. 13-26, 2000.

_____; TROSTEN-BLOOM, A. Why Appreciative Inquiry Works. In: **The Power of Appreciative Inquiry**. 2ª ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. p. 265-284, 2010.

_____; TROSTEN-BLOOM, A. What is Appreciative Inquiry? In: **The Power of Appreciative Inquiry**. 2ª ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. p. 1-21, 2010.

WINTER, A. **Training Appreciative Inquiry**. Brussels: AGID. 2012.

WONNACOTT, P.; WONNACOTT, R. **Economia**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of organization. **Annual Review of Sociology**. n. 13, p. 443-464. 1987.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA MESTRADO EM
CONTROLADORIA

Convidamos o(a) Sr(a) a participar, como voluntário(a), deste processo de coleta de dados da pesquisa, **Configuração institucional da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco: uma perspectiva institucional e apreciativa**, que está sob responsabilidade do pesquisador mestrando: Saulo Diógenes Azevedo Santos Souto, e sob orientação da Prof^a Dr^a Rezilda Rodrigues Oliveira.

Esta entrevista faz parte de um esforço para aferir o grau de institucionalização da SCGE/PE numa perspectiva institucional e apreciativa. As informações colhidas, compartilhadas, discutidas serão validadas por todos os entrevistados como requer o modelo de pesquisa colaborativa e ajudarão a delinear uma visão positiva e generativa da organização a partir do que se faz de melhor e o que se pode fazer no futuro.

Asseguramos que as informações fornecidas nas entrevistas permanecerão anônimas, contudo, não confidenciais, ou seja, as histórias, comentários, sugestões e exemplos serão compartilhados sem nenhuma vinculação aos seus nomes, sendo os autores identificados somente como membros e/ou colaboradores. A assinatura ao final do termo implicará aceitação.

Consentimento da Participação

Eu, _____,
CPF _____, abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa, **Estágio de institucionalização alcançado pela Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco: uma perspectiva institucional e apreciativa**, como voluntário(a). Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como sobre o anonimato das informações por mim prestadas.

Local e data: _____, ____ de _____ de _____.

Nome e Assinatura do participante

APÊNDICE B - GUIA DE ENTREVISTAS
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA MESTRADO EM
CONTROLADORIA

Entrevistador:

Entrevistado: Ex-Secretário da SCGE/PE

Data da Entrevista:

Duração da entrevista:

Obrigado por participar deste processo de coleta de dados. Esta entrevista faz parte de um esforço para analisar como pode se configurar institucionalmente a SCGE/PE de acordo com as perspectivas institucional e apreciativa enquanto organização positiva

Asseguramos que as informações fornecidas nas entrevistas permanecerão anônimas, contudo, não confidenciais, ou seja, as histórias, comentários, sugestões e exemplos serão compartilhados sem nenhuma vinculação aos seus nomes, sendo os autores identificados somente como membros e/ou colaboradores.

D1 – Definição (*Definition*)

- 1- Quais foram os fatos, pessoas e/ou processos que, em sua opinião, contribuíram decisivamente para a criação da SCGE em 2007 (atores sociais, paradigmas, ambiente político, aspectos legais, governo, etc)?
- 2- Quais arranjos institucionais e normativos foram determinantes para evolução institucional da SCGE/PE da fase: órgão de controladoria para secretaria especial e, posteriormente, secretaria de estado?
- 3- Em sua gestão, você pode descrever o ambiente institucional (características do quadro funcional, mudanças importantes, conquistas, etc)?
- 4- Na sua opinião, como os jurisdicionados, o governo, e a sociedade enxergam a SCGE/PE atualmente?
- 5- Em breves palavras, descreva qual a importância e o papel institucional da SCGE/PE?
- 6- Para você, quais os aspectos mais positivos no âmbito institucional (estrutura, liderança, valores, competências, melhores práticas, sistemas, conquistas, qualidades), sem os quais a organização se descaracterizaria?

7- Imagine você dialogando sobre o tópico afirmativo, que tópico seria escolhido?

Ex. SCGE/PE: uma instituição reconhecida pelos *stakeholders* como modelo de controladoria pública.

8- Como participante do corpo funcional da SCGE/PE, descreva um momento ou experiência que você lembra ser a mais valiosa em seu trabalho, fruto de uma mudança institucional. Momento em que você estava mais animado, apaixonado e mais envolvido.

Por favor, descreva em detalhes, os desafios, as pessoas envolvidas, o ambiente institucional à época, o significado dessa experiência para você.

9- O que foi feito no passado de melhor que contribuiu para fortalecer a estrutura e o papel da SCGE? E o que se pode fazer de melhor para garantir a elevação do *status quo* dessa organização?

APÊNDICE C - GUIA DE ENTREVISTAS
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA MESTRADO EM
CONTROLADORIA

Entrevistador:

Entrevistado: Grupo Colaborativo

Data da Entrevista:

Duração da entrevista:

Obrigado por participar deste processo de coleta de dados. Esta entrevista faz parte de um esforço para analisar como pode se configurar institucionalmente a SCGE/PE de acordo com as perspectivas institucional e apreciativa enquanto organização positiva

Asseguramos que as informações fornecidas nas entrevistas permanecerão anônimas, contudo, não confidenciais, ou seja, as histórias, comentários, sugestões e exemplos serão compartilhados sem nenhuma vinculação aos seus nomes, sendo os autores identificados somente como membros e/ou colaboradores.

D1 – Definição (*Definition*) – Tópico Afirmativo

- 1- Em breves palavras, descreva qual a importância e o papel institucional da SCGE/PE?
- 2- Para você, quais os aspectos **mais positivos no âmbito institucional** (estrutura, liderança, valores, competências, melhores práticas, sistemas, conquistas, qualidades), sem os quais a organização se descaracterizaria?

APÊNDICE D - GUIA DE ENTREVISTAS
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA MESTRADO EM
CONTROLADORIA

Entrevistador:

Entrevistado: Grupo Colaborativo

Data da Entrevista:

Duração da entrevista:

Obrigado por participar deste processo de coleta de dados. Esta entrevista faz parte de um esforço para analisar como pode se configurar institucionalmente a SCGE/PE de acordo com as perspectivas institucional e apreciativa enquanto organização positiva

Asseguramos que as informações fornecidas nas entrevistas permanecerão anônimas, contudo, não confidenciais, ou seja, as histórias, comentários, sugestões e exemplos serão compartilhados sem nenhuma vinculação aos seus nomes, sendo os autores identificados somente como membros e/ou colaboradores.

D2 – Descoberta (*Discovery*)

A segunda fase é a D-2, Discovery, que segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 60) tem como tarefa central “identificar e avaliar o melhor” com base nas experiências pessoais quando se pode vislumbrar a excelência organizacional.

Essa fase se abre ao processo de investigação e para a descoberta da capacidade positiva da organização ou comunidade através de uma cuidadosa elaboração de questões apreciativas em que o entrevistador ouve histórias, e não opiniões. (FINEGOLD; HOLLAND; LINGHAM, 2002; ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

Em relação às histórias, Thomas (2005) afirma que as entrevistas apreciativas são escritas para gerar histórias que enriqueçam o diálogo interno e as imagens trazendo o núcleo positivo mais perto do escopo da pesquisa.

“Nessa fase busca-se questionar os participantes sobre o que dá energia ao grupo e à instituição. É comum que as pessoas tenham certa dificuldade em buscar as narrativas de sucesso, uma vez que estamos acostumados a conversar sobre o que está errado em nossas vidas” (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010, p. 602)

“É uma rica descrição ou mapeamento do núcleo positivo da organização. Um quadro compartilhado da história organizacional, de suas melhores práticas e ações. O melhor conhecimento organizacional e sabedoria coletiva” (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2010, p.8)

- 1- Vamos começar com algo a seu respeito e de seu trabalho.

- 2- Como parte do corpo funcional da SCGE/PE, descreva um momento ou experiência que você lembra ser **a mais valiosa** em seu trabalho, **fruto de uma mudança institucional**. Momento em que você estava mais animado, apaixonado e mais envolvido. Por favor, descreva em detalhes, os desafios, as pessoas envolvidas, o ambiente institucional à época, qual foi a mudança institucional que gerou esse momento exitoso, enfim, nos faça viver sua história também.
- 3- Em uma **única palavra**, escreva o que significa para você, **no contexto institucional**, essa experiência exitosa descrita acima?
- 4- De forma sucinta, descreva que foi feito no passado de **melhor** que contribuiu para fortalecer a estrutura e o papel institucional da SCGE, no sentido de fazer você vislumbrar uma organização transparente, efetiva, inovadora, com um corpo técnico qualificado, promotora do aperfeiçoamento do Controle Interno, objetivando a otimização da gestão dos recursos públicos, a promoção do controle social e a qualificação das políticas públicas em benefício da sociedade? E o que pode ser **feito hoje de melhor** para garantir a elevação do *status quo* dessa organização?

APÊNDICE E - GUIA DE ENTREVISTAS
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA MESTRADO EM
CONTROLADORIA

Entrevistador:

Entrevistado: Grupo Colaborativo

Data da Entrevista:

Duração da entrevista:

Obrigado por participar deste processo de coleta de dados. Esta entrevista faz parte de um esforço para analisar como pode se configurar institucionalmente a SCGE/PE de acordo com as perspectivas institucional e apreciativa enquanto organização positiva

Asseguramos que as informações fornecidas nas entrevistas permanecerão anônimas, contudo, não confidenciais, ou seja, as histórias, comentários, sugestões e exemplos serão compartilhados sem nenhuma vinculação aos seus nomes, sendo os autores identificados somente como membros e/ou colaboradores.

D3 – Sonho (*Dream*)

A terceira fase, D-3, Dream, deve-se estimular as pessoas a pensar fora dos limites do passado e a sonhar com um modelo. Procura-se identificar ideias e difundir imagens generativas positivas. (THOMAS, 2005). Durante essa fase os participantes são convidados a imaginar sua organização em seu melhor e com isso tentar identificar as aspirações comuns e simbolizá-las. (BUSHE, 2011).

O estágio do Sonho, Dream, é fundamentado na história da organização e, **por buscar potencializá-la**, pode ser considerada generativa, pois as pessoas que compartilham as histórias são incentivadas a expor sua essência e não uma descrição resumida de fatos imaginários e sua relação com eles, sentindo-se, assim, envolvidas. É nesse momento em que o diálogo permite que o grupo visualize a posição da organização e o seu potencial no mundo. (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Busca-se uma visão de futuro de uma nova arquitetura organizacional ideal.

- 1- Agora, imagine que estamos no ano de 2021 e você acaba de acordar de um longo sono. Quando você olha ao seu redor, percebe que o mundo está exatamente como você sempre desejou e sonhou que fosse. Agora você levanta e vai para SCGE/PE. O que está acontecendo na SCGE/PE que você se orgulha, coisas que são inovadoras, bem-sucedidas.

- 2- Nesse novo mundo, quando você pensa no ambiente de negócios em que sua organização está envolvida, bem como no ambiente interno da SCGE/PE, o que você vê em relação a estrutura organizacional e as macrofunções de controle interno? Quais as mudanças institucionais mais empolgantes?
- 3- Ainda, estamos no ano de 2021 e a SCGE/PE acaba de receber um prêmio de excelência por ser uma organização transparente, efetiva e inovadora, com um corpo técnico qualificado, promotora do aperfeiçoamento do Controle Interno, que contribui para melhoria da gestão e otimização dos recursos públicos, a promoção do controle social e a qualificação das políticas públicas em benefício da sociedade. O que é dito sobre sua organização enquanto o prêmio é dedicado?
- 4- Com base em seu sonho, quais as inovações sugeridas por você para o **aperfeiçoamento institucional e legitimação** da SCGE/PE frente aos *stakeholders*?