

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

WAGNER LIMA CARNEIRO DA SILVA

CONTROLE INTERNO EM UMA SECRETARIA ESTADUAL
PERNAMBUCANA: UM ESTUDO DE CASO INSTITUCIONAL-
APRECIATIVO

RECIFE

2022

WAGNER LIMA CARNEIRO DA SILVA

**CONTROLE INTERNO EM UMA SECRETARIA ESTADUAL
PERNAMBUCANA: UM ESTUDO DE CASO INSTITUCIONAL-
APRECIATIVO**

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

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

RECIFE

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Sistema Integrado de Bibliotecas
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586c

Silva, Wagner Lima Carneiro da

Controle interno em uma secretaria estadual pernambucana: um estudo de caso institucional-apreciativo / Wagner Lima Carneiro da Silva. - 2022.

127 f. : il.

Orientador: Rezilda Rodrigues de Oliveira.

Inclui referências, apêndice(s) e anexo(s).

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, 2022.

1. Controle interno. 2. Setor público. 3. Trabalho institucional positivo. 4. Empreendedorismo institucional. 5. Investigação apreciativa. I. Oliveira, Rezilda Rodrigues de, orient. II. Título

CDD 658.151

WAGNER LIMA CARNEIRO DA SILVA

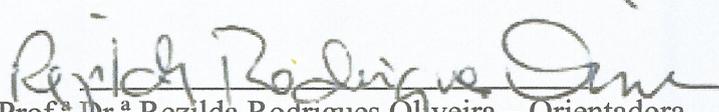
**CONTROLE INTERNO EM UMA SECRETARIA ESTADUAL
PERNAMBUCANA: UM ESTUDO DE CASO INSTITUCIONAL-
APRECIATIVO**

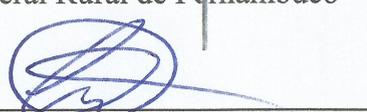
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

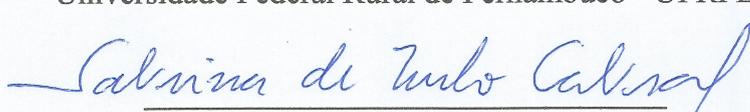
Linha de pesquisa: Planejamento, Controle e Análise Financeira

Aprovada em: 25 de fevereiro de 2022

BANCA EXAMINADORA


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


Prof.^a Dr.^a Carla Renata Silva Leitão – Membro interno
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE


Prof.^a Dr.^a Sabrina de Melo Cabral – Membro externo
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por ter me dado força em vários momentos dessa jornada.

Em segundo lugar, agradeço aos meus pais, Bernadete e José Augusto, por terem me dado a oportunidade de chegar até aqui, além de cotribuirem com palavras e gestos de incentivos durante a minha caminhada acadêmica.

Ao meu filho Heitor Wagner, minha maior inspiração aqui na Terra para terminar este trabalho. Te amo!

À minha esposa e companheira Verônica, pela ajuda, por compreender as minhas ausências e falta de paciência em alguns momentos. À minha irmã Viviane, por sempre vibrar com minhas conquistas.

Agradeço à minha orientadora, Professora Dr^a Rezilda Rodrigues Oliveira, pela humildade e simplicidade na forma de disseminar seus conhecimentos e ensinamentos na condução deste trabalho.

Agradeço ao Professor Dr. Antônio André Cunha Callado, pela disponibilidade, conhecimento repassado em sala de aula, orientação em artigos e conselhos sobre o mundo acadêmico.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC/UFRPE), em especial, à Professora Dr^a Carla Renata Silva Leitão, pela disponibilidade, conselhos e orientações em artigos.

À SAD/PE, em especial à Kaline Filgueiras e Rafael Manço, por terem compreendido meu momento de buscar conhecimento intelectual.

Agradeço a todos os meus colegas de trabalho pelo incentivo e apoio, aos participantes do grupo colaborativo da minha pesquisa pela disponibilidade e compreensão

Por fim, agradeço aos meus amigos de turma 2020.1. por todo o conhecimento compartilhado e pelo apoio durante o mestrado.

RESUMO

Esta dissertação objetiva analisar que tipo de trabalho institucional positivo pode ser desenvolvido pelos empreendedores institucionais da própria Secretaria de Administração de Pernambuco (SAD/PE) no caso da proposta de criação e institucionalização de uma Unidade de Controle Interno (UCI) em sua esfera de atuação no governo estadual. O estudo tem característica descritivo-exploratória, explicativa e intervencionista, quanto aos seus fins, e qualitativa com relação à formulação do problema da pesquisa. Aborda-se o controle interno e a teoria institucional, com ênfase no trabalho institucional em conexão com a Investigação Apreciativa (IA). Assim, realizou-se um estudo de caso, no qual a coleta e a análise de dados envolveram procedimentos associados aos 4-Ds iniciais do modelo 5-D da IA (1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D (*Design*/Planejamento) e 5-D (*Destiny*/Destino), que contou com encontros de sensibilização, reuniões e oficinas presenciais e *online* com o grupo colaborativo formado pelo pessoal da SAD/PE. A fase 5-D ficará para uma etapa posterior, pelo seu caráter executivo e por depender do interesse dos gestores da SAD/PE. A triangulação na coleta de dados foi obtida através de várias fontes para assegurar sua consistência e delineamento da lógica institucional/apreciativa resultante da dissertação. Os achados foram submetidos à análise de conteúdo e à validação do grupo colaborativo. A proposta de criar uma UCI no âmbito da SAD/PE mostrou que a unidade terá um papel de destaque como uma unidade estratégica destinada a elevar o desempenho organizacional do órgão. Os resultados mostraram, a partir da visão dos empreendedores institucionais presentes no grupo colaborativo, a prevalência dos três tipos de trabalho institucional (político, técnico e cultural-cognitivo). Foi identificado como o engajamento dos atores contribuiu para a legitimidade simbólica e experiencial que a SAD/PE poderá obter com a criação de uma UCI. Alerta-se, inclusive, para o paradoxo enfrentado pela SAD/PE, em face da inexistência de uma UCI em sua estrutura, identificada com a agência de conformidade, graças ao descumprimento do decreto nº 47.087/2019, referente à institucionalização desse ente de controle interno nos órgãos públicos estaduais. Desse modo, os empreendedores institucionais mostraram-se alinhados com o exercício da persuasão junto à instância máxima da instituição, contando com o reforço do apoio técnico tanto da área contábil, quanto da área administrativa (planejamento), material humano e físico, bem como dos recursos tecnológicos por hora existentes na organização. Explorou-se, ainda, o potencial positivo da SAD/PE para viabilizar sua criação e institucionalização, considerando a capacidade técnica do seu corpo de funcionários, junto com seu comprometimento, profissionalismo e boa perspectiva de adaptação frente às mudanças. A melhoria na eficiência e eficácia no controle e a padronização dos processos constituem fortes aliadas desse processo de inovação com o advento dessa UCI. Finalmente, apesar de muitas questões precisarem ser mais discutidas e aprofundadas pela instituição, a pesquisa contribuiu para o processo de assimilação de seus pressupostos perante os participantes, que estão bem cientes acerca dos benefícios da incorporação de uma UCI na estrutura da SAD/PE, sobretudo porque houve a combinação de uma ação empreendedora com a agência distribuída, ao longo do ciclo apreciativo.

Palavras-chave: Controle interno. Setor público. Trabalho institucional positivo. Empreendedorismo institucional. Investigação apreciativa.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze what kind of positive institutional work can be developed by the institutional entrepreneurs of the Secretariat of Administration of Pernambuco (SAD/PE) itself in the case of the proposed creation and institutionalization of an Internal Control Unit (UCI) in its sphere of action in the state government. The study is descriptive-exploratory, explanatory and interventionist in its ends, and qualitative in relation to the formulation of the research problem. Internal control and institutional theory are addressed, with an emphasis on institutional work in connection with Appreciative Inquiry (AI). Thus, a case study was conducted, in which data collection and analysis involved procedures associated with the initial 4-Ds of the 5-D model of A (1-D Definition, 2-D Discovery, 3-D Dream, 4-D Design, and 5-D Destiny), which included awareness meetings, meetings, and face-to-face and online workshops with members of the collaborative group formed by SAD/PE staff. Phase 5-D will remain for a later stage, due to its executive nature and because it depends on the interest of the SAD/PE managers. Triangulation in data collection was obtained through various sources to ensure its consistency and delineation of the institutional/appreciative logic resulting from the dissertation. The findings were submitted to content analysis and validation of the collaborative group. The proposal to create an ICU within the scope of SAD/PE showed that the unit will have a prominent role as a strategic unit aimed at raising the organizational performance of the organ. The results showed, from the viewpoint of the institutional entrepreneurs present in the collaborative group, the prevalence of the three types of institutional work (political, technical and cultural-cognitive). It was identified how stakeholder engagement contributed to the symbolic and experiential legitimacy that SAD/PE may obtain with the creation of an ICU. It is also alerted to the paradox faced by SAD/PE, due to the non-existence of an ICU in its structure, identified with the compliance agency, thanks to the non-compliance with the decree 47.087/2019, regarding the institutionalization of this internal control entity in state public agencies. In this way, the institutional entrepreneurs showed themselves to be aligned with the exercise of persuasion with the highest instance of the institution, relying on the reinforcement of support of both the accounting area, as well as the administrative area (planning), human and physical material, as well as technological resources per hour existing in the organization. It was also explored the positive potential of the SAD/PE to enable its creation and institutionalization, considering the technical capacity of its staff, along with its commitment, professionalism, and good perspective of adaptation to changes. The improvement in efficiency and effectiveness in the control and standardization of processes are strong allies in this innovation process with the advent of this ICU. Finally, although many issues need to be further discussed and deepened by the institution, the research contributed to the process of assimilation of its assumptions by the participants who are well aware of the benefits of the incorporation of an ICU in the structure of SAD/PE, especially because there was the combination of an entrepreneurial action with distributed agency, throughout the appreciative cycle.

Keywords: Internal control. Public sector. Positive institutional work. Institutional entrepreneurship. Appreciative inquiry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classificação do controle interno.....	28
Figura 2 - Limites e abrangência do SCI no Brasil.....	34
Figura 3 - Processos de institucionalização.....	38
Figura 4 - O Ciclo de 4-D.....	44
Figura 5 - O Ciclo de 5-D.....	46
Figura 6 - Escopo teórico-empírico da pesquisa.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação de secretarias do governo de Pernambuco que possuem UCIs	16
Quadro 2 - Características do controle interno.....	26
Quadro 3 - Características de um sistema de controle interno	27
Quadro 4 - Pilares do institucionalismo organizacional	37
Quadro 5 - Tipos e atividades ligados ao trabalho institucional	41
Quadro 6 - Princípios básicos da Investigação Apreciativa.....	43
Quadro 7 - O núcleo positivo da vida organizacional	45
Quadro 8 - Definições das fases do ciclo de 5-D	46
Quadro 9 - Lógica da aplicação do modelo de 5-D no contexto teórico-empírico da pesquisa	56
Quadro 10 - – Incumbências das Gerências integrantes da Gerência Geral de Planejamento e Gestão – GGEPG	62
Quadro 11 - Descrição do perfil do grupo colaborativo	63
Quadro 12 - Tópicos Afirmativos ligados à proposta de criação de uma UCI na SAD/PE	66
Quadro 13 - Tópico Afirmativo desenvolvido pelos integrantes do grupo colaborativo	68
Quadro 14 - Respostas consolidadas referente a primeira pergunta do ciclo 2-D (experiências exitosas)	70
Quadro 15 - Respostas consolidadas referente a segunda pergunta do ciclo 2-D (valorização).....	71
Quadro 16 - Respostas consolidadas referente a terceira pergunta do ciclo 2-D (capacidade de promover mudanças).....	73
Quadro 17 - Respostas consolidadas referente a quarta pergunta do ciclo 2-D (pontos positivos)	74
Quadro 18 - Respostas consolidadas referente à quinta pergunta do ciclo 2-D (motivação e papel desempenhado pelos atores institucionais)	76
Quadro 19 - Pergunta 6 relativa às escolhas dos conteúdos do núcleo positivo	78
Quadro 20 - Respostas dadas à pergunta 6 relativa às escolhas dos conteúdos do núcleo positivo	78
Quadro 21 – Desejos, caso a UCI se tornasse realidade	81
Quadro 22 - Projeção para o futuro da UCI na SAD/PE	82

Quadro 23 - Inovações e mudanças na criação da UCI	84
Quadro 24 - Papel dos participantes e principais atores no processo de implantação da UCI.....	85
Quadro 25 - Resultados da implantação da UCI na SAD/PE	87
Quadro 26 - Contribuições para concretização do sonho de criação da UCI	89
Quadro 27 - Principais pontos positivos da SAD/PE que promovam inovação e mudança decorrente da criação da UCI	91
Quadro 28 - Configuração organizacional adotada na implantação da UCI no âmbito da SAD/PE	89
Quadro 29 - Tipos de apoio e de recursos mobilizados para a criação bem-sucedida da UCI no âmbito da SAD/PE	92
.....	

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
IA	Investigação Apiciativa
GGEPG	Gerência Geral de Planejamento e Gestão
PE	Pernambuco
PPGC	Programa de Pós-Graduação em Controladoria
SAD	Secretaria de Administração
SCGE	Secretaria da Controladoria Geral do Estado
SCI	Sistema de Controle Interno
SEE	Secretaria de Educação e Esportes
TRE	Tribunal Regional Eleitoral
TCU	Tribunal de Contas da União
UCI	Unidade de Controle Interno
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 CONTROLE INTERNO	24
2.1.1 Definição de Controle Interno.....	24
2.1.2 Características de um Controle Interno.....	26
2.1.3 Classificações do Controle Interno	27
2.1.4 Princípios do Controle Interno	29
2.1.5 Conceitos e Evolução do Controle Interno no Setor Público	31
2.2 A TEORIA INSTITUCIONAL E O TRABALHO INSTITUCIONAL <i>VERSUS</i> A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA.....	35
2.2.1 Origem e Definições do Trabalho Institucional na esfera da Teoria Institucional	35
2.2.2 Investigação Apreciativa e Ciclo de Mudança: O Modelo de 5-D	42
2.2.3 Conjugação da Aplicação do Trabalho Institucional com a Investigação Apreciativa	47
3 METODOLOGIA	51
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	51
3.2 ESCOPO DA PESQUISA.....	52
3.3 COLETA, TRATAMENTO DOS DADOS, VALIDAÇÃO E TRIANGULAÇÃO	54
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
4.1 ELABORAÇÃO DO PROTOCOLO DA PESQUISA NO CONTEXTO DA MONTAGEM DO GRUPO COLABORATIVO (D-1).....	62
4.2 PROPOSIÇÃO E ANÁLISE DO TÓPICO AFIRMATIVO DA PESQUISA (D-1 - DEFINIÇÃO)	65
4.3 D-2 DESCOBERTA	69
4.4 3-D SONHOS.....	80
4.5 D-4 PLANEJAMENTO	88
4.6 DISCUSSÃO SOBRE O CARÁTER PROPOSITIVO DA CRIAÇÃO DE UMA UCI NA SAD/PE	94
5 CONCLUSÃO.....	98
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICES.....	119

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA PESQUISA	119
APÊNDICE B – ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 1- D DEFINIÇÃO.....	121
APÊNDICE C – ROTEIRO DE PERGUNTAS DO CICLO 2-D – DESCOBERTA.....	122
APÊNDICE D – ROTEIRO DE PERGUNTAS DO CICLO 3-D SONHOS	124
APÊNDICE E – ROTEIRO DE PERGUNTAS DO CICLO 4-D PLANEJAMENTO.....	126
ANEXOS	127
ANEXO A – ESTRUTURA COMPLETA DA SAD/PE.....	127

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo se faz uma contextualização acerca do tema em estudo, que versa sobre a proposta de criação de uma Unidade de Controle Interno (UCI) na Secretaria de Administração do estado de Pernambuco (SAD/PE), associado à ótica do trabalho institucional positivo. Aborda-se, ainda, o problema de pesquisa, a definição dos objetivos e a justificativa para o desenvolvimento deste trabalho.

A SAD/PE, objeto de estudo desta dissertação, é um órgão da administração direta do poder executivo estadual pernambucano. Ademais, adotou-se a estratégia metodológica do estudo de caso, que trata de uma proposta de criação de uma UCI, na estrutura do órgão mencionado, tendo como ponto de apoio o referencial do trabalho institucional positivo.

Desde a Constituição Federal de 1988, o controle na administração pública vem sendo focalizado com maior nitidez, enfatizando que o controle pode ser feito pela sociedade, pela administração pública e pelo poder legislativo com o auxílio do Tribunal de Contas e do Ministério Público, nos diferentes níveis federativos.

No que tange ao controle interno, a Carta Magna de 1988 aborda o tema na medida em que o coloca no mesmo patamar do controle externo, sendo que este último fica a cargo do poder legislativo, auxiliado pelo Tribunal de Contas, enquanto o primeiro é exercido pelo Sistema de Controle Interno (SCI) de cada poder (BRASIL, 1988).

Ratificando esse entendimento, Buligon (2012) afirma que as constituições anteriores colocavam o controle interno como um subsistema ligado à execução orçamentária. No novo cenário, o controle interno é caracterizado como um sistema único, orgânico e multidisciplinar da administração pública.

A Constituição Federal de 1988 traz, ainda, que os SCIs dos diversos poderes e das várias esferas devem executar suas ações de controle próprias, sejam elas auditorias, fiscalizações, acompanhamentos ou demais ações de controle que sejam necessárias (BRASIL, 1988).

No estado de Pernambuco, o modelo integrado de gestão tem como finalidade racionalizar o uso dos recursos disponíveis e ampliar o desempenho geral do governo do estado na entrega de bens e serviços com qualidade à sociedade (SOUTO, 2017). A SAD/PE está inserida nesse contexto.

Esse modelo integrado de gestão é composto de quatro subsistemas. São eles: 1) Sistema de Controle Social; 2) Sistema de Planejamento e Gestão; 3) Sistema de

Gestão Administrativa; e 4) Sistema de Controle Interno. No desenho institucional, o SCI engloba, no âmbito do poder executivo, as atividades relativas à defesa do patrimônio público, ao controle interno propriamente dito, à auditoria pública, à prevenção e o combate à corrupção, à transparência da gestão e o suporte ao controle externo (PERNAMBUCO, 2009).

Em consonância com esse modelo, o decreto estadual nº 47.087/2019 determina a instituição e o funcionamento das UCIs no âmbito do poder executivo do estado de Pernambuco (PERNAMBUCO, 2019).

Com a publicação da referida legislação, cada órgão ou entidade deve estabelecer uma UCI em sua estrutura. Ademais, vale também para as instituições que já possuem algum setor de controle interno em sua estrutura, as quais devem se adequar ao padrão estabelecido na legislação referida no parágrafo anterior.

Entretanto, a SAD/PE, contrariando a legislação em vigor, ainda não possui, até os dias atuais, uma UCI instituída em sua estrutura. Com isso, fazendo uso da premissa da abordagem institucional e apreciativa, apresenta-se uma proposta para alcançar os objetivos indicados pela governança estadual.

A intenção consiste em promover mudanças positivas e fazer com que as instituições, de um modo geral, sejam reconhecidas pelo seu valor público, bem como pela maneira que transformam os investimentos auferidos em bens e serviços de modo apreciativo e generativo (CABRAL, 2015).

Impende destacar que a Investigação Apreciativa (IA) se trata de uma abordagem focada no socioconstrucionismo, visando sempre ao positivo e ao seu poder generativo para vislumbrar novas ideias e formas de tratar uma organização sob vários formatos de desenvolvimento organizacional (CABRAL, 2015; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

A IA utiliza o modelo denominado 5-D (em inglês-português: 1-D *Definition* (Definição); 2-D *Discovery* (Descoberta); 3-D *Dream* (Sonho); 4-D *Design* (Planejamento); e 5-D *Destiny* (Destino)). A partir dele, pode-se sensibilizar pessoas e grupos em volta de um objetivo pactuado, transposto para um tópico afirmativo, o qual dá início à identificação do núcleo positivo de uma organização. Conta-se com a participação de todos, a fim de promover “sonhos” coletivos e desenvolver transformações que possam repercutir mais a fundo em relação àquelas encontradas nas abordagens mais tradicionais (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Nesse sentido, o estudo de uma nova UCI na SAD/PE enseja a contribuição do chamado trabalho institucional, que pode ser definido como a ação intencional de

indivíduos e organizações destinadas a criar, manter e interromper instituições (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Neste caso, a pesquisa incide sobre o propósito do trabalho institucional voltado para a criação e institucionalização de uma estrutura, ao lado da aplicação de mecanismos colaborativos e convergentes em face da controle interno de uma instituição pública.

Ao mesmo tempo, o cerne do estudo também respousa na Investigação Apreciativa (IA), que possibilitou saber como determinados agentes se envolvem propositalmente na proposição de inovações que têm sentido positivo, a fim de vencer desafios e chegar aos resultados por eles pretendidos (HENDERSON et al., 2011).

No delineamento desta dissertação, a integração da abordagem apreciativa, associada ao quadro teórico do trabalho institucional, produziu um referencial relativo aos estudos organizacionais positivos, os quais articulam uma visão socialmente incorporada de práticas organizacionais positivas (NILSSON, 2015).

Desse modo, este trabalho conta com as seguintes seções: a primeira envolve esta introdução, o problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa desta pesquisa; a segunda diz respeito ao referencial teórico, o qual revisa a literatura que fundamenta este trabalho; a terceira refere-se à metodologia utilizada; a quarta apresenta a análise e a discussão dos resultados; e a quinta e última seção corresponde à conclusão da pesquisa.

1.1 PROBLEMA

Cada vez mais, o desafio da administração pública aumenta ao tentar restabelecer mecanismos adequados de governança e a implantação de controles organizacionais, além de buscar dar credibilidade à atuação das unidades responsáveis pelo controle interno dos órgãos e suas entidades.

Diante desse cenário, o decreto estadual nº 47.087/2019, do governo de Pernambuco, que revogou o decreto estadual nº 44.476/2017, determina a instituição e o funcionamento das UCIs no âmbito do poder executivo estadual. É importante esclarecer que o governo do estado possui 27 órgãos da administração direta com *status* de secretaria.¹ Dessas secretarias, segundo dados da Secretaria da Controladoria Geral

¹Disponível em: <https://www.pe.gov.br/portal-governo-pe/secretarias>. Acesso em: 30 ago. 2021.

do Estado de Pernambuco - SCGE/PE, 17 possuem UCIs já implementadas.² O Quadro 1 apresenta uma relação dos órgãos estaduais que dispõem de uma UCI, ao lado daqueles que ainda não têm, dentre os quais se encontra a SAD/PE.

Quadro 1 - Relação de secretarias do governo de Pernambuco que possuem UCIs

Denominação dos órgãos com UCIs implantadas	Denominação dos órgãos com UCIs ainda não implantadas
Casa Militar	Assessoria Especial do Governador
Gabinete de Projetos Estratégicos	Gabinete do Governador
Procuradoria Geral do Estado	Secretaria da Casa Civil
Secretaria da Controladoria Geral do Estado	Secretaria da Fazenda
Secretaria da Mulher	Secretaria de Administração do Estado
Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação	Secretaria de Cultura
Secretaria de Defesa Social	Secretaria de Desenvolvimento Agrário
Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Secretaria de Imprensa
Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança e Juventude	Secretaria de Planejamento e Gestão
Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação	Vice-Governadoria
Secretaria de Educação e Esportes	
Secretaria de Infraestrutura e Recursos Hídricos	
Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade	
Secretaria de Políticas de Prevenção à Violência e às Drogas	
Secretaria de Saúde	
Secretaria de Turismo e Lazer	
Secretaria do Trabalho, Emprego e Qualificação	

Fonte: Dados extraídos do site do estado de Pernambuco e Secretaria da Controladoria Geral do Estado

A criação e institucionalização de uma UCI na SAD/PE caracteriza-se como uma inovação organizacional, visto que esta ainda não possui esse tipo de órgão, pois não seguiu a determinação do decreto estadual nº 47.087/2019, diferente de outras secretarias, no estado de Pernambuco, que já possuem UCIs implementadas.³

Nesse sentido, a IA foi introduzida como uma abordagem e metodologia que pode contribuir para que mudanças e alterações envolvidas na introdução de mais uma UCI, no governo estadual pernambucano, obtenham sucesso, na medida em que se voltem para uma estrutura baseada em resultados positivos de organizações do setor público (JORDAN, 2014). O autor aponta a IA como uma geradora de conhecimento capaz de salientar competências já existentes em uma organização e de realçar o desempenho de seus colaboradores, de modo que venham a ser levados a potencializar o processo de mudança almejado.

A IA considera quais são os ativos existentes e como os pontos fortes devem ser direcionados para enfrentar os desafios envolvidos nas mudanças e inovações no

²Disponível em: <https://www.scge.pe.gov.br/wp-content/uploads/2022/01/3a-Reuniao-Tecnica-UCIs.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2022.

³A título de exemplo, a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco - SEE/PE possui uma UCI desde 2015, antes mesmo do advento do decreto estadual de Pernambuco nº 44.476/2017. A unidade teve início com a mudança de gestão, tanto estadual como da própria SEE/PE, aliada à resolução nº 22/2014 do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco – TCE/PE.

campo institucional. A associação da IA com a literatura do trabalho institucional permite que se examine práticas dos atores individuais e coletivos voltadas para a criação, manutenção e desinstitucionalização de organizações (DEMPSTER; KLUVER, 2019; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

Essa combinação de referências, remete à lógica do trabalho institucional positivo, que busca resposta acerca de como estruturas e processos organizacionais nascem, assim como adquirem legitimidade e continuidade para além de seus objetivos de natureza técnica ou normativa, apoiados em bases socioconstrucionistas nas quais tanto a IA como o trabalho institucional se interligam (GERGEN, 1994; BERGER; LUCKMAN, 1966).

A literatura também fala da associação com métodos interpretativistas, pois, no trabalho institucional e na IA, observam-se grupos e participantes dialogando com o pesquisador acerca dos objetivos de uma pesquisa (JOHNSTON, 2007). Isso facilita a sua validação, tendo em vista que o trabalho requer que os temas estudados sejam debatidos por pessoas e grupos da organização, em meio a eventos internos ligados à infusão de valor atribuído na criação de novos processos e resultados organizacionais por parte de empreendedores institucionais (SUDDABY, 2010).

Sobre os empreendedores institucionais, sabe-se que eles são atores e, como tal, incluem: (i) indivíduos; (ii) organizações; (iii) redes; (iv) movimentos sociais. A eles, cabe criar, difundir e consolidar regras e práticas que os tornam atores sociais legítimos e reconhecidos no campo. Dessa forma, não devem ser vistos apenas como condutores dos significados institucionais associados às práticas, mas também como intérpretes ativos das práticas em que o significado é visto como um resultado negociado entre os atores (HARDY; MAGUIRE, 2008).

Entende-se, portanto, no caso da SAD/PE, que há um impulso dado com o surgimento de um problema organizacional específico, oriundo da legislação sobre a instituição de UCIs na máquina pública estadual. Isso dá margem ao que Tolbert e Zucker (1999) indicam como fatores que promovem o processo de criação de uma estrutura organizacional, a que irão chamar de habitualização, entendida como um estágio pré-institucional. Essa etapa sugere a realização de uma tipificação recíproca da ação habitualizada por tipos de atores, abarcando conceitos, hábitos e valores adotados em face de pressões decorrentes de fatores contingenciais, tais como forças sociais, inovações da tecnologia ou de nova legislação.

Tal iniciativa aponta que se está diante do delineamento de uma problemática ligada ao empreendedorismo institucional. Este, por sua vez, está aliado à introdução

de uma inovação organizacional, como uma construção social em ação, cercada de significados sociais atribuídos e compartilhados pelos participantes do trabalho realizado (ZARPELON et al., 2019).

Acerca da criação de unidades de controle ou controladorias, destaca-se a aplicação da IA nos trabalhos de Souza (2018) e Aquino (2018), na esfera do PPGC/UFRPE, em que essa linha de pesquisa tem sido utilizada em atividades de criação de estruturas em moldes participativos. Entretanto, a discussão que se trava nesta pesquisa ganha relevância a partir do momento em que se interpõe a literatura do trabalho institucional, em conjunto com a IA, para subsidiar a proposta de criação de uma estrutura organizacional. Acrescenta-se, ademais, o papel dos sujeitos na condução do trabalho institucional, sob a ótica apreciativa, cabendo-lhes mobilizar recursos e montar arranjos colaborativos como pressuposto da mudança institucional por eles desejada (DORADO, 2005), tomando a criação de uma estrutura como o ponto de partida do processo de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Para tanto, os empreendedores precisam contar com recursos à sua disposição, além de exercitar habilidades sociais, técnicas e políticas, bem como ocupar posições que os colocam a frente da criação de uma nova estrutura organizacional (WAHID; SEIN, 2014).

Sob esse aspecto, o olhar recai no que fazem os empreendedores institucionais e no trabalho institucional por eles realizado. Segundo Perkmann e Spicer (2008), existem três tipos de trabalho institucional: trabalho político, trabalho técnico e trabalho cultural, que se combinam e se complementam de maneira cumulativa, sendo difícil que qualquer um deles ocorra de forma isolada, posto que interagem e apoiam mutuamente. Wahid e Sein (2014) entendem que os empreendedores precisam estar preparados para defender o novo artefato perante outros atores, geralmente por meio da persuasão social direta, recorrendo a uma estrutura regulativa, normativa e cultural mais ampla.

Muitas vezes, esse fenômeno é decorrente de isomorfismo, ou seja, de mecanismos que são responsáveis por disseminar as normas e práticas institucionalizadas, identificando-as como pressões coercitivas, miméticas e normativas (DiMAGGIO; POWELL, 1991). São elas que explicam porque uma unidade em uma população guarda similitude com outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

Já o viés apreciativo traz contribuições quando se considera desejável que a ação institucional seja produto da comunicação e da colaboração, visto que estas são cruciais para alcançar melhores resultados. Nesse sentido, pode ser aplicado no

desenvolvimento de um trabalho colaborativo e na capacitação organizacional para a mudança, que constituem o cerne da IA, considerada muito útil nos casos que requerem a participação como condição *sine qua non* para viabilizar uma mudança positiva. Sob esse aspecto, utiliza-se estratégias que se apoiam em uma visão construcionista social, guiada por princípios do diálogo positivo e da colaboração (HUNG et al., 2018).

Nesse contexto, entende-se ser apropriado ao estudo focalizar a adoção de novos arranjos estruturais como resposta a um problema reconhecido como parte de um contexto vivenciado pela SAD/PE, colocando-se como oportuna a emergência de uma UCI para atender aos requisitos da legislação estadual, a ser configurada como uma estratégia propositiva de estudo em que se utiliza o trabalho institucional positivo.

Nesse caso, a literatura institucional focaliza a figura dos empreendedores, sobretudo na realização dos diferentes tipos de trabalho institucional (político, técnico e cultural-cognitivo) e na verificação do processo de institucionalização (habitualização, objetificação e sedimentação) a que, em correspondência, uma estrutura organizacional pode ser submetida (WAHID; SEIN, 2014; LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, 2006; TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Cabe, então, questionar: que tipo de trabalho institucional positivo pode ser desenvolvido pelos empreendedores institucionais da própria Secretaria de Administração de Pernambuco (SAD/PE) no caso da proposta de criação e institucionalização de uma Unidade de Controle Interno em sua esfera de atuação no governo estadual?

À luz de tal questionamento, propõe-se os objetivos geral e específicos desta dissertação.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar que tipo de trabalho institucional positivo pode ser desenvolvido pelos empreendedores institucionais da própria Secretaria de Administração de Pernambuco (SAD/PE) no caso da proposta de criação e institucionalização de uma Unidade de Controle Interno (UCI) em sua esfera de atuação no governo estadual.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Situar o tipo de trabalho institucional que pode ser associado à proposta de criação e institucionalização de uma UCI na SAD/PE;
- Delinear o que fazem os empreendedores institucionais da SAD/PE que se identificam com a proposta de criação e institucionalização de uma UCI em sua esfera de atuação no governo estadual;
- Explorar o potencial positivo da SAD/PE a ser utilizado na promoção da inovação e mudança decorrentes da proposta de criação e institucionalização de uma UCI nessa unidade do governo estadual;
- Delinear os elementos que caracterizam o caráter propositivo da criação e institucionalização de uma UCI na SAD/PE por parte dos empreendedores institucionais envolvidos no trabalho institucional positivo realizado no decorrer da pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A sociedade brasileira vem se conscientizando cada vez mais quanto a sua posição de cobrar uma gestão pública mais responsável, principalmente no que se refere ao cuidado com a coisa pública.

Com o advento da Reforma do Estado, na década de 1990, foi proporcionada uma modificação estrutural da gestão do setor público no Brasil, dando início a um momento de profissionalização na forma de administrar o país (BEUREN; ZONATTO, 2014). A Reforma, que teve como foco resolver a crise de governança do Estado, mudou o viés da gestão pública, antes voltada aos processos, para uma gestão direcionada aos resultados (BRESSER-PERREIRA, 1998). Assim, surgiu a proposição de que a sociedade atual almeja do Estado não só a garantia do cumprimento dos processos de forma regular e legal, mas, principalmente, que os recursos públicos sejam destinados a alcançar os interesses do destinatário final, ou seja, o cidadão (SANTANA, 2010).

Diante desse cenário, Mileski (2005) afirma que o controle aparece como um elo entre o cidadão e o governo, tendo um papel relevante na interação entre o Estado e a sociedade ao desempenhar a função de garantir legitimidade na aplicação dos recursos públicos. Desse modo, registra-se que o controle é relevante nas organizações públicas, cabendo ao cidadão valorizar o acompanhamento da aplicação do dinheiro público.

Nesse entendimento, Pereira e Rezende (2013) enfatizam que o controle tem *status* preponderante ao imputar limites na atuação do governo e nortear a melhor aplicação dos recursos disponíveis de maneira ajustada e direcionada. Rezende, Slomski e Corrar (2005) ratificam que o controle das atividades públicas é peça fundamental no acompanhamento da execução dos programas de governo, identificando falhas e desvios e observando a aplicação da legislação vigente, a fim de propiciar uma correta e eficaz aplicação dos recursos públicos.

Para Souto e Araújo (2016), a mudança de posicionamento da administração pública realçou o controle interno como peça-chave para que os anseios da sociedade fossem concretizados. Ademais, o aumento do senso crítico da sociedade imprime aos órgãos de controle interno expressivas atribuições que culminam em foco relevante na defesa dos interesses da população. Assim sendo, entender o campo de atuação desses órgãos sugere uma atitude de inteligência social, pois os bens públicos são comuns a todos os cidadãos.

Na literatura, o controle interno no setor público tem o intuito de proporcionar um ambiente mais célere, eficiente e eficaz, aumentando, assim, a capacidade de governança (PINHEIRO, 2016).

Corroborando com esse entendimento, Araújo et al. (2017) enfatizam que o controle interno no setor público é um recurso organizacional, ideal para que construir um ambiente eficiente e eficaz na esfera das suas atividades. Representa, ainda, uma ferramenta para a tomada de decisão e o direcionamento das ações governamentais.

Grateron (1999) destaca que, além das ações corretivas, o controle interno deve agir de forma pedagógica e orientadora acerca da gestão pública. O autor ressalta o efeito positivo que o controle interno pode trazer para as organizações, assim como o seu fortalecimento.

Nesse sentido, a escolha pela IA e pelo trabalho institucional como referencial básico da dissertação foi realizada com o propósito de aproveitar as contribuições que ambos oferecem na condução de pesquisas emergentes (WAHID; SEIN, 2014). Neste trabalho, procurou-se extrair elementos de análise referentes aos empreendedores institucionais que usam sua capacidade para mobilizar recursos e apoios de modo a impulsionar o processo de institucionalização de uma UCI, cuja proposta recai em uma secretaria do governo estadual de Pernambuco.

A busca por conciliar ambas as teorias e o método que elas recomendam constitui uma das razões para que esta pesquisa seja desenvolvida. Na abordagem, a organização olha para si mesma e, ao perceber os seus pontos fortes, reúne forças para

se transformar em uma organização positiva, cuja concepção tem a frente indivíduos e grupos que desenvolvem uma proposta inovadora (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Quanto ao trabalho institucional, observa-se que há elementos para recorrer ao isomorfismo institucional e justificar essa iniciativa, considerando que já existem UCIs em funcionamento na máquina pública do governo estadual. Assim, o trabalho institucional positivo terá como estabelecer pontes para tentar mudar a lógica institucional vigente na SAD/PE. Para tanto, a literatura apresenta sua contribuição para que se possa lançar mão de capacidades e recursos que permitam a criação de instituições. Como Wahid e Sein (2014) indicam, há caminhos a seguir, tais como: defender uma prática para outros atores por meio de persuasão social diretamente, e apresentar fundamentação por meio de uma prática em uma estrutura normativa mais ampla, sobretudo aquelas já existentes que venham a servir de *benchmark*, ou seja, uma espécie de isomorfismo miético (DiMAGGIO, 1988). Isso é o que se depreende do trabalho institucional, o qual ocorre quando uma nova instituição é criada.

Tanto Wahid e Sein (2014) como Lawrence e Suddaby (2006) se referem a diferentes trabalhos institucionais específicos que correspondem a três tipos: trabalho político, trabalho técnico e trabalho cultural-cognitivo.⁴ A pesquisa desvenda quais desses tipos de trabalho institucional parecem ser mais adequados em um processo de institucionalização, junto de uma estratégia apreciativa consoante com essa utilização. Nesse sentido, apresenta-se essa contribuição teórica como justificativa para sua aplicação em um contexto empírico de mudança institucional.

Visto sob a perspectiva da IA, conjugada ao trabalho institucional, o empenho do pesquisador baseou-se na construção de confiança perante os participantes desse processo de institucionalização, cuja mensagem contém uma abordagem positiva e afirmativa de vida. Isso foi feito por Dempster e Kluver (2019), autores que descrevem um caso específico de aplicação da IA para explorar a natureza do empreendedorismo institucional na prática de mudança aplicada a grandes organizações burocráticas.

Ademais, para Cooperrider e Srivastva (1987), o processo colaborativo da IA detém melhores condições, quando comparada ao enfoque tradicional de resolução do problema, para gerar mudanças e inovações. Isso fortalece o programa da pesquisa a ser

⁴Para Lima et al. (2019, p. 685), “o trabalho político visa influenciar o desenvolvimento de regras, direitos e limites de propriedade e refere-se principalmente ao pilar regulatório das instituições”. Já “[...] o trabalho técnico fornece um grau de rigor a uma instituição e garante que esse trabalho possa ser transportado mais facilmente de um ambiente para outro”. Por fim, “o trabalho cultural promove atividades de trabalho que identificam os grupos sociais a partir do desenvolvimento da prática que valoriza o estilo de vida do grupo (LIMA et al., 2019, p. 705).

realizada.

O produto da abordagem apreciativa tem significado positivo a longo prazo, buscando elevar o grau de satisfação dos seus colaboradores, aumentar a produção, estabelecer uma melhora na comunicação entre os interessados, incentivar a criatividade e, sobretudo, manter toda a organização em conformidade com sua missão, visão, objetivos e estratégias (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Para Bushe (2011), o caráter construcionista atribui a esse processo a participação e a inclusão, possibilitando, assim, a produção de conhecimento coletivo e a realização de acordos em volta de pretensões divididas que têm o potencial de promover novas ideias, capacidades de ação e temas e imagens que conduzem à inovação.

Nilsson (2015) afirma que as organizações podem olhar de uma forma diferente para uma situação problemática, adotando a perspectiva apreciativa, em vez de destacar seus déficits e fraquezas. Nesse sentido, a proposta de criação de uma UCI, no âmbito de uma secretaria estadual pernambucana, permite estabelecer uma associação com o trabalho institucional positivo, posto que se reuniu elementos para viabilizar a proposta apresentada.

Devido ao seu aspecto positivo, o pesquisador propôs argumentos quanto à forma de conduzir uma interação com a organização que destaque seus atributos e sirva de base ao processo de mudança e inovação, considerando que mantém um vínculo funcional com a SAD/PE, da qual é servidor público.

A escolha pela SAD/PE motivou a realização desta dissertação porque pode contribuir para que a organização deixe de ser uma das poucas secretarias que ainda não possuem uma UCI institucionalizada em sua estrutura. Assim, vislumbra-se uma oportunidade interessante de elevar o potencial transformacional embutido na criação de uma UCI no âmbito desse importante órgão público do governo de Pernambuco.

Desse modo, descortina-se um cenário propício para se valer das abordagens institucional e apreciativa, começando por propagar o discurso positivo, levando ao seu ambiente profissional a produção de sugestões e ações que fortaleçam seus anseios coletivos. Procurou-se trabalhar com a construção social da realidade, gerando ações e decisões inovadoras, transformando ações individuais em grupais, de modo proativo e qualificado, resultante de uma bagagem teórica adquirida ao longo do mestrado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLE INTERNO

2.1.1 Definição de Controle Interno

Para início do entendimento acerca do assunto, é importante frisar que controle interno, controles internos e sistema ou estrutura de controle(s) interno(s) são termos com a mesma abordagem finalística.

Na área da contabilidade, o controle diz respeito aos fatos e demonstrações contábeis. Assim, a intenção é tornar essas informações fidedignas e confiáveis para que se possa tomar decisões assertivas e com maior rapidez.

O controle interno tem sido descrito, tradicionalmente, como um processo que contempla práticas, técnicas e rotinas para auxiliar na proteção dos ativos e da integridade dos registros contábeis da organização, assim como estimular operações eficazes e de acordo com regulamentos. O termo “controles” diz respeito a qualquer aspecto dos componentes do controle interno. Assim sendo, o controle interno é composto por processos técnicos, como reconciliação de contas, comparativo de metas orçadas com executadas, separação de funções incompatíveis e autorização apropriada de funções (WANG; HOOPER, 2017).

Isso posto, pode-se considerar que uma das primeiras definições de controle interno está ligada ao American Institute of Certified Public Accountants – AICPA (1949). Segundo Attie (2012), o AICPA trata-se de um plano de ação que contém métodos e medidas adotadas em uma mesma organização para proteger seus ativos, verificar a exatidão dos dados contábeis, desenvolver a eficiência operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

O mesmo foco é dado por Reis (1993) e Lima (2003), que assinalam ser este um referencial básico da contabilidade. O mesmo é dito por Souza et al. (2008), para quem o controle interno faz parte dos planos das organizações e integra a administração, instituindo-se como ponto chave do rumo de toda entidade estruturada, visando a ser o principal auxiliar da administração diante de seus objetivos.

Lima et al. (2012) destacam o controle interno como sendo a procura de medidas constantes, dentro da empresa, com o objetivo de buscar resultados mais concisos em suas atividades operacionais, almejando proteger o patrimônio e salvaguardar bens e direitos, além de combater possíveis erros e fraudes. Dessa maneira,

o controle interno torna os dados mais confiáveis, assegura a garantia e a continuidade do fluxo das operações no alcance de seus objetivos. Com isso, acarreta a diminuição de perdas e riscos, além de garantir a continuidade da empresa no mercado em que ela está inserida.

Garcia, Kinzler e Rojo (2014) relatam que o conceito de controle interno para organizações envolve o planejamento organizacional para amparar seu patrimônio, examinar a fidelidade das informações contábeis, desenvolver a eficácia nas operações e incentivar novas políticas administrativas.

Para Jacintho e Ramos (2014), os controles internos representam um ponto para aliviar a empresa quanto à preocupação e o cuidado que deve ter com os negócios que propiciam a implantação ou implementação em vários setores da organização com o objetivo de reduzir desperdícios, diminuir fraudes e erros e proteger o patrimônio. Desse modo, as empresas que utilizam os controles internos de modo eficiente podem se tornar diferenciadas e competitivas, fazendo com que seus resultados sejam otimizados.

As funções dos controles internos são destacadas por Santos et al. (2017):

Fornecer à contabilidade dados corretos e conferir a exatidão da escrituração, evitar desperdícios, erros e, se ocorridos identificá-los. As empresas possuem características singulares que devem ser consideradas quando se criam controles internos. Modelos de controle aplicados a uma companhia podem não trazer o resultado esperado em companhias semelhantes. Isso porque, assim como as empresas, os controles internos também possuem características específicas que devem ser adequadas à realidade de cada organização (SANTOS et al., 2017, p.3-4).

Por sua vez, Calixto e Velásquez (2006) afirmam que o controle interno é de responsabilidade de todos os gestores, requerido em qualquer processo, sob penalização das unidades, caso estas não disponham de informações em tempo hábil e que sejam confiáveis para a tomada de decisões. A existência de um controle interno possibilita que o sistema seja instaurado por meio de mecanismos voltados para inibir atos que possam comprometer a idoneidade dessas informações.

Nesse sentido, Monteiro (2015) destaca que o sistema de controle interno é de suma importância para a orientação dos atos da administração de uma entidade, levando em consideração suas atribuições não só no âmbito do controle de responsabilidades, mas também a sua preocupação em salvaguardar, examinar e acompanhar o desempenho por meio de controles apropriados, visando a evitar erros ou práticas fraudulentas. O assunto será aprofundado a seguir.

2.1.2 Características de um Controle Interno

Reske Filho et al. (2005) aludem à relevância de as empresas reunirem características do controle interno no desenvolvimento do seu sistema, conforme ilustrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Características do controle interno

Confiabilidade	Propiciar o atingimento de informações corretas para executar suas operações. As informações estão ligadas diretamente às decisões que a administração aspira absorver.
Salvaguarda de ativos	Os ativos de uma organização retratam a aplicação de seus recursos. Nesse sentido, entende-se que devem ser resguardados de qualquer ato que venha prejudicá-los. Entende-se ativos como artefatos físicos (estoques, imobilizado), e não físicos (contas e receber, direitos).
Otimização no uso de recursos	Tanto quanto admissível, recomenda-se a duplicação de esforços na execução das atividades, a fim de desestimular o uso ineficiente dos recursos da empresa.
Prevenção e detecção de roubos e fraudes	Não é permitido, na atividade empresarial, assim como em outras atividades, a verificação de roubos, fraudes e outras ações de natureza escusa.

Fonte: Adaptado de Reske Filho et al. (2005, p. 111-112)

Observa-se, assim, a união de procedimentos que as empresas devem adotar para assegurar a confiabilidade das suas informações. Com um controle interno bem configurado e adequado ao perfil da empresa, torna-se possível a padronização das rotinas diárias (BITENCOURT; SILVA, 2016).

De várias formas, pode-se constatar como uma das maiores características do processo de controle interno o caráter preventivo, cuja funcionalidade constante e orientada possibilita evitar possíveis descaminhos, mantendo o que foi preestabelecido como instrumento essencial para a gestão (RESKE FILHO et al., 2005).

Os sistemas de controle interno, na visão de Ayres et al. (2018), possuem importantes características que auxiliam o funcionamento do controle da gestão. No Quadro 3, extrai-se, de Attie (2012) e Crepaldi (2013), o conjunto de características de um sistema de controle interno, conforme a visão de ambos os autores.

Quadro 3 - Características de um sistema de controle interno

Características do sistema de Controle Interno (ATTIE, 2012)	Características de um eficiente sistema de Controle Interno (CREPALDI, 2013)
Plano de organização que proporcione segregação de funções apropriada das responsabilidades funcionais.	Plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções e correta divisão das responsabilidades funcionais.
Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre ativo, passivo, receitas, custos e despesas.	Observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização.
Observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização.	Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas.
Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições.	Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições.

Fonte: Attie (2012) e Crepaldi (2013)

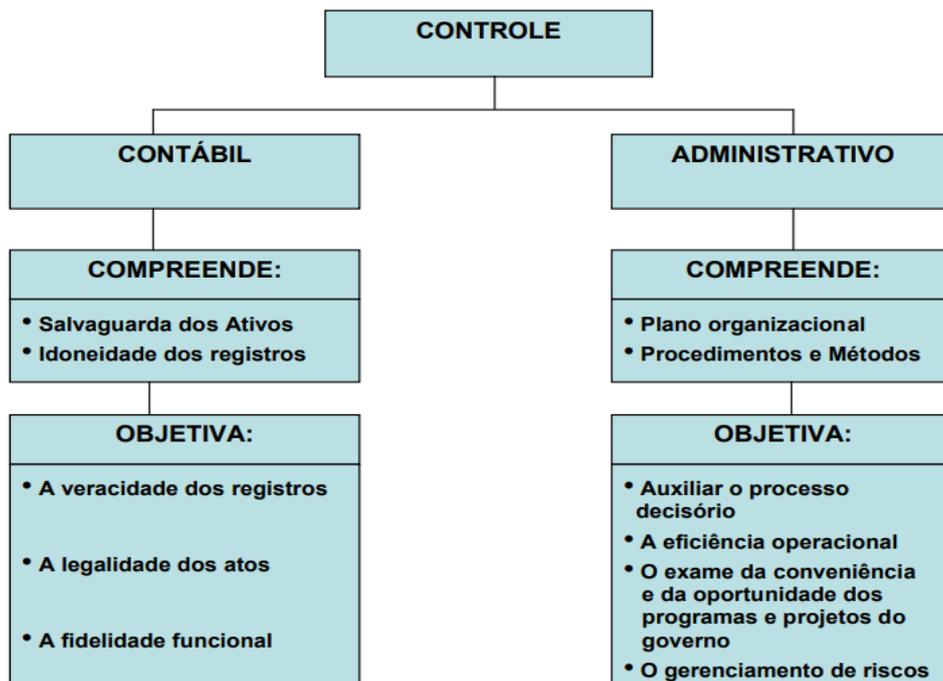
Para Santos e Muraro (2008), a alta administração tem absoluta responsabilidade sobre a implementação, organização e a manutenção da eficácia do sistema de controle interno. Ela deve, ainda, manter o controle sob contínua avaliação e verificação. Assim, os insucessos encontrados na aplicação do sistema de controle interno, em razão de ineficiências ou de sua não colocação em prática, trazem problemas e prejudicam a sua finalidade, caso não sejam observados os devidos instrumentos de controle.

No âmbito do setor público, a não implantação dos controles internos por parte dos gestores poderá acarretar problemas ligados ao descumprimento de aspectos legais e da transparência de seus atos para divulgação à sociedade (SANTOS; MURARO, 2008).

2.1.3 Classificações do Controle Interno

Existem, no meio acadêmico, diversas classificações para o controle interno, sendo a mais defendida aquela que adota a divisão entre controle administrativo e controle contábil. Semelhante classificação pode ser encontrada nos trabalhos de Silva (2004), Crepaldi (2007), Queiroz et al. (2008) e Mendes e Silva (2018).

Assim sendo, na Figura 1 retrata-se a classificação de controle interno, conforme os autores supracitados. Entretanto, dá-se destaque ao fato de haver uma dada divisão do controle interno em administrativo e contábil, conforme adotado por Silva (2002) e Lima et al. (2012), assim como também é situado por Queiroz et al. (2008).

Figura 1 - Classificação do controle interno

Fonte: Lima et al. (2012), Silva (2002) e Queiroz et al. (2008)

Segundo Silva (2002, p. 4), os controles contábeis estão ligados às atividades de preservação do patrimônio e à fidedignidade das informações contábeis, entre elas estão os “controles físicos sobre bens, estabelecimento de níveis de autoridade e responsabilidade, segregação de funções, rotação de funcionários e elaboração de relatórios periódicos”.

Quanto aos controles administrativos, Silva (2002, p. 4) assegura que estes envolvem todos os métodos e procedimentos que têm por objetivo:

a adesão às políticas estratégicas e à eficiência operacional da organização. São instrumentos de controle administrativo o planejamento estratégico, as metas de produção, os sistemas de custos e o controle de qualidade, entre outros.

Para Castro (2010), a divisão do controle interno em controles administrativos e contábeis destaca o foco central de cada um, pois, enquanto os administrativos refletem as operações ou servem como controles das ações de pessoas e controles físicos, o contábil visa a dar veracidade às informações registradas e divulgadas.

Seguindo tal entendimento, Lima et al. (2012) dividem o controle interno em duas modalidades, conforme as características envolvidas: o controle administrativo e o controle contábil. O primeiro requer eficiência operacional e adesão política objetivada pela organização. Sua aplicação ocorre por meio de procedimentos e registros

direcionados aos processos de decisão junto à autorização de transações pela administração. Já o controle contábil, direcionado aos procedimentos e métodos relacionados à guarda do ativo e à veracidade dos registros contábeis, começa desde o lançamento dos movimentos patrimoniais da empresa até a sua certificação dos demonstrativos contábeis.

2.1.4 Princípios do Controle Interno

No tocante aos princípios do controle interno, Pessoa, Bernardo Neto e Araújo (1997) apresentam quatro princípios básicos: a) segregação de funções específicas; b) delegação de poderes e determinação de responsabilidades para rapidez e objetividade das decisões; c) controle sobre as transações, tendo em vista que é imprescindível o acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais, para que eles sejam legítimos, relacionados à finalidade do órgão e autorizados por quem de direito; e d) aderência às diretrizes e normas legais, pois há a necessidade de sistemas que assegurem a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos.

Para Peter e Machado (2003), os princípios de controle interno retratam o conjunto de regras, diretrizes e sistemas, que buscam o atendimento de objetivos específicos, devendo atender aos seguintes requisitos:

a) Relação custo/benefício: baseia-se na minimização da probabilidade de falhas/desvios quanto ao alcance dos objetivos e metas. Esse conceito identifica que o custo de um controle não deve exceder aos benefícios que pode proporcionar;

b) Qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários: a eficácia dos controles internos está intrinsecamente interligada com a competência e integridade do pessoal. Desse modo, é imprescindível que haja uma política de pessoal capaz de englobar esses aspectos;

c) Delegação de poderes e determinação de responsabilidades: objetivam garantir maior rapidez e objetividade nas decisões, tornando-se necessário um regimento/estatuto e organograma condizente, nos quais a definição de autoridade e consequentes responsabilidades sejam evidentes e atendam plenamente às necessidades da organização. Além disso, devem ser devidamente explicitados em manuais de rotinas/procedimentos de modo visivelmente estabelecido, que determinem as funções de todos os setores do órgão/entidade;

d) Segregação de funções: a estrutura de um controle interno deve prever a distinção entre as funções de autorização ou aprovação de operações, e a execução, controle e contabilização delas, de modo que nenhuma pessoa possua competências e atribuições que estejam em colisão com esse princípio;

e) Instruções devidamente formalizadas: elas são fundamentais para alcançar um grau de segurança condizente para que as ações, procedimentos e instruções estejam disciplinados e formalizados por meio de instrumentos eficazes. Nesse sentido, espera-se que sejam claras, objetivas e emitidas pela autoridade competente;

f) Controles sobre as transações: é indispensável definir o acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais, a fim de que sejam celebrados mediante atos legítimos, compatíveis à finalidade do órgão/entidade e autorizados por quem de direito;

g) Aderência às diretrizes e normas legais: é fundamental a existência, no órgão/entidade, de sistemas estabelecidos para definir e garantir a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos.

Baseado nas características, estruturas, normas e processos administrativos que englobem toda e qualquer ação dentro da organização, Castro (2010) pontua, de forma sistematizada, os seguintes princípios básicos para o alcance do controle interno:

1. Fixação de responsabilidade: em uma estrutura de controles internos, deve haver clara delimitação de responsabilidades, para evitar o comprometimento de sua eficiência;

2. Segregação de funções: conhecida como Princípio de Oposição de Interesse, consiste no fato de que, em uma estrutura de controles internos, a pessoa que realiza uma operação não pode ser a mesma envolvida na função registro;

3. Determinação do ciclo de uma transação: preconiza que apenas uma pessoa não deve realizar todas as fases de uma transação, seja funcionário ou administrador;

4. Pessoal de controle deve ser criteriosamente selecionado: visando à contratação de funcionários para cargos de controle, torna-se necessário que o seu histórico seja investigado e as referências conferidas;

5. Rodízio de pessoal: a entidade deve promover, periodicamente, o rodízio de servidores, visando, inclusive, a permitir que cada um possa ser capaz de desenvolver novas tarefas. Isso impede a existência de servidores imprescindíveis, traz motivação ao pessoal e aumenta a segurança do sistema de controles;

6. Tarefas que estejam previstas em manuais operacionais: as instruções inerentes ao desempenho funcional da estrutura têm que estar escritas em manual organizado, a fim de evitar a ocorrência de erros e aumentar a eficiência operacional;

7. Utilização de processamento eletrônico: sempre que possível, a entidade deve adotar processo eletrônico para registrar as operações. Esse procedimento aumenta a eficiência operacional dos controles internos, evita erros e dificulta fraudes.

Nesse sentido, Vieira et al. (2007) adicionam que a definição dos procedimentos tende a estar atrelada às características da organização. Todavia, deve-se levar em consideração alguns princípios básicos, tais como o monitoramento, as revisões e as atualizações das atividades, dentre outros. Além disso, a segregação de funções visa a auxiliar a efetividade dos controles internos nas organizações.

Nesse mesmo diapasão, Vasconcelos et al. (2012) enfocam que o princípio básico de qualquer sistema de controle é a segregação das funções contábeis.

2.1.5 Conceitos e Evolução do Controle Interno no Setor Público

O controle interno no Brasil surgiu, segundo Silva e Macedo (2017), na época da colonização, período em que a coroa portuguesa descobriu o país, iniciando, assim, as ações do Estado. Desse modo, o controle interno começou a ser utilizado para administrar os recursos referentes à exploração do solo brasileiro.

Feita essa introdução, observa-se que a administração pública é o meio de manter o controle, as metas e o bom funcionamento dos órgãos públicos em geral. Volta-se para avaliar e medir, constantemente, se os objetivos organizacionais estão sendo alcançados (SOUZA JÚNIOR; SILVA, 2016).

A administração pública é orientada por leis que buscam exercer um maior controle sobre os atos praticados pelos entes públicos. Nesse sentido, quanto maior a quantidade de algo a ser controlado, maior o aumento da dificuldade de controle. Com a administração pública, isso não é diferente (SOUZA et al., 2008).

Nesse cenário, observa-se um comportamento dos administradores públicos relativo à maior preocupação no que diz respeito à existência de um controle eficiente nos lugares onde a gestão recai sob sua responsabilidade (CALIXTO; VELÁSQUEZ, 2006).

Vasconcelos et al. (2012, p. 205) observam que o controle “é um dos princípios básicos da administração pública”. Por meio do controle, é possível delinear novas

técnicas e procedimentos administrativos, com vistas a conceder a implantação de um maior e mais eficiente sistema de controle da gestão pública.

De acordo com Souza et al. (2008), do mesmo modo que pessoas e empresas necessitam do controle para evitar sua insolvência ou falência, com muito mais razão isso atinge o ente público, pois este faz a gestão dos recursos da sociedade e deve buscar sempre o benefício da coletividade.

Azevedo, Leitão e Manzi (2016) explicam que o controle público constitui um conjunto de processos planejados de forma sistemática, que objetiva a distribuição de informações confiáveis e úteis à administração, fazendo com que o desempenho de suas atividades e do seu patrimônio seja acompanhado. O controle interno possui uma área bastante ampla, mas, para seu bom desenvolvimento, carece da utilização de métodos adequados que permitam e maximizem a responsabilidade na gestão pública.

Para Botelho (2010), o controle interno na administração pública consiste na averiguação da conformidade da atuação referida a um padrão, permitindo ao agente controlador o amparo de medida ou proposta em decorrência do juízo formado.

Segundo Soares e Scarpin (2013), o controle interno deve ser celebrado como uma ferramenta de gestão pública capaz de oferecer, por meio de sua estrutura, informações gerenciais que ajudem na tomada de decisão, com o intuito de que as metas planejadas sejam alcançadas.

O TCU (2020, p. 14) conceitua controle interno como um processo:

desenvolvido para proporcionar segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos relacionados ao uso econômico, eficaz e eficiente dos recursos na realização das operações, à confiabilidade das informações financeiras e de desempenho divulgadas e à conformidade com leis e regulamentos.

Para Santos e Muraro (2008), órgãos governamentais precisam contar com métodos de controle interno que sejam convergentes, tal como no caso das instituições privadas. Dessa forma, cabe ao governo proporcionar sua implementação e monitoração, atendendo assim às suas necessidades. Os autores ainda observam que, na esfera pública, a gestão do orçamento também deve ser considerada como uma ferramenta de controle através da qual seja possível atingir a transparência e o planejamento de gastos, tendo como resultado o atingimento da avaliação do desempenho dos gestores. Espera-se que se estabeleça um processo de aprendizagem contínua, com o objetivo de corrigir desvios que venham a afetar o resultado anual das finanças (SANTOS; MURARO, 2008).

Conforme Alves e Moraes Júnior (2016), a administração pública deve estimular a implantação de um sistema de controle interno em seu próprio âmbito, como ferramenta de autocontrole e auxílio na supervisão de suas atividades, com o consequente aperfeiçoamento do trato da coisa pública. Nesse diapasão, o controle interno representa um componente voltado ao destaque da capacidade de autoavaliação da gestão pública, desenvolvendo mecanismos para estabelecer as práticas difundidas no âmbito da administração, com propósitos normativos e governamentais desejados.

Para Azevedo (2016), o controle da administração pública começou a ser debatido desde a época colonial. Entretanto, somente ganhou relevância com a promulgação da lei nº 4.320/1964 (BRASIL, 1964). Outro avanço se deu em 1969, quando foi introduzido, na Constituição Federal, o Sistema de Controle Interno (SCI), no art. 16 da Emenda Constitucional nº 1, de 1969 (BRASIL, 1969).

Em contraste, Silva (2002) alega que o controle da administração pública no Brasil está ligado ao advento do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 1936, com as atribuições de racionalizar a administração mediante simplificações, padronizações e aquisição racional de materiais, revisão de estruturas e aplicações de métodos na definição de procedimentos.

Melo (2020) afirma que, desde 1922, alguma atenção já era voltada ao controle interno no setor público brasileiro. Nesse período, o controle interno voltava-se para o exame e a validade das informações de caráter legal e formal. As ações eram despendidas exclusivamente para o atendimento dos órgãos de fiscalização externa. Assim sendo, não existia atenção com a prestação de contas relativa aos serviços públicos disponibilizados.

Com advento da lei nº 4.320/1964, como mencionado anteriormente, foi constatada uma enorme revolução na contabilidade pública, visto que, em seu artigo 75, foi instituída a formatação do controle da execução orçamentária, segundo as quais as entidades públicas da União, Estados, Municípios e Distrito Federal deveriam se guiar (BRASIL, 1964). Ademais, questões como a legalidade dos atos de que resultem arrecadação da receita ou a realização da despesa pública foram incluídas, assim como a fidelidade funcional dos responsáveis por bens e valores públicos. Junto a elas, somou-se o cumprimento do programa de trabalho expresso em modos monetários e em modos de realização de obras e prestação de serviços (DINIZ et al., 2004).

A atual Constituição Federal institui-se como outro grande marco a ser destacado. Para Azevedo (2016, p. 50):

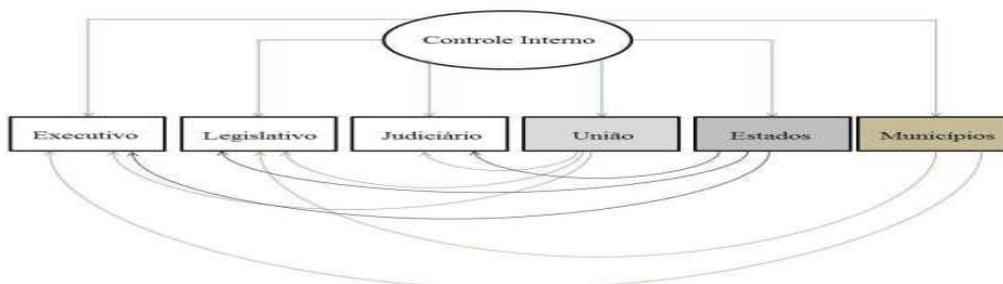
Com a promulgação da CF de 1988, o conceito de controle na administração pública foi alargado para incluir a fiscalização contábil, orçamentária, operacional e patrimonial de todos os entes da União, inclusive entidades da administração direta e indireta, tudo visando uma gestão aderente aos princípios da legalidade e da economicidade.

Observa-se, também, diante das inovações elencadas no texto constitucional, o destacado aumento das responsabilidades e prerrogativas dos Tribunais de Contas, como instrumento auxiliar ao controle externo (AZEVEDO, 2016).

A Constituição Federal, em comento, reforça esse argumento em relação ao alcance do controle interno, tendo em vista que o SCI deve ser executado de forma conjunta pelos poderes legislativo, executivo e judiciário. O SCI tem a finalidade de avaliar o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual (PPA) e a execução dos programas de governo e dos orçamentos. Além disso, deve comprovar a legalidade e avaliar os resultados, bem como a aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado. Cabe-lhe, ainda, exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, assim como dos direitos e haveres, e apoiar o controle externo (VASCONCELOS et al., 2012).

Monteiro (2015) ilustra os limites e a abrangência do SCI no setor público do Brasil com a participação dos três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e das três esferas (União, Estados e Municípios), conforme a Figura 2.

Figura 2 - Limites e abrangência do SCI no Brasil



Fonte: Monteiro (2015)

Como é possível observar, o SCI cobre toda a administração pública, em todos os seus níveis, podendo-se afirmar que um dos mais beneficiados com sua implantação é o gestor público. Para além da responsabilização formal pelas faltas e irregularidades cometidas no exercício da sua função, o gestor público precisa ter uma visão positiva do sistema de controle interno (TAVEIRA; SILVA; CALLADO, 2016). Entende-se que os gestores públicos somente têm a ganhar com os bons resultados alcançados por um sistema de controle, devendo, então, ser os principais interessados em seu sucesso.

2.2 A TEORIA INSTITUCIONAL E O TRABALHO INSTITUCIONAL *VERSUS* A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

2.2.1 Origem e Definições do Trabalho Institucional na esfera da Teoria Institucional

Beuren e Müller (2013) afirmam que a teoria institucional tem instigado o interesse dos pesquisadores nas áreas das ciências políticas, sociológicas e econômicas, com o intuito de viabilizar o conhecimento da realidade social. Os autores destacam que diversos estudos sobre a institucionalização organizacional foram realizados desde a década de 1970 até a atualidade, os quais tiveram foco em três vertentes da teoria institucional, a saber: nova economia institucional; nova sociologia institucional; e a velha economia institucional. Cada um desses prismas tem oferecido auxílio para compreender os acontecimentos sociais nos respectivos âmbitos do conhecimento (BEUREN; MULLER, 2013).

Corroborando com o parágrafo anterior, Leeuw e Gössling (2016) enfatizam que a teoria institucional teve destaque desde o trabalho inovador de Meyer e Rowan (1977), que defendem que muitas estruturas organizacionais formais surgem como reflexos de regras institucionais racionalizadas. Essa visão estabelece o marco do institucionalismo sociológico, o qual constitui o cerne do estudo adotado neste trabalho. Considerada renovadora, a exemplo do chamado trabalho institucional, imprime às construções institucionais a intencionalidade dos atores na criação institucional, como defendem Lawrence e Suddaby (2006), em seu estudo seminal.

Aplicada ao campo da ciência organizacional, a teoria institucional ganha corpo ao analisar sistemas que atuam desde interações interpessoais a pequenas e grandes estruturas organizacionais (BEUREN; MÜLLER, 2013). Leeuw e Gössling (2016) afirmam que essa teoria auxilia na compreensão da origem das pressões institucionais, bem como das conformidades que afetam o desempenho organizacional influenciado pelo ambiente institucional, contido por regras, crenças, tradições e a necessidade de legitimidade. Tal teoria diz respeito ao estudo das organizações relativas aos hábitos, regras e ao seu desenvolvimento no meio onde está inserida (GOMES et al., 2013).

Na visão de Lawrence, Suddaby e Leca (2009), a teoria institucional carrega consigo um direcionamento próprio para as pesquisas organizacionais, principalmente por interligar-se a um conjunto de ideias que favorecem a busca por resposta aos

questionamentos organizacionais acerca da existência e funcionamento de organizações. Discute, sobretudo, temas que remetem a diálogos centrados na intencionalidade, interesse e poder por parte dos atores na mudança e na criação de instituições. Para Dansou e Langley (2012), é altamente recomendado estudar a agência implicada na construção de novas práticas e significados em suas variadas formas.

Nesse ponto, como argumentam Bruning, Amorim e Godri (2015, p. 145), “os trabalhos sobre *institutional work* apresentam potencial para questionar o “*status quo*”, cujo desafio leva em conta o desenvolvimento de ações que buscam promover mudança em um contexto de regras institucionalizadas.

De acordo com Selznick (1972), a institucionalização é um processo de infusão de valores e de adequação organizacional. Assim sendo, esses valores se conectam com os fatores técnicos na configuração estrutural e, como consequência, esta encontra-se diretamente ligada à necessidade de estar em sintonia com a atividade desenvolvida pelas instituições, condicionada à sua aprovação no meio social e à adaptabilidade aos interesses que se encontram em seu ambiente. O autor ainda relata que a institucionalização percorre toda a trajetória de uma organização, traduzindo sua história particular, seus recursos humanos, os interesses dos grupos que a geraram e a forma como a gestão se adequou às mudanças do ambiente (SELZNICK, 1972).

Guerreiro et al. (2005), no que tange à nova sociologia institucional, ou institucionalismo sociológico, consideram que a institucionalização está direcionada a um processo de adaptação que abarca expectativas sociais que se amoldam, se organizam e se comportam tomando como base determinadas regras vigentes, aplicadas a indivíduos e grupos.

Scott (2013), ao abordar a relação entre organizações e instituições, assinala que estas últimas são compostas de elementos reguladores, normativos e cultural-cognitivos. Juntamente com atividades e recursos associados, fornecem estabilidade e significado à vida social. O autor define uma classificação estratificada em pilares, que objetivam, a partir de diferentes conceitos, explicar que tais elementos são alicerces fundamentais para as instituições. Eles compreendem desde os símbolos até outros elementos institucionais, responsáveis pelo direcionamento do comportamento social, além de exibir as bases que sustentam a legitimação institucional (SCOTT, 2013).

Com eles, fica claro o porquê da conformidade em relação às regras, às bases normativas que influem sobre a sua internalização e ao modo cultural-cognitivo que serve como referência para a apreensão de valores e de acordos acerca daquilo que é dado como certo (SCOTT, 2013). A contribuição do autor aparece como um dos

elementos básicos dessa teoria, sobretudo pelo fato de representar as principais dimensões teóricas do institucionalismo organizacional, expostas no Quadro 4. Fala-se de três pilares: regulador, normativo e cultural-cognitivo, cada qual com as suas especificidades.

Quadro 4 - Pilares do institucionalismo organizacional

	Regulador	Normativo	Cultural-cognitivo
Base de aderência	Conveniência	Obrigação Social	Pressuposto acerca do 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
Bases da Legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Compreensível, reconhecível e culturalmente amparada

Fonte: Scott (2013, p. 60)

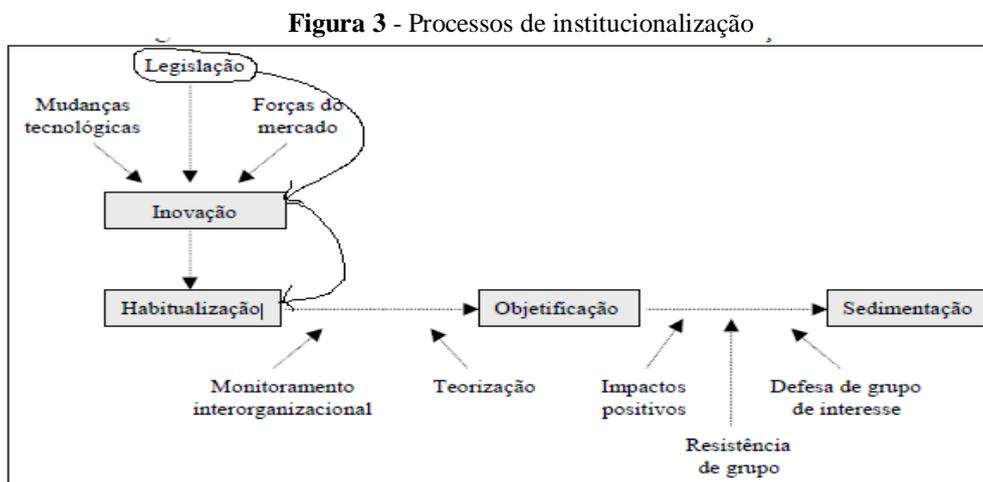
O pilar regulador refere-se ao fato de que as instituições inibem e ditam comportamentos, envolvendo a capacidade de estipular regras, fiscalizar a conformidade dos outros para aplicar sanções, recompensas e punições, quando necessário (SCOTT, 2013).

O pilar normativo está voltado aos valores e às normas institucionalmente aceitas pelo grupo no que tange a medidas morais dentro do contexto social. Direciona também o comportamento percebido como adequado em relação ao que pode dar sustentabilidade à legitimação de uma estrutura.

No caso do pilar cultural-cognitivo, Scott (2013) explica a ligação que este tem com o construtivismo social e os processos simbólicos da institucionalização. Para o autor, esse pilar atua na construção da realidade social, além de ser resultado de trocas compartilhadas e recebidas socialmente no mundo institucional. Leonel Junior e Cunha (2013) entendem que o pilar cultural-cognitivo é um dos que mais oferecem subsídios para que se realizem estudos acerca do empreendedorismo institucional, da difusão e dos esquemas interpretativos da mudança, posto que são representativos dos conteúdos dos processos de institucionalização.

Os processos de institucionalização são particularmente importantes, dado que eles traduzem a forma pela qual um padrão de comportamento se transforma em

instituição, percorrendo três estágios: habitualização, objetificação e sedimentação. Os estágios não são lineares, pois estão imbuídos de um senso consistente com a construção social da realidade (TOLBERT; ZUCKER, 1999; BERGER; LUCKMANN, 1966). A Figura 3 expõe o desenho desse processo.



Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker (1999)

O estágio de habitualização envolve inovações e mudanças praticadas em resposta a problemas organizacionais específicos, que acarretam alterações em estruturas encontradas na fase de pré-institucionalização. Esse estágio também aborda soluções seguidas por outras organizações com possibilidade de aparição do isomorfismo institucional, ou seja, o direcionamento de novos arranjos estruturais que possam solucionar problemas ou conjuntos de problemas organizacionais mais restritos e a normatização desses arranjos em políticas e procedimentos. Nessa fase, nota-se o surgimento de novas concepções derivadas de mudanças tecnológicas, da legislação, das forças de mercado (ou mesmo forças sociais), impulsionadoras de novas práticas, como: formalização de procedimentos, manualização e, até mesmo, a adoção de sistemas de gestão (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Abrindo um parêntese, como já mencionado na introdução desta dissertação, o aspecto a ser destacado recai na legislação derivada do decreto estadual nº 47.087/2019, identificada, preferencialmente, com o pilar regulativo (SCOTT, 2013), que responde por pressões determinantes da inovação institucional estudada, ou seja, a criação de uma UCI na SAD/PE.

Adianta-se que esse caso remete às mudanças oriundas da legislação, que precede a fase de habitualização (Figura 3). Nesse ponto, o recorte teórico enfatizado na abordagem do modelo de Tolbert e Zucker (1999) recai no estágio de habitualização.

Nele, estão concentradas as buscas por evidências que permitam avançar tanto conceitual como empiricamente, na realização de trabalho institucional positivo. Tal perspectiva situa também o contexto aberto ao processo de institucionalização e ao que fazem os empreendedores institucionais. Na seção de metodologia, essa demarcação será retomada.

Classificada como estágio semi-institucional, a objetificação envolve o engajamento de pessoas e a obtenção de certo grau de consenso social entre os decisores organizacionais no que alude ao valor da estrutura e à sua crescente adoção pela organização, feita com base nesse entendimento. No momento em que se dissemina a objetificação para além de outras organizações do mesmo campo, acontece a difusão da estrutura e a crescente adoção e reprodução por parte da gestão das organizações (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Esse estágio requer definições acerca da forma organizacional adotada e da formalização de estruturas, incluindo esquemas, regras, normas e rotinas, que precisam ser objetivadas e teorizadas perante os novos entrantes.

No caso da sedimentação, tem-se um processo que se alicerça na constância histórica da estrutura, principalmente em sua perpetuação pelas gerações de membros da organização. Nesse estágio, as práticas objetivadas e repartidas passam a ser propagadas em uma linguagem objetiva, mostrando as experiências dos agentes e colaborando para o aumento do conhecimento já adquirido (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

DiMaggio (1988) defende que esses estágios da institucionalização devem ser tratados como um produto dos esforços políticos dos atores para alcançar seus objetivos, os quais vêm a ter sucesso mediante o uso do poder relativo que eles detêm, obtendo apoio e superando aqueles que se opõem ou se esforçam para obstruir esse trabalho. Em casos exitosos, isso pode levar até a adoção de várias políticas e práticas por parte de alvos organizacionais, ou mesmo ao surgimento de formas inteiramente novas de organizações. Geralmente, essa formação institucional decorre do trabalho de agentes que atuam intencional e propositalmente para mudar as instituições existentes ou criar novas instituições (PERKMANN; SPICER, 2008).

A interpretação dada ao “trabalho institucional”, tal como se insere no contexto desta dissertação, toma também como referência os autores Lawrence e Suddaby (2006), considerados pioneiros na análise da atuação dos atores na institucionalização, ao buscar compreender o fazer institucional. Lawrence, Suddaby e Leca (2011) chegam a dizer que o termo “trabalho institucional” somente ganhou atenção quando eles destacaram a questão da intencionalidade e estabeleceram uma conexão entre esforço e meta. Para tanto, como empreendedores institucionais, precisam se dedicar à teorização

qualificada, ou seja, fazer a apresentação de ideias em formatos compreensíveis e convincentes (GREENWOOD et al., 2002).

Nesse sentido, o trabalho institucional compreende várias atividades que mantêm, por exemplo, estreita correspondência com os pilares regulativos, normativos e cultural-cognitivos de uma instituição, delineados por Scott (2013).

Seguindo esse rumo, portanto, observa-se uma evolução da teoria institucional, que abre espaço para uma perspectiva relevante em seus preceitos, com foco na visão mais voluntarista do trabalho do ator, que pode ser o indivíduo ou a ação, no processo de mudança institucional (ZARPELON et al., 2019).

Lawrence, Suddaby e Leca (2011), caracterizam, assim, o trabalho institucional como sendo o esforço físico ou mental que afeta uma ou mais instituições. Os autores enfatizam que a análise desses esforços, em conjunto com outras práticas sociais, pode traduzir muito do que se sabe sobre as formas pelas quais estas interagem junto a uma ou mais instituições.

O trabalho institucional instiga os pesquisadores a focarem de uma forma diferente na relação com seu objeto de investigação, desviando os olhares para o “campo organizacional” e para as transformações decorrentes da interação entre as instituições e os atores que as compõem (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). Ou seja, a ação institucional passa a exigir uma visão mais holística, perpassando os padrões conceituais anteriormente estudados em direção aos atores. Isso explica o processo de institucionalização e mudança institucional, que acontecem no dia a dia de indivíduos e grupos, no desempenho de seus papéis, ritos e rituais, da mesma forma que os desafiam, os modificam ou os perturbam (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

O fato é que esse trabalho, ligado ao empreendedorismo institucional, requer um esforço coletivo, posto que os avanços em termos de poder e legitimidade são alcançados mais efetivamente quando vários atores aspiram e aderem à mudança (FLIGSTEIN, 2001). Para o autor, habilidades políticas e sociais são traços importantes nesse processo institucional, que pressupõe obter a cooperação de outros atores. Greenwood e Suddaby (2006), inclusive, entendem o trabalho institucional como um produto coletivo, realizado por vários atores que contribuem individualmente para o processo com suas próprias habilidades.

Como dito anteriormente, para Perkmann e Spicer (2008), a construção das instituições envolve três tipos de trabalho institucional: trabalho político, trabalho técnico e trabalho cultural. O primeiro, trabalho político, visa a gerar novas configurações de atores, além de estabelecer e conferir aos interessados papéis

específicos e direitos de propriedade sobre o que constroem. Isso envolve a busca por apoio social para uma prática por meio do recrutamento de atores relevantes para a formação de coalizões e redes de apoio, visando a estabelecer ou adotar certas regras e regulamentos (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Esse tipo de trabalho está mais associado ao pilar regulativo (SCOTT, 2013).

O segundo, trabalho técnico, pressupõe a concepção institucional feita por especialistas que possam sugerir, recomendar ou prescrever certos cursos de ação. Nesse caso, os atores institucionais precisam ter habilidades analíticas. Esse tipo de trabalho está mais associado ao pilar normativo, que apoia a construção de identidades e define a relação do ator com o campo onde ele opera. Estabelece conexões com o desenvolvimento de padrões, práticas, técnicas e tecnologias inerentes à institucionalização (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; SCOTT, 2013).

O terceiro tipo, trabalho cultural, estabelece ou reformula sistemas de crenças e valores, muitas vezes ligando práticas a discursos mais amplamente ancorados (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; PERKMANN; SPICER, 2008). É necessário ter capacidade para criar identidades comuns em um grupo, de forma que estas compartilhem significado próprios aderentes às (novas) práticas tidas como certas e usem a cognição (conhecimento) das partes interessadas para mobilizar a agência institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; SCOTT, 2013). Esse tipo de trabalho está mais associado ao pilar cultural-cognitivo.

Para esses autores, o trabalho institucional cultural é muito importante no início do processo de institucionalização, considerando que, na maioria dos casos, discute-se como difundir novas práticas e maneiras que requerem a geração de conhecimento tácito. O Quadro 5 fornece mais detalhes acerca dos tipos de trabalho institucional.

Quadro 5 - Tipos e atividades ligados ao trabalho institucional

TIPOS	EXEMPLOS
Trabalho político	<i>Advocacy</i> ; definição de limites e fronteiras do sistema social; delineamento de direitos e deveres dos participantes no novo processo; busca por apoio social para os processos institucionais defendidos pelos empreendedores institucionais. Esse tipo de trabalho está mais associado ao pilar regulativo.
Trabalho técnico	Teorização; padronização; busca por isomorfismo; ímpeto para a profissionalização da estrutura, cujos integrantes estabelecem conexões com o desenvolvimento de padrões, práticas, técnicas e tecnologias inerentes à instituição e ao seu campo de operação. Esse tipo de trabalho está mais associado ao pilar normativo
Trabalho cultural	Construção de redes normativas; construção de novas identidades; construção de modelos mentais e visões de mundo de um grupo que compartilha significado próprios aderentes às (novas) práticas e recorre à cognição (conhecimento) típico da área de operação da estrutura. Esse tipo de trabalho está mais associado ao pilar cultural-cognitivo.

Fonte: Lawrence e Suddaby (2006); Perkmann e Spicer (2008); Scott (2013)

É interessante perceber que os tipos de trabalho institucional constituem uma força de mudança nos processos institucionais, tendo à frente empreendedores institucionais que sejam sensíveis aos contextos discursivos e culturais nos quais estão inseridos, bem como saibam cultivar a colaboração e motivar aliados (FLIGSTEIN, 2001).

Desse modo, Bushe e Marshak (2009) apresentam a IA como uma das estratégias dialógicas de cooperação capazes de fomentar práticas de desenvolvimento e mudança organizacional, inclusive na esfera institucional, como exposto por Dempster e Kluver (2019).

2.2.2 Investigação Apreciativa e Ciclo de Mudança: O Modelo de 5-D

A IA foi desenvolvida por David Cooperrider, consultor e professor da Universidade de Cleveland – Ohio – EUA, em 1980. Desde então, tem sido utilizada por diversos públicos e instituições no mundo todo através de diversos formatos e tamanhos (FINEGOLD; HOLLAND; LINGHAM, 2002).

Foi no ano de 1985 que Cooperrider mostrou, pela primeira vez, a IA para acadêmicos e praticantes, em uma conferência em São Francisco/EUA, na área de Desenvolvimento Organizacional (BUSHE, 2011). Os estudos foram produtos de sua tese de doutorado, defendida nesse mesmo ano, intitulada “*Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*”, sob orientação do seu tutor Srivastva, no Departamento de Comportamento Organizacional da Case Western Reserve University (GRIETEN et al., 2018).

Essa abordagem, em grande parte, foi criada devido à limitação da metodologia utilizada pela pesquisa-ação, reconhecida, principalmente, por não ter obtido sucesso na elaboração de uma teoria inovadora, que conseguisse desenvolver a imaginação, o compromisso e o diálogo capaz de reordenar consensualmente a conduta social. Nesse espaço que foi se criando, a IA findou por ser apresentada como uma proposta epistemológica capaz de suplantar as formas tradicionais e se tornar uma alternativa à pesquisa-ação (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014).

Nesse sentido, Cooperrider, Whitney e Stavros, (2009 p. 19) definem a IA como:

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.

Os mesmos autores definiram quatro pressupostos básicos, que norteiam e baseiam a prática da IA quanto ao estudo da vida organizacional:

1. A investigação da vida organizacional tem início com a apreciação, caracterizando a busca do que dá vida à organização e o que motiva a energia e ativa as competências dos membros dessa organização;

2. A investigação deve buscar informações úteis e relevantes para que esta tenha significado científico suficiente para o estudo organizacional. Dessa forma, este pode ser utilizado, aplicado e, conseqüentemente, validado;

3. A investigação da vida organizacional deve ser provocativa, resultando na elaboração de modelos e desenvolvimento de mudanças, direcionando as pessoas a serem provocadas e a construir o conhecimento coletivo;

4. Deve ser colaborativa, pois é preciso o engajamento dos participantes no tocante ao seu envolvimento no esforço coletivo. Essa abordagem não existe de forma unilateral.

Por conseguinte, ainda conforme Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a IA envolve basicamente cinco princípios norteadores aplicáveis à teoria e à prática, conforme disposto no Quadro 6.

Quadro 6 - Princípios básicos da Investigação Apreciativa

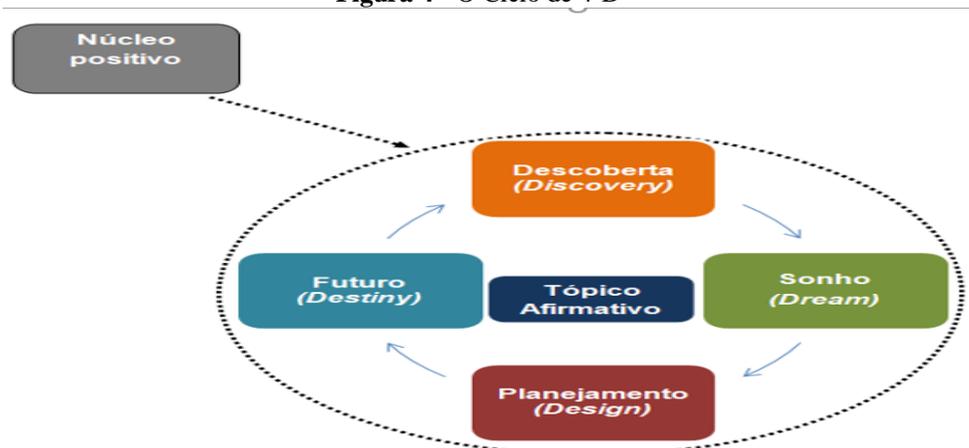
PRINCÍPIOS	ABORDAGEM
Construtivista	A mudança organizacional é estruturada e acontece pela colaboração entre a imaginação e a função da razão da mente.
Simultaneidade	A investigação e a mudança ocorrem de forma simultânea, sendo que a investigação, a intervenção e a mudança acontecem no instante em que as pessoas falam, descobrem e aprendem, informam o diálogo e inspiram imagens do futuro.
Poético	As memórias da organização existem pela experimentação humana do passado, presente e futuro. A vivência é rica e uma fonte inesgotável de aprendizagem, inspiração ou interpretação de uma boa poesia.
Antecipatório	A transformação organizacional acontece pela suposição de todos de onde se quer chegar no futuro, no qual imagens positivas determinam escolhas positivas por seguir. Imagens do futuro norteiam o que viria a ser denominado de comportamento atual de qualquer organização ou grupo.
Positivo	O conhecimento positivo gera um ímpeto favorável a mudanças positivas. As organizações são abertas ao pensamento positivo e ao conhecimento generativo, assim como são as construções humanas.

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

Conforme os autores, a mediação realizada pela IA ocorre com a utilização de

uma ferramenta que norteia uma série de etapas coordenadas, de modo que todos colaborem com esse processo, reconheçam o núcleo positivo e sigam passos concretos para alcançar as metas de desenvolvimento organizacional. O modelo proposto pelos autores, delineado na Figura 4, é constituído pelo seguinte ciclo: 1-D *Discovery* (Descoberta); 2-D *Dream* (Sonho); 3-D *Design* (Planejamento); e 4-D *Destiny* (Destino).

Figura 4 - O Ciclo de 4-D



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

O desenho desse ciclo parte do delineamento do núcleo positivo da vida organizacional, que constitui um elo fundamental da abordagem da IA, mesmo que a sua contribuição no âmbito do gerenciamento de mudança seja pouco considerada. Todavia, quando se atrela a energia desse núcleo ao processo de mudança dentro da organização, acontece a criação e mobilização de apoios e recursos, fazendo com que temas nunca antes imaginados sejam possíveis (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

No centro do ciclo, encontra-se o tópico afirmativo, cuja definição implica no direcionamento da forma como é conduzida a investigação (THOMAS, 2005). Collister (2000) compreende que o tópico afirmativo delinea todo o processo da IA, sendo considerado assunto estratégico para a organização, conforme enunciados que os participantes são convidados a elaborar.

A partir do núcleo positivo, uma visão sistêmica pode ser dada ao processo, inibindo formas estanques de trabalho e atrelando sua contribuição ao desenvolvimento do ciclo de 4-D, voltado para reunir forças que contam com as realizações e as tradições vitais dessa organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), conforme ilustrado no Quadro 7.

Quadro 7 - O núcleo positivo da vida organizacional

REALIZAÇÕES	TRADIÇÕES VITAIS
Oportunidade estratégias	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)

No entendimento de Cooperrider e Whitney (2006, p. 19), é preciso saber lidar com a formulação do tópico afirmativo, pois este deve ser considerado “o ponto de partida e o aspecto estratégico mais importante de qualquer processo da IA”. A montagem de tópicos afirmativos significa que os integrantes de uma organização estabeleceram um curso estratégico para o futuro e firmaram uma agenda voltada para a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento e ação.

Marujo et al. (2007) explicam que, a partir desse tópico, acontece todo o processo sobre o que o sistema pretende desenvolver com maior frequência e da melhor forma. Fica estabelecido que essa “escolha implica em criar motes positivos para o futuro” (MARUJO et al., 2007, p. 122). Em consonância, Rivero (2008) afirma que os tópicos afirmativos podem ser direcionados ao aperfeiçoamento da cultura organizacional ou às suas áreas estratégicas, abarcando diversos setores na gestão organizacional.

Conforme Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), os tópicos afirmativos devem ser cercados de aspectos positivos e de pontos fortes para descobrir, aprender sobre e se transformar em uma organização melhor. Alguns critérios devem ser atendidos, para alcançar tópicos afirmativos desejáveis, tais como:

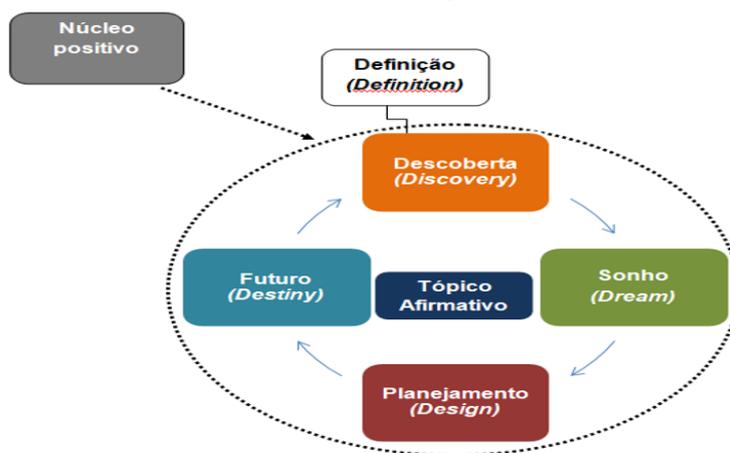
- a) Os tópicos são afirmativos ou baseados no positivo;
- b) Os tópicos são desejáveis. Eles identificam os objetivos que as pessoas desejam;
- c) O grupo está verdadeiramente curioso sobre eles e deseja aprender mais;
- d) Os tópicos movem-se na direção que o grupo deseja (COOPERRIDER, WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 58).

Em contrapartida à aplicação do modelo de 4-D, alguns trabalhos realizados no âmbito do PPGC/UFRPE (AQUINO, 2018, SOUZA, 2018; SOUTO, 2017) adotam a

inclusão de mais um elemento, o 1-D *Definition* (Definição), como primeiro passo do processo. Desse modo, muda-se a denominação para modelo de 5-D, sendo o 1-D aquele que passa a definir o foco da própria investigação, dado pelos próprios participantes (SENIWOLIBA, 2014; MOHR, 2001).

Assim sendo, como ilustrado na Figura 5, as etapas da IA passam a ser trabalhadas em uma perspectiva de ciclo contínuo de cinco fases, sendo elas: 1-D *Definition* (Definição); 2-D *Discovery* (Descoberta); 3-D *Dream* (Sonho); 4-D *Design* (Planejamento); e 5-D *Destiny* (Destino).

Figura 5 - O Ciclo de 5-D



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

Por sua vez, o Quadro 8 apresenta o detalhamento do que prevê o desenvolvimento do modelo de 5-D.

Quadro 8 - Definições das fases do ciclo de 5-D

Identificação de cada D	CATEGORIZAÇÃO DE CADA D
1-D <i>Definition</i> (Definição)	Trata-se da definição do foco inicial e do escopo do processo. Nesta etapa, são estipulados acordos sobre as atividades que serão desenvolvidas durante a pesquisa com os membros que participarão do processo (SOUTO, 2017). É nessa fase que são debatidos o protocolo de ações da pesquisa, assim como quais recursos e pessoas serão mobilizadas. É também o momento de fazer as perguntas que serão focadas para se chegar até às mudanças desejadas (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).
2-D <i>Discovery</i> (Descoberta)	Segundo Cooperrider e Whitney (2006), esta segunda fase busca identificar os pontos fortes e as práticas mais positivas das pessoas nas organizações através de entrevistas e narrativas históricas dos envolvidos. São compartilhados momentos de sucesso da organização, quando esta foi mais ativa e eficiente. As pessoas deixam de lado as análises dos pontos fracos e focam nos pontos de sucesso, ainda que estes sejam pequenos (LIMA FILHO, 2019).
3-D <i>Dream</i> (Sonho)	Nesta fase, os participantes são aconselhados a imaginar uma visão de futuro, a delinear e visualizar a sua organização nesse contexto (BUSHE, 2011). Nesse sentido, olha-se para as experiências de sucesso e para as boas práticas destacadas na fase da descoberta, a fim de traçar novas

	projeções. Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p.18), a relação pretende “criar uma clara visão voltada para resultados em relação ao potencial descoberto e em relação a pergunta de mais alto propósito, tais como, ‘o que mundo está convidando a nos tornar’”.
4-D <i>Design</i> (Planejamento)	Nesta etapa, o foco é voltado para a criação de uma organização e no traçado de seu planejamento para caminhar rumo ao futuro almejado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). É trabalhado o arcabouço que irá funcionar como base para a transformação do sonho em realidade (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014). Nesta fase, são diagnosticadas as categorias que proporcionarão a elaboração de proposições provocativas para a mudança organizacional (BUSHE, 2011).
5-D <i>Destiny</i> (Destino)	Como última etapa do processo, a fase do destino possibilita caminhar para “o que poderia ser” e sensibilizar as pessoas por novos meios que podem direcionar a organização para a tentativa de alcançar seus ideais. Nesta etapa, o intuito é comunicar os novos modelos do futuro para a organização, que é incentivada pelo sentimento das pessoas se difundindo em torno da construção desejada (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Fonte: Adaptações feitas pelo autor

Nesse contexto, Mann (2011) entende que a abordagem da IA busca induzir mudanças tomando por base o que funciona, o que fortalece, o que motiva, o que dá esperança e o que inspira a transformação. Por sua vez, Dempster e Kluver (2019) compreendem que essa é uma abordagem comprometida com a valorização de habilidades, talentos e vivências daqueles que integram a organização e podem garantir a viabilidade do processo por meio da participação no ciclo de 5-D, exposto na Figura 5.

2.2.3 Conjugação da Aplicação do Trabalho Institucional com a Investigação Apreciativa

Como já abordado anteriormente, a IA traduz-se em uma forma de pensar e trabalhar com grupos, organizações e comunidades, partindo da premissa de que os sistemas humanos possuem recursos positivos a serem explorados. Assim, a IA enaltece os principais pontos fortes e as melhores práticas, bem como a disseminação de narrativas que descrevam os pontos altos desse sistema aplicado a um contexto organizacional (ACOSTA; DOUTHWAIT, 2005).

O estudo desses pontos positivos pode ser parte integrante do trabalho institucional, principalmente porque a organização humana em processo de mudança deve estar relacionada à afirmação e à apreciação da investigação (VAN VUUREN; CROUS, 2005).

Nesse sentido, Nilsson (2015) afirma que as organizações podem olhar de uma forma diferente para uma situação problemática, voltando sua visão para uma abordagem apreciativa, em vez de fixar em seus déficits e fraquezas. O autor entende que isso pode ser feito com o uso de práticas socialmente apoiadas e fortalecidas pela

resiliência de organizações que buscam atingir propósitos sociais, a exemplo das organizações públicas e daquelas do terceiro setor.

Para o autor, a teoria institucional preenche lacunas e evidencia a experiência vivida por atores em uma organização, especialmente aqueles que aprendem a interpretá-las de forma positiva, tanto no modelo experiencial quanto no que é socialmente normativo. Nesse cenário, torna-se importante desvendar os tipos de experiências vivenciadas por líderes e membros organizacionais quando estes realizam seus trabalhos institucionais. Ao investigar um determinado campo, é preciso analisar quais experiências relacionadas à vida dos atores que protagonizam momentos memoráveis explicam os impactos incidentes sobre o desenvolvimento moral e propositivo da organização (NILSSON, 2015).

Assim, Nilsson (2015) define trabalho institucional positivo como as práticas intencionais empreendidas para criar e manter padrões institucionais que são experimentados como intrinsecamente satisfatórios e extrinsecamente significativos. O autor ainda remete, nas discussões sobre trabalho institucional positivo, ao papel representado pela legitimidade simbólica e pela legitimidade experiencial. A primeira diz respeito à estrutura social como ela aparentemente se apresenta com seus significados; e a segunda evidencia a análise acerca de como as coisas são vivenciadas nessa mesma estrutura social. Em ambas, observa-se a importância do aprendizado institucional e das formas pelas quais ocorre a construção social da realidade. Esse ponto é corroborado por Palthe (2014), que afirma ter analisado contextos nos quais muitas estruturas, programas e práticas das organizações alcançam a legitimidade através da construção social da realidade.

Indica-se haver algo em comum entre a IA e o trabalho institucional, ambos oriundos de pressupostos socioconstrucionistas, como já foi mencionado. Segundo Munir (2005), nos dois existem ligações ontológicas que remetem ao seu envolvimento com eventos atrelados à mudança institucional, produzida como uma construção social, com a determinação do escopo e do que leva ao desenvolvimento de novos artefatos, contando com o envolvimento de todos os atores envolvidos nesse processo.

Dempster e Kluver (2019) sugerem que a participação na mudança é mais eficaz quando envolve trabalho institucional e aborda todos os pilares analíticos das instituições, ou seja, seus aspectos regulativos, normativos e cultural-cognitivos. O artigo dos autores utiliza a lente do empreendedorismo institucional para ajudar a compreender a lógica de gestão da mudança organizacional inserindo a IA no referencial do estudo. Com isso, revela aquilo que leva os agentes de mudança a

compreenderem como melhor implementar e sustentar seus programas de gestão. A combinação dos tipos de trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; PERKMANN; SPICER, 2008) com as etapas do modelo de 5-D pode ser útil para a realização de esforços conjuntos no decorrer de um processo de institucionalização ainda em sua fase inicial, como é o contexto do estudo de caso da SAD/PE.

A IA reúne ferramentas para estabelecer uma relação entre os atores e as estruturas institucionais de que fazem parte, favorecendo seus esforços para empreender inovações no setor público, a exemplo do que se propõe a fazer nesta dissertação. Por sua vez, o trabalho institucional apoia-se no emprego de habilidades sociais e políticas, cuja aproximação com o interacionismo simbólico é bem nítida (FLIGSTEIN, 2001), entendida como a capacidade de induzir a cooperação em processos complexos.

Em convergência, a IA encontra-se com seus pressupostos vinculados à ideia de que seres humanos têm a capacidade de promover interação simbólica por meio da linguagem, signos, teorias e coisas nomeadas tanto abstratas como concretas, devido a sua capacidade de colaborar na investigação de seu próprio mundo (COOPERRIDER, WHITNEY; STAVROS, 2009).

Tolbert e Zucker (1983) questionam como deve ser a organização e quais práticas sociais e organizacionais utilizar. Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) respondem dizendo que a IA refere-se tanto a uma busca por conhecimento quanto a uma teoria da intencionalidade, manifestada em uma ação coletiva projetada para ajudar a desenvolver a visão normativa e a vontade de um grupo, organização ou sociedade como um todo.

Para Dansou e Langley (2012), existem variadas formas de intencionalidade (agência) que estão ligadas às concepções de trabalho institucional, as quais devem ser entendidas como sendo de natureza relacional. Ou seja, envolvendo ações e reações de pessoas envolvidas com questões de materialidade de uma estrutura.

A agência de empreendedores institucionais, visando ao alcance de seus propósitos, constitui um forte exemplo de estratégias a serem aplicadas em situações práticas, tais como as que dizem respeito ao estudo feito nesta dissertação. Dansou e Langley (2012) sugerem que as mudanças feitas nos arranjos institucionais possam ser experimentadas e/ou examinadas segundo diferentes níveis de intencionalidade encontrados na agência (interpretativa, estratégica e pragmática).

Para os autores, a agência interpretativa refere-se ao esforço dos atores para restabelecer um arranjo adequado em uma situação considerada ambígua, enquanto reflete um nível de intencionalidade moderadamente alto. Este é voltado para manter

princípios existentes e seu alongamento, ou fazer ajustes para acomodar novas preocupações (DANSOU; LANGLEY, 2012).

A agência estratégica, por sua vez, implica um grau relativamente mais alto de intencionalidade no que diz respeito aos princípios organizadores predominantes e à capacidade para introduzir as mudanças que se fazem necessárias, muitas delas consideradas disruptivas.

Dansou e Langley (2012), em seus estudos, relatam que é comum encontrar a agência pragmática dos atores quando se faz adaptações, as quais são mais preferidas no caminho de uma evolução institucional em andamento. Os autores observam a existência do trabalho institucional criativo, que contempla ações decisivas de novos fundamentos institucionais reguladores, normativos ou cognitivos, ao lado de arranjos pragmáticos, que levam à inovação institucional sem tantos esforços deliberados, ou mesmo sem contestação imediata dos princípios institucionais existentes.

Assim sendo, conhecer e analisar variadas formas de agência requer abordagens metodológicas que sejam capazes de expressar a intencionalidade em diferentes graus que possam ser caracterizados no âmbito do trabalho institucional (DANSOU; LANGLEY, 2012). Vale lembrar que as ações dos indivíduos e grupos não ocorrem no vácuo. Cadeias de reação e interação são reveladas conforme formas sutis de agência dos empreendedores, com resultados diferentes em cada trabalho institucional investigado.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia utilizada na dissertação, perpassando pelo seu delineamento, natureza, escopo e estratégia de coleta, análise e validação dos dados, visando ao alcance dos objetivos da pesquisa.

Convém frisar que a abordagem metodológica da IA constitui pressuposto básico para a proposta de criação de uma UCI na SAD/PE, associada ao trabalho institucional com suas variantes e tipos apontados pela literatura. Nesse caso, trata-se de um processo inicial de institucionalização, antecedido por elementos predominantemente regulativos (efeitos da legislação estadual), o que permite enfatizar que o foco recai sobre a realização de um trabalho institucional prévio e delimitado à fase da habitualização e seus requisitos (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Em princípio, o foco maior direciona-se para as atividades de defesa da ideia de uma nova estrutura e de obtenção da adesão dos participantes, vistos, sob o viés apreciativo, como empreendedores institucionais em um contexto institucional próprio de uma secretaria estadual do governo de Pernambuco.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Esta dissertação trata-se de uma pesquisa qualitativa (RICHARDSON, 2007), de caráter descritivo-exploratório, explicativo e intervencionista quanto aos seus fins (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). O desenho do estudo descritivo-exploratório é de natureza contextual, aplicado a um objetivo geral de pesquisa, que consiste em analisar que tipo de trabalho institucional positivo pode ser desenvolvido pelos empreendedores institucionais da própria Secretaria de Administração de Pernambuco (SAD/PE) no caso da proposta de criação e institucionalização de uma Unidade de Controle Interno (UCI) em sua esfera de atuação no governo estadual.

Dada a natureza apreciativa do estudo, trata-se de uma pesquisa de caráter intervencionista, devido ao fato de empregar a IA, cujo significado supõe inquirir (exploração e descoberta) e reconhecer o melhor perante o objeto da apreciação, juntamente com suas potencialidades (MARUJO et al., 2007). Esse esforço implica interferir na realidade estudada no sentido de modificá-la, não apenas em tentar explicá-la (VERGARA, 2010).

Sendo assim, buscou-se realizar o delineamento desse fenômeno (GIL, 2008), alinhado com os eventos e atividades inerentes a um determinado tipo de pesquisa

institucional, efetivada por meio de um estudo de caso (YIN, 2001). Mediante essa estratégia, pôde-se realizar incursões mais aprofundadas, aliadas a um contexto bem peculiar, que requer análises de situações específicas. Espera-se, portanto, chegar à compreensão acerca de um tema cujas oportunidades de pesquisa sugerem o uso de metodologias que permitam evidenciar a experiência de indivíduos que participam ou irão participar de trabalhos institucionais (ZARPELON et al. 2019).

A IA supõe montagem de esquemas de pesquisa participativa por meio do modelo de 5-D, cujo ciclo prevê o envolvimento ativo de indivíduos empenhados no desenvolvimento de novas práticas que proporcionem mudanças substantivas no ambiente organizacional (HALL, 2005).

Por outro lado, a emergência de dimensões comunicativas e discursivas típicas desse tipo de pesquisa recebe da IA orientações sobre como produzir conhecimento através dos ciclos iterativos de ação e reflexão (ZANDEE, 2015), encadeados pelo modelo de 5-D. O estudo desenvolvido deve possibilitar aos pesquisadores momentos de diálogos e imersão em práticas postas em debate, resultando em conhecimento e transformação da realidade (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014).

A ação coletiva na construção do conhecimento e nas práticas empreendidas é de suma importância (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Uma lente construcionista implica a utilização do modelo de 5-D combinada ao referencial do trabalho institucional, cujo detalhamento se materializa mediante a interação dos participantes uns com os outros (SCHALL et al., 2018).

Na pesquisa institucional, o uso da reflexividade – a autoconsciência do ator sobre suas ações e o contexto em torno deles – constitui um tema central para a análise empírica, particularmente com foco no que é feito para desenvolver essa reflexividade (ZARPELON et al., 2019). Nesse sentido, Dorado (2005) recomenda montar arranjos colaborativos como pressuposto da investigação da mudança institucional por eles desejada. Nota-se, então, que há oportunidade para recorrer a métodos associados à narrativa (entrevistas, questionários e oficinas) em ambiente de colaboração.

3.2 ESCOPO DA PESQUISA

A pesquisa abarca a estrutura da SAD/PE, órgão da Administração Direta do Poder Executivo Estadual, que tem por finalidade e competência:

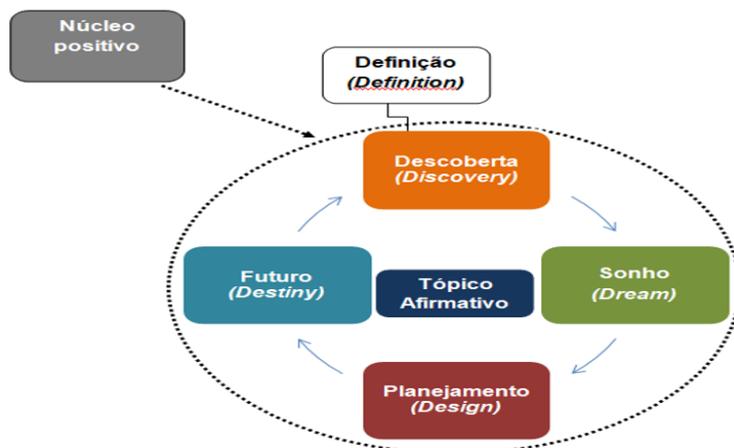
planejar, desenvolver e coordenar os sistemas administrativos de gestão de pessoal, patrimônio, materiais, transportes e comunicações internas, no âmbito da Administração Pública Estadual; promover, supervisionar e avaliar a execução de planos e projetos de tecnologia da informação; e promover a modernização administrativa do Estado e o desenvolvimento organizacional aplicados à Administração Pública Estadual, servindo como órgão disciplinador dos Sistemas de Compras, Licitações e Contratos (PERNAMBUCO, 2007).

Essa delimitação da pesquisa ajuda a entender o perfil institucional dos participantes de seus participantes, integrantes da SAD/PE, a quem cabe desenvolver políticas direcionadoras à gestão administrativa voltadas para as demais secretarias do governo.

Baseada na IA, a abordagem da SAD/PE insere-se em um modelo de pesquisa colaborativa, sobretudo porque requer a contribuição de indivíduos e grupos convidados a fazer parte do referido processo investigativo. Sendo assim, os integrantes da equipe da SAD/PE que estão envolvidos neste trabalho também são coconstrutores do conhecimento em relação ao objeto da pesquisa (DESGAGNÉ, 2007).

A Figura 6 expõe o escopo teórico-empírico da proposta da pesquisa sob o ponto de vista teórico-empírico, a partir do qual se monta o esquema analítico adotado.

Figura 6 - Escopo teórico-empírico da pesquisa



Fonte: elaboração própria

Os preparativos da pesquisa remetem ao 1-D Definition/Definição da IA, em que se torna necessário partir de um ou mais tópico(s) afirmativo(s) associados a um enunciado construído coletivamente e à realização de uma agenda executiva do estudo, implementada em conjunto com os colaboradores do órgão. Com eles, aqui denominados empreendedores institucionais, tem-se a produção de evidências acerca dos tipos de trabalho institucional emergentes desse processo, com certo nível de intencionalidade indicativo da agência identificada na criação de uma UCI, lembrando

que os procedimentos adotados correspondem à fase de habitualização.

Com base na metodologia da IA, o momento da definição (1-D) também pressupõe a realização de reuniões com os gestores da SAD/PE, a fim de compartilhar os parâmetros da pesquisa, a escolha dos membros do grupocolaborativo, os indicativos do conteúdo do tópico afirmativo, bem como os pactos e acordos relativos aos procedimentos adotados ao longo do ciclo apreciativo, que é recursivo e reflexivo por sua própria natureza.

Para Cooperrider e Whitney (2006), inspiradores dessas práticas, a IA observa a seguinte lógica:

É um processo com base narrativa da mudança positiva que transcorre mediante um ciclo de atividade que se inicia englobando todos os membros de uma organização ou comunidade em um amplo grupo de entrevistas e profundo diálogo a respeito de forças, recursos e capacidade. Depois ele mobiliza as pessoas através de uma série de atividades concentradas, visualizando possibilidades audaciosas e vitalizando os sonhos mais centrados na vida de amanhã. A partir daí ele pede às pessoas para discutirem e gerarem propostas que orientarão seu futuro conjunto. E, por fim, ele envolve a formação de equipes para realizar o trabalho necessário para concretizar o novo sonho e criações do futuro (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.17).

Um roteiro semiestruturado de perguntas, intrínseco e paralelo à aplicação de cada “D”, expressa a exposição filosófica da pesquisa, materializada no processo de coleta, análise e validação dos dados obtidos.

3.3 COLETA, TRATAMENTO DOS DADOS, VALIDAÇÃO E TRIANGULAÇÃO

A mobilização de esforços para a coleta de dados da pesquisa, bem como para a discussão de resultados e respectiva validação do material obtido, esteve diretamente associada a cada fase do ciclo apreciativo, aliada aos objetivos geral e específicos da pesquisa, assim como aos procedimentos adotados no seu contexto teórico-empírico.

No Quadro 9, descreve-se a triangulação teórica que envolveu o referencial do controle interno, da IA e do trabalho institucional, que foram aplicados a cada D, recorrendo-se à realização de entrevistas, aplicação de questionários *online* e realização de oficinas. De acordo com o material obtido, adotou-se estratégias de análise de conteúdo, conforme os descritores constantes do modelo de 5-D.

Adianta-se que o modelo de 5-D tem um caráter estruturador em cada etapa, cujo detalhamento visa a contribuir para a compreensão dos processos e mecanismos

que impulsionam o trabalho institucional, junto com a existência de atores com capacidade de realizar as atividades colaborativas da pesquisa.

Quadro 9 - Lógica da aplicação do modelo de 5-D no contexto teórico-empírico da pesquisa

Objetivo geral: analisar que tipo de trabalho institucional positivo pode ser desenvolvido pelos empreendedores institucionais da própria Secretaria de Administração de Pernambuco (SAD/PE) no caso da proposta de criação e institucionalização de uma Unidade de Controle Interno (UCI) em sua esfera de atuação no governo estadual.

Objetivos específicos	Categorias temáticas	Procedimentos de cada etapa do ciclo 5-D	Coleta de Dados
	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem do controle interno conforme suas características, classificações e direcionamentos voltados para o setor público; - Investigação Apreciativa; - Processos de institucionalização com foco na habitualização de um novo arranjo organizacional; - Trabalho institucional (político, técnico e cultural-cognitivo) com ênfase na intencionalidade e propósito encontrados na agência dos empreendedores institucionais (interpretativa, estratégica e pragmática); 	<p>D-1 – Definição</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer um protocolo apreciativo de pesquisa como ponto de partida para a montagem de um grupo colaborativo ligado à SAD/PE e ao engajamento de seus participantes; - Estabelecer uma agenda de trabalho executivo da pesquisa; - Definir o esquema de abordagem do trabalho institucional positivo à luz dos elementos relativos ao arranjo organizacional de uma UCI na SAD/PE com foco no processo de habitualização e na atuação dos empreendedores institucionais; - Reunir material para elaboração de um ou mais tópicos afirmativos a serem apresentados ao grupo colaborativo ligado à SAD/PE; - Fazer o envio prévio do roteiro de questões estruturadas ligadas ao D-2 para discussão dos resultados na oficina com o grupo colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões com os gestores da SAD/PE; - Consulta ao decreto nº 47.087/2019 - Coleta de dados referentes à montagem de um grupo colaborativo ligado à SAD/PE; - Envio prévio do roteiro de questões estruturadas ligadas ao D-2 (uso do <i>Google forms</i>) para discussão dos resultados na oficina com o grupo colaborativo; - Pesquisa bibliográfica.
<ul style="list-style-type: none"> • Situar o tipo de trabalho institucional que pode ser associado à proposta de criação e institucionalização de uma UCI na SAD/PE; 	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem do controle interno conforme suas características, classificações e direcionamentos voltados para o setor público; - Investigação Apreciativa; 	<p>D-2 – Descoberta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Executar o protocolo apreciativo de pesquisa, com envio prévio do roteiro de questões estruturadas ligadas ao D-2 para discussão dos 	<ul style="list-style-type: none"> - Montagem do esquema de análise do material recebido de cada participante do D-2; - Analisar a dinâmica da oficina do D-2 com o grupo colaborativo, em termos

<ul style="list-style-type: none"> • Delinear o que fazem os empreendedores institucionais da SAD/PE que se identificam com a proposta de criação e institucionalização de uma UCI em sua esfera de atuação no governo estadual; 	<ul style="list-style-type: none"> - Processos de institucionalização com foco na habitualização de um novo arranjo organizacional; - Trabalho institucional (político, técnico e cultural-cognitivo) com ênfase na intencionalidade e propósito encontrados na agência dos empreendedores institucionais (interpretativa, estratégica e pragmática); 	<p>resultados na oficina com o grupo colaborativo;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Validar o(s) tópico(s) afirmativo(s); - Realizar a dinâmica da oficina do D-2 com o grupo colaborativo em termos dialógicos e conversacionais; - Fazer o envio prévio do roteiro de questões estruturadas ligadas ao D-3 para discussão dos resultados na oficina com o grupo colaborativo; - Agendar o próximo encontro (D-3). 	<p>dialógicos e conversacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envio prévio do roteiro de questões estruturadas ligadas ao D-3 (uso do <i>Google forms</i>) para discussão dos resultados na oficina com o grupo colaborativo
<ul style="list-style-type: none"> • Explorar o potencial positivo da SAD/PE a ser utilizado na promoção da inovação e mudança decorrentes da proposta de criação e institucionalização de uma UCI nessa unidade do governo estadual; 	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem do controle interno conforme suas características, classificações e direcionamentos voltados para o setor público; - Investigação Apreciativa; - Processos de institucionalização com foco na habitualização de um novo arranjo organizacional; - Trabalho institucional (político, técnico e cultural-cognitivo) com ênfase na intencionalidade e propósito encontrados a na agência dos empreendedores institucionais (interpretativa, estratégica e pragmática); 	<p>D-3 – Sonho</p> <ul style="list-style-type: none"> - Validar o conteúdo das respostas das questões do D-2; - Executar o protocolo apreciativo de pesquisa, com envio prévio do roteiro de questões estruturadas ligadas ao D-3 para discussão dos resultados na oficina com o grupo colaborativo; - Fazer o envio prévio do roteiro de questões estruturadas ligadas ao D-4 para discussão dos resultados na oficina com o grupo colaborativo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Montagem do esquema de análise do material recebido de cada participante do D-3; - Analisar a dinâmica da oficina do D-3 com o grupo colaborativo, em termos dialógicos e conversacionais; - Envio prévio do roteiro de questões estruturadas ligadas ao D-4 (uso do <i>Google forms</i>) para discussão dos resultados na oficina com o grupo colaborativo;
<ul style="list-style-type: none"> • Delinear os elementos que caracterizam o caráter propositivo da criação e institucionalização de uma UCI na SAD/PE por parte dos empreendedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem do controle interno conforme suas características, classificações e direcionamentos voltados para o setor público; - Investigação Apreciativa; 	<p>D-4 – Planejamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Validar o conteúdo das respostas das questões do D-3; - Executar o protocolo apreciativo de pesquisa, 	<ul style="list-style-type: none"> - Montagem do esquema de análise do material recebido de cada participante do D-4; - Analisar a dinâmica da oficina do D-4 com o grupo colaborativo, em termos

<p>institucionais envolvidos no trabalho institucional positivo realizado no decorrer da pesquisa.</p>	<p>- Processos de institucionalização com foco na habitualização de um novo arranjo organizacional;</p> <p>- Trabalho institucional (político, técnico e cultural-cognitivo) com ênfase na intencionalidade e propósito encontrados na agência dos empreendedores institucionais (interpretativa, estratégica e pragmática);</p>	<p>com envio prévio do roteiro de questões estruturadas ligadas ao D-4 para discussão dos resultados na oficina com o grupo colaborativo.</p>	<p>dialógicos e conversacionais.</p>
--	--	---	--------------------------------------

Fonte: elaboração própria

Como visto no Quadro 9, a coleta de dados envolveu a realização de entrevistas, questionários *online* e oficinas conjugadas a cada “D”, sendo este um processo que se enquadra no que Jha (2018) chama de “narrativas-em-interação”, na qual o pesquisador desenvolve junto com os participantes uma interação cocriativa e colaborativa na esfera de um dado espaço e temporalidade.

É importante ressaltar que o ciclo apreciativo inseriu os integrantes do grupo colaborativo da SAD/PE em uma lógica que envolveu passado, presente e futuro. Assim, ela exige que os atores participantes estejam imbuídos da capacidade de interpretar e atribuir significado a algum objeto, evento, ação, percepção ou sentimentos ligados ao seu mundo e às suas experiências (MERRIAM, 2002).

No esquema interpretativo adotado, respeitando os elementos contidos no escopo teórico-empírico da pesquisa (Figura 6), deve-se observar que a IA requer sintonia com o que funciona bem nos sistemas organizacionais e no desenho do núcleo positivo, delineado no sentido holístico. Além disso, precisa de abertura para entender múltiplas interpretações e incentivo do engajamento dos participantes, tidos como agentes institucionais (BUCKHAM, 2018). Ao seguir tal orientação, a coleta e a análise dos dados levaram em conta o domínio simbólico – linguagem, conversas e narrativas – expressas pelos membros do grupo colaborativo.

Nesse caso, o recorte dado ao modelo de 5-D contou com a mobilização dos participantes, no desempenho de atividades proativas, para favorecer a emergência da agência institucional conforme as peculiaridades temáticas inerentes a cada “D”. A análise de conteúdo se apoiou nas interpretações de cada um deles, com foco nas lentes afirmativas, em um espaço simbólico melhor examinado por meio de narrativas apreciativas.

Ao mesmo tempo, a análise de conteúdo da agência institucional (NILSSON, 2015) trouxe evidências acerca do trabalho institucional articulado à criação de uma estrutura organizacional de controle interno na SAD/PE, como produto de uma proposta compartilhada e socialmente construída por um grupo colaborativo. As formas de intencionalidade, por sua vez, podem ser interpretativas, estratégicas e pragmáticas, sem exclusão de nenhuma delas (DANSOU; LANGLEY, 2012).

Na análise de conteúdo, o engajamento de um ator com o mundo social do qual este atua e faz parte tem lugar no passado, mas também está inserido no presente e direcionado ao futuro (como capacidade de imaginar alternativas), levando em consideração as contingências de seu projeto institucional (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998). O movimento dos atores é recursivo, seguindo um formato dinâmico de ação em espiral (para frente), em que os protagonistas são aqueles que desenvolvem um dado trabalho institucional, cujo empreendedorismo deve resultar em uma mudança institucional por eles projetada (MAIER; SIMSA, 2021; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

A combinação desses elementos de análise (ver escopo teórico-empírico) foi necessária para que se adequasse aos procedimentos sistemáticos elaborados conforme os conteúdos das mensagens e das narrativas apreciativas dos participantes (BARDIN, 1977).

Nesse sentido, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 132) afirmam que não existe uma forma única de obter e envidar estratégias que procurem dar sentido aos dados pesquisados. Estes "podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de histórias, boletins informativos e outros recursos visuais".

Concomitantemente à análise de conteúdo, também se fez a triangulação e a validação dos dados, pois se considerou que os pesquisadores podem assumir

diferentes perspectivas sobre uma questão em estudo ou, de forma mais geral, ao responder a perguntas de pesquisa. Essas perspectivas podem ser substanciadas pelo emprego de vários métodos e/ou em várias abordagens teóricas. Ambas estão e devem estar ligadas. Além disso, refere-se à combinação de diferentes tipos de dados no contexto das perspectivas teóricas que são aplicadas aos dados (FLICK, 2009, p. 62).

Segundo Zappellini e Feuerschütte (2015, p. 268), “a triangulação é uma ferramenta útil ao pesquisador – sobretudo qualitativo – que deseja aumentar a confiabilidade dos resultados de sua pesquisa e de suas conclusões”.

Não menos importante a comentar é o fato de que tanto a análise, quanto a interpretação dos dados ocorreram de forma concomitante, seguindo a lógica das fases do ciclo da IA, que dá preferência aos modos e estratégias socioconstrucionistas. Nessa acepção, Reed (2007) concede espaço aos participantes da pesquisa para protagonizarem papéis ativos na produção do

conhecimento, implicados na validação de cada fase do modelo de 5-D, fazendo com que o pesquisador não apareça como uma figura solitária. No entanto, cabe-lhe total responsabilidade pela condução do processo, junto com seus erros e acertos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ELABORAÇÃO DO PROTOCOLO DA PESQUISA NO CONTEXTO DA MONTAGEM DO GRUPO COLABORATIVO (D-1)

Em alinhamento com os trabalhos de Silva (2004), Crepaldi (2007), Queiroz et al. (2008) e Mendes e Silva (2018), a montagem do grupo colaborativo buscou engajar pessoas com experiência profissional e funcional tanto na área contábil, quanto na área administrativa (planejamento e gestão). Além disso, os profissionais deveriam estar cientes acerca da importância da inserção do controle interno no setor público.

Na esfera estrutural da SAD/PE, exposta no Anexo A, foi feito um recorte da Gerência Geral de Planejamento e Gestão – GGEPG, que tem a incumbência de planejar e executar a modernização institucional dessa Secretaria, conforme foi explicitado pela titular desse setor, em entrevista concedida ao autor:

Todo processo de mudança organizacional deve passar pela Gerência Geral. No caso da criação de uma UCI, todo planejamento e projeto deve passar por esta Gerência. Após isso, uma possível modificação na estrutura do órgão é levada para apreciação da Secretária de Administração (entrevista concedida pela Gerente Geral de Planejamento e Gestão – GGEPG da SAD/PE).

O ambiente institucional da pesquisa, concentrou-se na GGEPG, cuja composição é a seguinte: Gerência de Planejamento Estratégico, Gerência de Planejamento Orçamentário e Gerência Contábil, da qual são oriundos os integrantes do grupo colaborativo da pesquisa. Os gestores responsáveis por cada uma delas fizeram uma breve apresentação de suas incumbências, dispostas no Quadro 10, a fim de melhor contextualizar a abordagem feita nesta dissertação.

Quadro 10 - – Incumbências das Gerências integrantes da Gerência Geral de Planejamento e Gestão – GGEPG

Gerência de Planejamento Estratégico	Gerência de Planejamento Orçamentário	Gerência Contábil
A Gerência de Planejamento Estratégico tem o papel de coordenar a elaboração do planejamento estratégico da Secretaria. Assim, os projetos de modernização institucional, seja de quem for a iniciativa, devem passar pela Gerência. Esse projeto	À Gerência de Planejamento Orçamentário cabe elaborar o Plano Plurianual - PPA, o Orçamento Anual - LOA e coordenar os instrumentos necessários ao acompanhamento da execução tanto do PPA quanto da LOA, além de desenvolver as ações	A Gerência Contábil tem a função de acompanhar, orientar e executar o registro de atos e fatos contábeis; acompanhar a execução financeira e a prestação de contas de convênios, acordos, termos de parceria e instrumentos congêneres em

sendo aprovado, cabe a gerência levá-lo para discussão da alta administração (entrevista concedida pelo Gerente de Planejamento Estratégico).	inerentes à unidade gestora controladora da Secretaria (entrevista concedida pelo Gerente de Planejamento Orçamentário).	que a SAD seja parte, assim como também elaborar relatórios de prestação de contas da Secretaria e dos termos de parceria, convênios, acordos e instrumentos congêneres em que a secretaria seja parte (entrevista concedida pela Gerente Geral de Planejamento e Gestão).
---	--	--

Fonte: Coleta de dados do D-1

Em um encontro realizado junto com o Gerente Geral de Planejamento e Gestão, o pesquisador discutiu com ele acerca da montagem do grupo colaborativo e sobre quem seriam os seus integrantes. Chegou-se, portanto, ao conteúdo disposto no Quadro 11, que explicita a motivação que estes teriam para atuar como empreendedores institucionais, cuja agência tem implicações para a proposta de criação de uma UCI na SAD/PE.

Nessa ocasião, foi assegurada aos seis membros participantes da pesquisa a preservação de sua privacidade, mediante o uso de codificação individualizada de cada um no decorrer dos trabalhos. O pesquisador também explicou que seria dada inteira liberdade e respeito às falas (narrativas) dos participantes no desenvolvimento do ciclo apreciativo, ressaltando a concordância de todos, expressa no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido da Pesquisa (Apêndice A).

Quadro 11 - Descrição do perfil do grupo colaborativo

Codificação do participante	Posição na estrutura organizacional e indicação do tempo de vínculo institucional/corpo funcional	Melhor contribuição para integrar o grupo colaborativo como membro
Participante 1 (P1)	Gerente de Planejamento Estratégico (10 anos como servidor da SAD e três anos no cargo/função)	Experiência no papel de coordenar a elaboração do planejamento estratégico da Secretaria e os projetos de modernização institucional. Caso o projeto seja aprovado, cabe à gerência levá-lo para discussão da alta administração.
Participante 2 (P2)	Gerente de Planejamento Orçamentário (11 anos como servidor da SAD e seis meses no cargo/função)	Experiência na elaboração do Plano Plurianual - PPA, do Orçamento Anual - LOA e da Programação Financeira da Secretaria, compreendendo os instrumentos necessários ao acompanhamento da execução do PPA e da LOA. Providencia, sempre que necessário, propostas para alteração do PPA e de créditos adicionais pertinentes às atividades da Secretaria e desenvolve

		as ações inerentes à unidade gestora controladora da Secretaria (UGC).
Participante 3 (P3)	Gerente Contábil (10 anos como servidor da SAD e quatro anos no cargo/função)	Experiência no papel de acompanhar, orientar e executar o registro de atos e fatos contábeis; acompanhar a execução financeira e a prestação de contas de convênios, acordos, termos de parceria e instrumentos congêneres em que a SAD seja parte, assim como também elaborar relatórios de prestação de contas da Secretaria e dos termos de parceria, convênios, acordos e instrumentos congêneres em que a Secretaria seja parte.
Participante 4 (P4)	Gerência Contábil (7 anos como servidor da SAD e quatro anos no cargo/função)	Além de auxiliar a Gerência Contábil, possui um longo tempo de experiência na SAD.
Participante 5 (P5)	Gerência Contábil (35 anos como servidor da SAD e quatro anos no cargo/função)	Experiência no setor contábil.
Participante 6 (P6)	Gerência Contábil (7 anos como servidor da SAD e quatro anos no cargo/função)	Experiência no setor contábil.

Fonte: Coleta de dados do D-1

Todo esse processo integra o protocolo da pesquisa, ao qual agrega-se à agenda de trabalho executivo da pesquisa (datas, horários e modalidades da coleta de dados), cuja realização teve lugar nas dependências da GGEPG, localizada na própria SAD/PE. Na oportunidade, o pesquisador, que também é servidor concursado do órgão, aproveitou para estreitar os relacionamentos com os seis participantes do grupo colaborativo. Assim, um grupo de *WhatsApp* foi criado, a fim de facilitar a comunicação presencial e virtual, relativa aos direcionamentos referentes aos contatos mantidos nos meses de dezembro/2021, janeiro e fevereiro/2022.

Nesse sentido, ficou combinado que seria feito o envio prévio, por *e-mail*, do roteiro de questões estruturadas ligadas a cada “D”, elaborado na ferramenta *Google Forms*. Ou seja, foi formulado uma espécie de questionário *online*, respondido por cada um em data antecedente às oficinas para que o pesquisador pudesse promover a discussão dos resultados com todos e obter, inclusive, a validação do material produzido.

Nesse momento da pesquisa, houve, portanto, a combinação de recursos híbridos no âmbito do ciclo institucional/apreciativo, com a coleta e análise dos

dados apoiadas tanto no uso de ferramentas colaborativas de trabalho a distância quanto em encontros presenciais. Note-se que, estando ainda em curso a pandemia de COVID-19, o governo estadual adotou o esquema remoto e presencial, em que os servidores iam ao órgão em determinados dias da semana. O modelo viabilizou o protocolo de pesquisa com certa segurança para os participantes (SILVA; RIBEIRINHA, 2020).

4.2 PROPOSIÇÃO E ANÁLISE DO TÓPICO AFIRMATIVO DA PESQUISA (D-1 - DEFINIÇÃO)

Nesta seção, dá-se continuidade aos passos iniciais do D-1, o qual tornou-se possível graças à presteza e interesse da GGEPG diante do tema da dissertação, cuja acolhida foi bem receptiva, tendo sido reconhecido que a SAD/PE ainda não possui uma UCI, diferentemente de muitas secretarias do governo estadual. Nesse particular, o titular da GGEPG transpareceu que uma UCI em funcionamento poderia trazer muitos benefícios para a instituição. Inclusive, a participação de todos os membros do grupo colaborativo, com seu interesse, disponibilidade e envolvimento com o trabalho, demonstra o apoio dado à pesquisa.

Em 14 de dezembro de 2021, o pesquisador fez a apresentação da proposta da dissertação e do seu escopo teórico-empírico (Figura 6), junto com os principais conteúdos do protocolo da pesquisa, começando pelo D-1. Nesse momento, o foco se concentrou nas sugestões de tópicos afirmativos (conforme roteiro constante do Apêndice B, enviado com antecedência para o *e-mail* de cada um dos integrantes do grupo) para serem debatidos no próximo encontro.

Convém ressaltar que a elaboração dos referidos tópicos afirmativos tomou como referência os elementos institucionais e positivos, características do trabalho institucional positivo, relevantes à criação e à estruturação de uma UCI no âmbito da SAD/PE.

Conforme Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), orienta-se a apresentação de três a cinco sugestões de tópicos afirmativos, dispostas no Quadro 12, como eixo orientador do trabalho e alicerce dos passos seguidos no ciclo apreciativo.

Quadro 12 - Tópicos Afirmativos ligados à proposta de criação de uma UCI na SAD/PE

Tópicos Afirmativos	Descrição
Tópico Afirmativo 01	A criação bem-sucedida de uma UCI na SAD/PE contribui de forma positiva para inovação e mudança em sua estrutura e funcionamento;
Tópico Afirmativo 02	A criação bem-sucedida de uma UCI na SAD/PE contribui estrategicamente para a melhoria do processo de gestão;
Tópico Afirmativo 03	A criação bem-sucedida de uma UCI na SAD/PE influencia o desempenho organizacional e contribui positivamente para sua gestão estratégica;
Tópico Afirmativo 04	A criação bem-sucedida de uma UCI na SAD/PE contribui para entrega de valor público à sociedade, por meio do aumento da eficácia no atingimento dos objetivos institucionais/estratégicos.

Fonte: Coleta de dados do D-1

Por meio do contato presencial e pelo *WhatsApp*, acertou-se, em conjunto com o grupo colaborativo, uma agenda preestabelecida de encontros, às quartas-feiras à tarde, durante os meses de janeiro e fevereiro de 2022.

Sendo assim, no dia 19 de janeiro de 2021, realizou-se a segunda oficina, de modo presencial, com a participação de todos os integrantes do grupo colaborativo. Como a temática do trabalho institucional positivo era nova para todos os envolvidos na pesquisa, o pesquisador considerou importante relembrar os principais pontos do escopo teórico-empírico da pesquisa.

Após breve explanação, um dos participantes mostrou-se entusiasmado com a metodologia empregada na pesquisa:

Nunca tinha ouvido falar sobre a Investigação Apreciativa. Geralmente, costumamos criar algo olhando também para os nossos erros. Até pra tentar diminuir falhas no futuro. Acredito que essa sistemática construtiva da Investigação Apreciativa possa trazer ainda melhores frutos para a construção de algo novo na instituição (Participante 4).

Impende destacar que essa e outras falas dos participantes foram registradas por meio de anotações em bloco de papel e gravações autorizadas pelos presentes.

Sobre a criação de uma UCI na SAD/PE, um dos participantes destacou a importância dessa iniciativa:

Uma Secretaria do tamanho da nossa não pode ficar tanto tempo sem uma UCI. A Secretaria necessita de um setor que sistematize e

padronize os sistemas de controle. Assim como também precisa de um setor que oriente os gestores de forma antecipada sobre a existência de uma possível falha e a forma correta de agir (participante 3).

O participante 2 observou que isso tinha relação tanto com seu tempo de atuação anterior no setor contábil do órgão como agora, no seu atual setor. Em sua visão, destacou que sempre sentiu falta de uma UCI que monitorasse e orientasse os demais setores sobre seus atos praticados.

O participante 1 aproveitou o ensejo para relatar que o trabalho pode servir de impulsionador para pleitear, junto à dirigente máxima do órgão, a criação da UCI na SAD/PE, visto que esse assunto já havia sido levantado há algum tempo, mas, por algum motivo, não foi dado prosseguimento. O mesmo participante apontou, ainda, que, nas próximas reuniões relativas à modernização institucional da Secretaria, colocará em pauta o assunto da criação de uma UCI na SAD/PE.

Os demais membros do grupo colaborativo concordaram com todos os apontamentos levantados até aquele momento da oficina. Desse modo, após a etapa inicial de sensibilização, a oficina avançou em direção ao debate sobre a escolha e validação do tópico afirmativo (Quadro 12), fazendo uso do sscioconstrucionismo e de conhecimento compartilhado (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009; FINEGOLD; HOLLAND; LINGHAM, 2002; SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010).

Nessa ocasião, o participante 1 enfatizou sua preferência pelo tópico 3. Entretanto, também mencionou que as quatro opções eram complementares entre si, pois, na sua opinião, uma UCI contribui para a melhoria dos processos, do desempenho organizacional e dos processos de gestão estratégica. Ponderou, ainda, que a criação de uma UCI irá “mexer” na estrutura do órgão, e que esta unidade deve estar ligada a um nível estratégico.

Os participantes 5 e 6 concordaram com as colocações do Participante 1, sobretudo, no sentido de que o tópico 3 estava mais abrangente, mas poderia ser complementado pelos demais tópicos. Já o participante 2 concordou com a colocação do participante 1, entretanto, salientou que, apesar de a UCI ser uma inovação na Secretaria, tinha receio quanto à melhoria das tomadas de decisões em nível estratégico e dúvidas acerca do progresso no atendimento aos interesses da sociedade. Relatou sua preocupação com fatores que pudessem interferir na

independência, impessoalidade e imparcialidade necessária a uma UCI.

O participante 3 tocou, novamente, no ponto da criação de uma UCI ser uma inovação, conforme o tópico afirmativo 1, no contexto da SAD/PE. Adiantou que, se realmente as atividades de controle interno forem bem definidas, uma contribuição muito grande para a instituição pode vir a ser concretizada.

O participante 4 também fez uma referência ao tópico afirmativo 1, tendo adotado um posicionamento bastante parecido com o do participante 3. Além de enfatizar o sentido da inovação no órgão, citou que a Secretaria teria a prescrição de mais clareza quanto aos serviços realizados por cada um de seus setores, dentro das suas atribuições. Destacou, ainda, que, com o controle interno, haveriam informações precisas e atualizadas, sabendo que, de fato, existe celeridade no andamento do que se considera tecnicamente necessário para uma resposta com desfecho positivo e satisfatório.

O participante 1 afirmou que, embora tivesse considerado todos os tópicos complementares, os tópicos afirmativos 1 e 3 foram os mais citados, sugerindo a junção destes em um só. A ideia foi prontamente aceita pelos demais participantes. Seguindo a orientação dos integrantes do grupo, o participante 1 elaborou a redação, intitulada tópico afirmativo 5 (Quadro 13).

Quadro 13 - Tópico Afirmativo desenvolvido pelos integrantes do grupo colaborativo

Tópico Afirmativo da pesquisa	Descrição
Tópico Afirmativo 05	A criação bem-sucedida de uma UCI na SAD/PE contribui de forma positiva para inovação e mudança em sua estrutura e funcionamento, além de influenciar o desempenho organizacional e contribuir positivamente para sua gestão estratégica.

Fonte: Registro da oficina relativo à definição do tópico afirmativo referente (D-1)

Nota-se, portanto, que a escolha desse tópico afirmativo tem natureza afirmativa/propositiva, identificada com a agência estratégica de um dos participantes, traduzida sob forma de objetivos desejáveis, mobilizadora do grupo em torno de ideias que consideram importantes, as quais apontam na direção almejada para a criação de uma UCI no órgão (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Nessa discussão, houve um consenso quanto ao futuro da SAD/PE, dando força às competências essenciais que nela residem visando à futura institucionalização da inovação proposta.

Pode-se dizer que o tipo de trabalho institucional emergente no D-1,

através do tópico afirmativo da pesquisa, tem significado e valor político nascido desse diálogo interno a respeito da criação e institucionalização bem-sucedida de uma UCI na SAD/PE.

Dando prosseguimento, ficou acordado entre os participantes a reprogramação do calendários das oficinas, devido aos inúmeros casos de contaminação por COVID-19 dos servidores do órgão em estudo, pois, se porventura algum integrante do grupo colaborativo adoecesse, haveria tempo hábil para finalização da pesquisa sem comprometimento do cronograma adotado. Desse modo, a próxima oficina, referente ao D-2, ficou agendada para o dia 24 de janeiro de 2022, de forma presencial.

4.3 D-2 DESCOBERTA

Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), na etapa da descoberta, o grupo é conduzido a apreciar o que a organização tem de melhor, permitindo aos participantes desvendarem suas principais virtudes pessoais, profissionais e organizacionais. Eles também compartilham as experiências que consideram marcantes e exitosas em relação ao papel que desempenham no contexto do estudo.

Na coleta de dados, devido à testagem positiva por parte de alguns participantes do grupo colaborativo por COVID-19, a reunião, marcada a princípio para o dia 24 de janeiro de 2022, foi remarcada para o dia seguinte, 25 de janeiro, passando da forma presencial para a virtual, com realização baseada na plataforma *Google Meet*.

Na nova data programada, a oficina aconteceu com a presença *online* de todos os membros do grupo colaborativo. Teve duração de 1h35 aproximadamente, com início às 14h15 e término às 15h50. De início, foi realizada uma revisão do tópico afirmativo desenvolvido na oficina anterior, obtendo-se a validação da atividade realizada. Em seguida, o pesquisador apresentou um quadro sinóptico das respostas obtidas no *Google Forms*, enviadas antecipadamente por meio eletrônico, relativas ao roteiro do 2-D (conforme Apêndice C). O material serviu de base para o debate que teve lugar junto ao grupo colaborativo.

As respostas consolidadas estão transcritas no Quadro 14, com a

codificação dos entrevistados, tendo-se recorrido às palavras-chave e a elementos textuais ligados ao referencial teórico-empírico da pesquisa.

Quadro 14 - Respostas consolidadas referente a primeira pergunta do ciclo 2-D (experiências exitosas)

Pergunta (1)	Respostas consolidadas:
Quais foram as experiências exitosas por você vivenciadas na Secretaria de Administração, que possam ser compartilhadas e que possibilitam a construção de uma UCI, bem como que auxiliem a consolidação da imagem da organização?	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento da equipe nos projetos executados (participantes 1 e 6); • Profissionalismo e inovação (participante 1); • Participação do controle das despesas com manutenção dos veículos dos diversos órgãos do Estado, analisando as ordens de serviço (peças e valores) e os prazos de garantia. Esse controle propiciou uma economia considerável ao erário público (participante 2); • Elaboração de um manual para os Gestores de Contrato. Várias áreas se envolveram e fizeram esse manual (participante 3); • A criação do Sistema SEI.⁵ Os cursos de treinamento e orientação que alavancaram na questão de dar mais celeridade ao controle dos processos administrativos da Secretaria (participante 4); • Trabalho em equipe na divisão de uma gerência em duas (participante 5); • Comprometimento da equipe quando da elaboração de um evento para pessoas de outro setor e de fora da Secretaria (participante 6).

Fonte: Respostas referentes à realização do D-2 (oficinas)

Buscou-se, na discussão, fazer com que houvesse o desvio dos olhares para o “campo organizacional”, tendo em vista que o trabalho institucional foca nas transformações decorrentes da interação entre as instituições e os atores que as compõem (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). Nesse sentido, a primeira pergunta versou sobre as experiências exitosas vivenciadas pelos participantes na SAD/PE, que pudessem ser compartilhadas e possibilitassem a construção de uma UCI, bem como que auxiliassem a consolidação da imagem da organização. É típico do trabalho institucional positivo se apoiar em bens experienciais e sociais mutuamente constitutivos (NILSSON, 2015).

Logo após a apresentação do conteúdo do Quadro 14, visto que os participantes não se manifestaram de imediato, o pesquisador precisou intervir. Desse modo, foi explicado que o sucesso da pesquisa dependia da participação e envolvimento de todos. Enfatizou-se que uma das principais premissas da IA é fato de o processo apreciativo do conhecimento ser socialmente construído,

⁵ SEI –Sistema Eletrônico de Informações: plataforma eletrônica utilizada pelo estado de Pernambuco para tramitação de processos na forma eletrônica.

através da interação com e dentro do sistema social (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

O participante 6 relatou que estava inseguro em discutir as respostas com os colegas. Logo em seguida, o pesquisador reforçou que todas as respostas estavam codificadas, de modo que era impossível saber o que cada um havia respondido.

Em seguida, o participante 1 aproveitou o ensejo para dizer que já tinha participado de uma pesquisa acadêmica e que as respostas também tinham sido codificadas. Disse, ainda, que essa era uma grande oportunidade para que uma UCI pudesse, enfim, ser discutida no âmbito da organização.

O mesmo participante ainda mencionou que, há algum tempo, a própria secretária de administração havia comentado em reunião sobre a ideia de formação de um grupo de trabalho para tratar da criação de uma UCI. Contudo, após esse acontecimento, o participante não ouviu se falar novamente sobre o assunto.

O participante 2 lembrou que a SAD sempre tem boas experiências quando o assunto é racionalizar os gastos públicos. Enfatizou, principalmente, o corpo técnico da Secretaria, o qual muitos de seus servidores são gestores governamentais de carreira aprovados em concurso público.

De acordo com o comportamento do grupo e as respostas dadas a essa questão do D-2, percebe-se que os conteúdos estão ligados às experiências de trabalho institucional de natureza mais técnica do que política, relacionados às questões identificadas com estrutura, sistemas, processos, equipe, atividade de controle, ou seja, integradas ao seu campo de operação.

A segunda pergunta buscou identificar o que cada participante mais valorizava em si mesmo, no seu trabalho e no funcionamento do setor em que trabalha. As respostas consolidadas estão transcritas no Quadro 15.

Quadro 15 - Respostas consolidadas referente a segunda pergunta do ciclo 2-D (valorização)

Pergunta (2)	Respostas consolidadas:
O que você mais valoriza em si mesmo, no seu trabalho e no funcionamento do seu setor?	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizo meu comprometimento com o trabalho (participantes 1, 3, 4, 5 e 6); • Valorizo minha capacidade de aprendizagem e adaptação às mudanças e, no meu setor, a interação com a gerência e com vários outros setores do órgão no controle orçamentário (participante 2); • Valorizo minha organização no trabalho

	<p>desempenhado e, no meu setor, o desempenho hábil das tarefas delegadas e o reconhecimento adequado ao cumprimento das tarefas (participante 4);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorizo no meu setor o profissionalismo e dedicação de todos (participantes 5 e 6).
--	---

Fonte: Respostas referentes à realização do D-2 (oficinas)

Praticamente, todos os participantes relataram que o comprometimento com o trabalho era um dos pontos mais valorizados tanto no nível individual como no nível do grupo. O participante 1, por exemplo, chamou a atenção para essa resposta, afirmando ter muito orgulho de trabalhar na instituição. A temática do profissionalismo e dedicação do pessoal do grupo reapareceu mais uma vez, reforçando a natureza normativa da análise do trabalho institucional. Do ponto de vista apreciativo, ao que parece, seria esta uma evidência do que dá vida ao grupo.

Yin e Jamali (2021) também visualizam o compromisso como um mecanismo utilizado para vencer possíveis colisões na realização de um trabalho institucional positivo. Os autores enfatizam que isso pode ser humanamente importante para que se empreendam investigações mais profundas e articuladas em torno de uma visão socialmente incorporada de práticas organizacionais positivas.

Os demais comentários reforçam essa percepção como algo integrante da identidade do grupo, girando em torno do componente técnico desse tipo de trabalho institucional que foi emergindo no D-2, configurando-se como uma espécie de agência interpretativa extraída dos comentários feitos pelos participantes, tal como verificou-se ao longo desta sessão do ciclo apreciativo.

Outrossim, o participante 3 frisou que já havia trabalhado em mais de três instituições diferentes e que o senso de comprometimento dos seus colegas colaboradores era algo que chamava atenção. Por sua vez, o participante 4 registrou que esse comprometimento dos servidores poderia ser um ponto extremamente positivo para a criação de uma UCI na SAD/PE.

O participante 2 reiterou que esse comprometimento pode ser bastante útil para que os servidores possam se adaptar às mudanças de forma mais rápida, sobretudo, no caso de uma futura habitualização da nova estrutura. Aproveitou a oportunidade da palavra para destacar que a SAD/PE tinha um corpo de servidores relativamente jovem, mas com um nível de experiência já bastante avançado.

A terceira pergunta buscou identificar como o grupo colaborativo apreciava a atuação do seu setor de atividade, considerando a capacidade de promover mudanças fundamentais na SAD/PE com a implantação bem-sucedida de uma UCI. As respostas consolidadas estão transcritas no Quadro 16.

Quadro 16 - Respostas consolidadas referente a terceira pergunta do ciclo 2-D (capacidade de promover mudanças)

Pergunta (3)	Respostas consolidadas:
Como você aprecia a atuação do seu setor na capacidade de promover mudanças fundamentais neste órgão com a implantação bem-sucedida de uma UCI?	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuirá para aumentar a eficiência dos recursos e melhorar o desempenho organizacional (participante 1); • Através do controle e distribuição do orçamento, criamos na SAD uma cultura de otimização na utilização dos recursos disponíveis para a execução das despesas da Secretaria, buscando a economicidade (participante 2); • Já temos um nível bom de organização (participante 3); • De forma íntegra, atualizada e comprometimento com a função desempenhada (participante 4); • Meu setor poderia atuar fornecendo conhecimentos técnicos (participantes 3 e 5); • Temos a criação e implementação dos fluxos sempre bem executados (participante 6).

Fonte: Respostas referentes à realização do D-2 (oficinas)

O momento também refletiu as inseguranças e dúvidas observadas nas expressões do grupo. É o caso do participante 6, que externou sua preocupação com a pouca capacidade que o setor dele detém para promover uma mudança a nível de criação de uma UCI. Porém, destacou que, caso a criação fosse efetivada, seu setor tinha muito a contribuir e auxiliar na montagem da referida UCI.

Esse fato não chega a causar surpresa, pois, como foi verificado por Järvinen (2016), em seu estudo, novos controles contábeis e gerenciais podem fazer com que os participantes de uma organização tenham que lidar entre si e negociar entre objetivos múltiplos e conflitantes para poder escolher lógicas institucionais pertinentes ao seu campo organizacional.

Lawrence e Suddaby (2006), por sua vez, entendem que os atores são racionais ao exercerem sua capacidade de agir dentro dos limites de uma certa lógica institucional, porque precisam superar imprecisões cognitivas para poder ir adiante.

Note-se que o participante 5 concordou com o participante 6, dando ênfase ao conhecimento técnico e à base intelectual que o setor de contabilidade

detém, com capacidade técnica habilitada para servir como apoio para uma futura UCI.

Em meio a esses comentários, o participante 1 relatou que o seu setor detinha poder para instigar e propor uma criação de uma UCI, alegando que, para isso, uma proposta robusta e bem fundamentada deveria ser apresentada. Isso trouxe à tona uma visão normativa em apoio a essa iniciativa: o participante 3 alegou que, caso uma UCI na SAD/PE fosse efetivada, os integrantes desta iriam encontrar uma Secretaria bem organizada estruturalmente, dando como exemplo o seu setor.

Em ambas as manifestações, notou-se a força da agência estratégica, ainda não tão bem delineada e concertada com o tipo de trabalho institucional empreendedor. Cabe ressaltar que as ideias generativas podem fornecer a base para a mudança, ao lado da conscientização de que há potencial a ser explorado e mobilizado, como forma de criar condições para que uma UCI possa florescer.

A percepção que se teve foi de que uma interação institucional bem conduzida entre a macroestrutura governamental e o potencial técnico e normativo existente na SAD/PE poderá favorecer a adoção formal de uma unidade focada nos controles internos/contábeis desse órgão.

A quarta pergunta constante do roteiro do 2-D deu continuidade a essas impressões associadas ao poder de agência existente. Foram obtidas respostas quanto aos benefícios que a efetiva criação de uma UCI traria à SAD/PE (Quadro 17).

Quadro 17 - Respostas consolidadas referente a quarta pergunta do ciclo 2-D (pontos positivos)

Pergunta (4)	Respostas consolidadas:
Na hipótese da efetiva criação de uma UCI, quais serão os pontos positivos para a SAD/PE?	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da eficiência dos recursos (participantes 1, 2 e 5); • Maior eficácia dos resultados, alcance dos objetivos organizacionais e aumento da transparência; (participante 1); • Melhoria e controle dos processos (participantes 2, 5 e 6); • Otimização de tempo (participante 2); • Não respondeu (participante 3); • Agilidade nos processos administrativos, segurança na sua tramitação, precisão para desenvolver questões mais complexas em tempo hábil (participante 4).

Fonte: Respostas referentes à realização do D-2 (oficinas)

O participante 2 achou as respostas consolidadas bastante interessantes e

destacou que todos os pontos abordados seriam de grande valia para a instituição. Os demais participantes concordaram com a colocação, não obstante o desconforto decorrente da falta de resposta por parte de um dos membros do grupo. Dessa forma, um dos colegas julgou ser necessário alertar para o empenho de todos, visando ao bom andamento da coleta de dados, em relação aos próximos materiais a serem enviados pelo pesquisador.

O mesmo participante alertou que, para a implantação de uma UCI em termos concretos, teria que existir vontade política por parte da gestora máxima da SAD/PE. Esse posicionamento confirma a tese de Lima et al. (2012), ao referirem que questões ligadas à criação do controle interno requerem adesão política. Na opinião do participante, se os benefícios forem bem evidenciados, a criação poderá ser factível. Ele lembrou um momento em que as unidades contábil e financeira da Secretaria faziam parte de um mesmo setor, sem que isso fosse formalizado. Assim, foi elaborado um projeto que, ao ser levado para a secretária, esta sancionou a divisão, inclusive com o apoio dado ao participante 1, quando o assunto foi posto em discussão em diversas reuniões. Verifica-se, aqui uma articulação entre os participantes, típico do trabalho político (PETON; PEZÉ, 2014).

A quinta e penúltima pergunta do D-2 tentou identificar a motivação dos participantes quanto à criação de uma UCI no âmbito da SAD/PE, e qual seria o papel que cada um poderia desempenhar para que a criação pudesse ser algo efetivo. A análise do material obtido reforça as argumentações a favor da configuração de uma UCI e de sua possível assimilação, considerando não apenas os aspectos técnicos, mas também os políticos, apesar das debilidades que efetivamente existem.

É interessante assinalar que, até esse ponto da oficina, nenhum dos participantes tinha feito menção ao marco regulatório, ou seja, ao decreto estadual nº 47.087/2019, que foi lido pelo pesquisador em busca de fundamentos para a mobilização de apoio institucional para a prática ou ferramenta do controle interno como um registro formal na esfera da SAD/PE.

Os registros das respostas, no Quadro 18, trazem interpretações ligadas ao trabalho cultural, que eleva o controle interno a uma categoria de valor alinhada com a identidade do grupo, com suas atividades e profissões. Perkmann e Spicer (2008) acreditam que isso possibilita a colaboração de múltiplos atores

com diferentes experiências e habilidades, as quais têm maior probabilidade de fazer com que se obtenha uma aceitação mais ampla de práticas de gestão.

Quadro 18 - Respostas consolidadas referente à quinta pergunta do ciclo 2-D (motivação e papel desempenhado pelos atores institucionais)

Pergunta (5)	Respostas consolidadas:
Gostaríamos de saber a sua motivação quanto à criação de uma UCI no âmbito da instituição, e que papel você poderia desempenhar para isso se tornar algo efetivo.	<ul style="list-style-type: none"> • A UCI é uma função institucional importante e poderia propagar a ideia para contar com a colaboração de todos os setores (participante 1); • Não acredito na efetividade da criação de um controle interno no âmbito da SAD. Mas poderia colaborar com minha experiência no controle dos processos orçamentários e financeiros (participante 2); • A UCI teria uma visão muito maior do que apenas os processos do meu setor. Realmente acho que quem deveria ter essa motivação era o Administrador, não a Contabilidade (participante 3); • A resposta mais rápida para a solução de assuntos, projetos, processos administrativos pertinentes à Secretaria e para o público que precisa dos seus serviços. Mostrar as dificuldades da parte que me toca como responsável pelo andamento no desenvolvimento dos trabalhos a mim delegados (participante 4); • Me sinto motivado para ajudar fornecendo minha experiência técnica (participante 5); • A UCI poderia ajudar em muito no monitoramento e orientações dos processos do meu setor (participante 6).

Fonte: Respostas compiladas referente à realização da etapa D-2 (oficinas)

Note-se que o participante 2 relatou que, até o início das oficinas, não acreditava na criação de uma UCI, pelo menos em um curto período de tempo. Entretanto, ao participar das atividades dessa etapa e, conseqüentemente, dos debates, passou a ter uma outra concepção. Frisou que um trabalho acadêmico poderia ter uma força muito grande perante a gestora máxima do órgão, com um significado de validade externa (da academia) bem relevante para sua tomada de decisão. O reconhecimento dado à abordagem adotada nesta pesquisa foi visto como uma estratégia que oferece uma margem de segurança para que todos exponham o seu ponto de vista e possam incrementar a legitimidade do estudo.

Logo em seguida, os participantes 4, 5 e 6 disseram que se sentem motivados para que essa unidade tenha lugar na SAD/PE. O participante 6 declarou que, além de colaborar com a criação da UCI, tinha interesse em fazer parte da equipe da unidade por ter afinidade com assuntos relacionados ao controle.

Esse é um tipo de trabalho cultural-cognitivo que enseja a possibilidade de coligações intencionais de indivíduos ou mesmo de um senso coletivo identificado com um trabalho institucional envolvido na legitimação de práticas de controle interno dentro da SAD/PE. Porém, o entendimento é de que um fator capaz de proporcionar mudanças na estrutura e nos papéis organizacionais que favoreçam a emergência de uma UCI na SAD/PE remete ao marco regulatório que demarca o suporte político e burocrático dessa criação.

Nesse ponto da análise, foi possível observar que a ausência do trabalho político por parte desses agentes começava a se fazer sentir. O que foi obtido na oficina até então demonstrou um conteúdo alinhado com um trabalho técnico integrado muito próximo ao cotidiano da entidade. Também se pôde contar com a consistência relativa do trabalho cultural que vinha sendo explicitado em torno das contribuições decorrentes de uma nova UCI.

Um indicativo do rumo assumido pela lógica institucional em discussão na oficina do D-2 começou a surgir quando o participante 1 salientou que, por já existir um decreto em vigor que regulamenta a instituição das UCIs no âmbito estadual, este seria o caminho mais simples para se pleitear a formação da estrutura na unidade.

O participante 2 ressaltou que seria interessante estreitar o contato com a SCGE/PE para marcar uma reunião, a fim de discutir a situação das atuais UCIs em funcionamento nas demais secretarias do estado. O participante 1 colocou-se a disposição para entrar em contato com a SCGE/PE e agendar uma reunião com a gerência que coordena as UCIs já intitucionalizadas.

Para Trosten-Bloom (2003), o núcleo positivo contempla conhecimento e capacidade de organização naquilo que se faz de melhor. Isso se reflete no engajamento, empoderamento e motivação das pessoas, cuja energia se liga diretamente a qualquer agenda de mudança.

Nesse sentido, na última questão do ciclo 2-D, foi solicitado que cada participante assinalasse dois conteúdos referentes às “realizações” e “tradições vitais” que podem ser mais importantes e representar as forças a serem utilizadas na criação de uma UCI no âmbito de sua instituição (Quadro 19).

Quadro 19 - Pergunta 6, relativa às escolhas dos conteúdos do núcleo positivo

Dentre os elementos do quadro abaixo, assinale dois dos conteúdos de cada coluna que mais pode ser importante e representa as forças a serem utilizadas na criação de uma UCI no âmbito de sua instituição.

Categorias integrantes do 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)

Comente sua escolha:

Fonte: Respostas referentes à realização do D-2 (oficinas)

A identificação de elementos do núcleo positivo diz respeito às causas do sucesso de iniciativas bem-sucedidas da organização no passado e no presente, além de permitir projetar o futuro com confiança (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). A questão formulada no tocante ao núcleo positivo está reproduzida no conforme consta no Apêndice C (2-D).

As respostas consolidadas referentes à sexta pergunta do ciclo 2-D estão postas no Quadro 20.

Quadro 20 - Respostas dadas à pergunta 6, relativa às escolhas dos conteúdos do núcleo positivo

Respostas consolidadas por cada categoria do núcleo positivo:

REALIZAÇÕES

- Oportunidades estratégicas (participantes 1 e 6);
- Bens técnicos (participante 2);
- Inovações inéditas (participantes 3 e 4);
- Melhores práticas de negócios (participantes 1 e 2);
- Emoções positivas (participante 5);
- Sabedoria da organização (participantes 3, 5 e 6);
- Capacidade de liderança (participante 4).

TRADIÇÕES VITAIS

- Valores vividos (participantes 1 e 2);
- Espírito coletivo (participantes 3, 4, 5 e 6);
- Conhecimento agregado (participantes 1, 2, 3, 4, 5 e 6).

Comentários dos respondentes

- Tanto na questão das realizações como nas tradições vitais da organização, verificamos sempre o comprometimento dos servidores e o alto nível de capacidade técnica (participante 5);

- Importante todos saberem os papéis que desempenham e como estão relacionados, isso é o que faz o processo dar certo (participante 3);
- A SAD possui um corpo técnico competente, mesclado com pessoal com mais experiência e pessoas inovadoras, capaz de promover as melhores práticas necessárias (participante 2);
- Item 6: Atualização das novas tendências do desenvolvimento administrativo. Competência para desenvolvimento desse serviço. / Item 7: União e um olhar positivo do conhecimento coletivo e suas experiências para uma melhor absorção da ideia a ser de fato aplicada na gestão (participante 4);
- No tocante às realizações, a Secretaria possui um corpo técnico muito bom com servidores com experiências em vários setores. No tocante às tradições vitais, a Secretaria possui um comprometimento muito grande dos seus servidores (participante 6).

Fonte: Respostas compiladas referente à realização da etapa 2-D das oficinas

Após a visualização dos conteúdos das respostas do Quadro 20, o participante 1 observou que houve algum tipo de problema com o envio da sua resposta pelo *Google Forms*. Aproveitou a oportunidade da palavra para enfatizar que, dentre as tradições vitais da organização, todos os participantes responderam que esta possui o “conhecimento agregado”, o que explica ser este um traço distintivo da capacidade do grupo para trabalhar em conjunto, como uma força positiva da SAD/PE.

O participante 2, partindo do comentário feito pelo Participante 1, fez questão de enaltecer o corpo técnico da SAD/PE, destacando as diferentes formações acadêmicas dos seus servidores, o que lhes permitem trabalhar em várias áreas e frentes de atuação do órgão.

O participante 3 respaldou a fala do participante 2, ao relatar que, embora tenha formação em Ciências Contábeis, a Gerência Contábil conta com servidores oriundos de diferentes formações, os quais desempenham suas atividades de maneira extremamente satisfatória. Realçou, ainda, que esses servidores sempre procuram se capacitar para um melhor desempenho de suas atividades.

O participante 4 também chamou a atenção para o espírito coletivo, que foi bastante por mais três participantes que escolheram esse elemento. Assim, exemplificou que sempre teve a sensação, na Secretaria, de que os servidores eram muito unidos e que, por isso, o clima organizacional era muito bom., independentemente do setor.

Ao término da oficina, ficou acordado que outro formulário do *Google Forms*, utilizado como roteiro de perguntas relativas à oficina do D-3, seria previamente encaminhado por *e-mail* e para o grupo de *WhatsApp*. Sendo assim, em comum acordo, estabeleceu-se que o próximo encontro seria realizado de

forma presencial, no terceiro andar da SAD/PE, no dia 31 de janeiro de 2022, à tarde.

Nessa atividade do D-2, observou-se a intencionalidade dos participantes na mobilização de apoio político por meios de recursos de conhecimento e poder para levar a ideia adiante. Dentre os membros do grupo, dois agentes institucionais se destacaram como potenciais empreendedores, ao se colocarem a disposição para debater a proposta de criação de uma UCI perante a gestora máxima da SAD/PE.

A perspectiva de profissionalização, como ponto forte do grupo, também foi evidenciada com a significância atribuída ao trabalho técnico por parte dos presentes, desde as respostas, até os debates na oficina, que conferiram legitimidade à proposta acadêmica do pesquisador.

O entrelaçamento com o trabalho cultural-cognitivo mereceu atenção diante do ímpeto pelo conhecimento de novas práticas, no momento em que o grupo externalizou a vontade de conhecer as UCIs já institucionalizadas em outros órgãos do governo do estado. A ideia da criação de uma UCI na SAD/PE foi patenteada, ao ser associada aos valores amplamente compartilhados na organização. Nesse sentido, o comprometimento da equipe, ao lado de um senso de espírito coletivo e dos valores agregados ao conhecimento inerente ao controle interno, foi revelador.

4.4 3-D SONHOS

Nesta etapa, os participantes do grupo colaborativo são orientados a almejar uma visão de futuro e vislumbrar a organização a partir de seus pontos fortes, através da perspectiva de modelos desejados para a arquitetura social e organizacional. Com isso, o grupo deve expressar seus desejos coletivos para a vida organizacional por meio de imagens ou declarações de aspiração (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Mais uma vez, por motivos de contaminação de um dos participantes pela COVID-19, a oficina do ciclo 3-D precisou ser adiada, passando do dia 31 de janeiro para o dia 01 de fevereiro de 2022. Além disso, a mesma foi realizada de forma *online*, através da plataforma *Google Meet*, contando com a presença de todos os integrantes do grupo colaborativo.

Assim como na oficina anterior (2-D), o tópicos afirmativo escolhido foi relembrado, através de *slides*. Em seguida, foi acordado entre os participantes que todas as perguntas do roteiro e suas respectivas respostas seriam lidas e, logo depois, haveria um debate. Dando início à oficina, na primeira pergunta foi solicitado aos participantes que citassem de dois a três desejos, caso a UCI se tornasse uma realidade. As respostas consolidadas estão descritas no Quadro 21.

Quadro 21 – Desejos, caso a UCI se tornasse realidade

Pergunta (1)	Respostas consolidadas:
Imagine que a UCI esteja implantada na SAD/PE. Cite de dois a três desejos que se tornariam realidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de recursos/despesas e distribuição ou adequação de competências (participante 2); • Melhoria de fluxo dos processos e aperfeiçoamento no controle dos recursos materiais e humanos (participante 3); • Competência - Segurança – Agilidade (participante 4); • Diminuição de falhas e riscos nos processos (participantes 5 e 6); • <i>Compliance</i> institucional (participante 1); • Maior eficiência no controle dos processos (participantes 1, 2, 5 e 6).

Fonte: Respostas compiladas referentes à realização da etapa 3-D das oficinas

Após a leitura da pergunta e das respostas, o participante 3 frisou que a Secretaria possui uma certa vantagem com relação às outras secretarias estaduais no tocante aos controles dos seus processos. Mas que, com a implantação de uma UCI, o órgão teria condições, até pela sua estrutura, de buscar a excelência nos controles desses processos.

O participante 1 corroborou com a colocação do participante 3, destacando que a SAD/PE, até pelas suas atribuições, tem como finalidade orientar os demais órgãos e entidades do poder executivo estadual em diversos procedimentos relativos à gestão administrativa. Como exemplo, citou a central de licitações do estado, da qual o pesquisador também faz parte. Essa estrutura tem a finalidade de orientar, padronizar e executar processos para todos os órgãos e entidades do poder estadual.

O participante 1 refletiu que, para realmente tornar-se um órgão de excelência, é necessário que a Secretaria possua uma UCI. Em geral, profissionalismo significa cumprir as regras e padrões institucionais para que haja um trabalho adequado e legítimo dentro de um determinado campo (KLEMSDAL; WITTUSEN, 2021).

Os participantes 5 e 6 relataram que, com a implantação de uma UCI, teriam mais segurança quanto ao não cometimento de erros durante a execução de um processo. O participante 6 lembrou que sempre é alvo de auditorias do TCE/PE e enfatizou que, com uma UCI institucionalizada, seria mais fácil a comunicação dos dados gerar maior credibilidade junto aos órgãos de controle externo.

Na segunda pergunta do roteiro, orientou-se que os participantes imaginassem, a partir de hoje, a SAD/PE daqui a cinco anos com a UCI implantada. Em seguida, foi solicitada uma comparação dos próximos cinco anos com o momento atual da Secretaria. As respostas consolidadas estão descritas no Quadro 22.

Quadro 22 - Projeção para o futuro da UCI na SAD/PE

Pergunta (2)	Respostas consolidadas:
Como você imaginaria a SAD/PE daqui a cinco anos, caso a UCI fosse implantada hoje? Faça também uma comparação com o que existe no momento atual para ter uma ideia mais viva da mudança que aconteceu.	<ul style="list-style-type: none"> • Um órgão mais ágil, que minimiza os erros humanos utilizando os recursos com mais eficiência, com mais consciência das competências e das responsabilidades de cada setor (participante 2); • A SAD é uma das secretarias mais organizadas do Governo do Estado, então, caso seja instalada uma UCI, ajudaria a melhorar cada vez mais o ambiente organizacional (participante 3); • Atualizada no tipo de serviço prestado à sociedade com mais precisão e clareza das informações. No momento atual, existe demora e atraso dos atendimentos, sejam físicos ou virtuais (participante 4); • Melhora nas práticas processuais implantadas. A mudança foi que houve uma maior celeridade e segurança dos processos (participante 5); • Instituição de referência nacional em gestão administrativa (participante 1); • Imaginaria a Secretaria tendo mais segurança nos seus processos. Hoje em dia, a Secretaria tem padronização de processos, mas de uma forma muito isolada de um setor para o outro (participante 6).

Fonte: Respostas compiladas referentes à realização da etapa 3-D das oficinas

O participante 2 destacou que a implantação de uma UCI faria com que a Secretaria fosse um destaque no Brasil todo, pois, ratificando o que disse o participante 3 no debate da primeira pergunta do roteiro, a Secretaria já desenvolve um trabalho diferenciado perante outros órgãos estaduais.

O mesmo participante enfatizou que, talvez, até por esse reconhecimento

no estado, nunca houve uma necessidade de buscar a excelência. Verifica-se que, nesse caso, a SAD/PE não está em conformidade com o marco regulatório estadual. O participante 2 frisou, mais uma vez, a importância da pesquisa, tendo em vista que os debates estavam “abrindo a mente” de muitos integrantes do grupo colaborativo.

A análise dos resultados do D-3, que projeta os atores em direção ao futuro, enseja trazer, a esta etapa do trabalho, a discussão sobre a agência humana/institucional. Para Emirbayer e Mische (1998), a mesma consiste em apontar para três modos temporais: as pessoas constroem um comportamento informado pelo passado (em seu aspecto habitual), mas também precisam se orientar para o futuro (como capacidade de imaginar possibilidades e alternativas) e para o presente (como capacidade de contextualizar hábitos passados em sua prática diária). Isso significa que os pressupostos de futuro do D-3 colocam o pessoal da SAD/PE em contato com variações nas suas estruturas de ação, possibilitando novos movimentos (projetivos), valendo-se de repertórios de ação rotinizados (mais ou menos institucionalizados) e se posicionando ante as contingências do momento (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998).

Aqui, insere-se o momento vivido pelo participante 1, que buscou reler o decreto que fala da institucionalização das UCIs. O referido participante disse que, apesar da necessidade de existir o aval da entidade máxima do órgão, a estruturação da unidade não seria algo complexo. Reforçou, ainda, a necessidade de a Secretaria estreitar os laços com a SCGE/PE, com essa finalidade. Nota-se, portanto, uma característica típica do trabalho político: a mobilização por meio de técnicas de persuasão social para dar apoio à criação da UCI (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) e atender à necessidade de estar em conformidade (KLEMSDAL; WITTUSEN, 2021).

O participante 4 demonstrou empolgação com a possibilidade da existência de uma UCI. Para ele, as pessoas iriam se sentir mais motivadas a desempenhar seu trabalho, principalmente sem o medo de errar. O participante 5 destacou o respaldo que uma UCI daria para o seu trabalho e para o ambiente organizacional, entendido como algo extraordinário.

A terceira pergunta do roteiro dividiu-se em dois momentos. No primeiro, foi solicitado que os participantes imaginassem que se encontravam no ano de 2027. No segundo, foi perguntado quais inovações e mudanças positivas

foram identificadas com o pleno funcionamento da UCI, assim como a profissionalização da estrutura foi desenvolvida. As respostas consolidadas constam do Quadro 23.

Quadro 23 - Inovações e mudanças na criação da UCI

Pergunta (3.1)	Respostas consolidadas:
Imagine que estamos no ano de 2027, com a UCI em pleno funcionamento. Quais inovações e mudanças positivas você identifica na instituição? Pense na profissionalização da estrutura. Ela aconteceu?	<ul style="list-style-type: none"> • Com a UCI atuante e solidificada, o maior benefício é a melhoria na execução e na entrega dos serviços públicos à população (participante 2); • A SAD já tem um nível alto de profissionalização na sua estrutura, uma UCI poderia trazer inovações (participante 3); • Segurança da informação - Eficiência com menos ou quase nenhum protocolo - Democratização das sugestões apresentadas para um melhor desempenho da atuação na instituição no sentido de facilitar a vida dos usuários que dependem dos seus serviços (participante 4); • Os gestores estão mais orientados e seguros nas práticas dos seus atos. A profissionalização aconteceu sim, todos os processos da Secretaria estão padronizados (participante 5); • Otimização dos recursos organizacionais (participante 1); • Em 2027, a Secretaria estaria com seus processos internos todos informatizados. A profissionalização ocorreu de forma satisfatória (participante 6).

Fonte: Respostas compiladas referentes à realização da etapa D-3 (oficinas)

O participante 3 iniciou a rodada do 3-D comentando que a SAD já tem um alto nível de profissionalização em sua estrutura. Entretanto, com o pleno funcionamento da UCI, o corpo técnico da SAD/PE, tendo acesso às informações tratadas e divulgadas pela UCI, poderia crescer no sentido de trazer mais celeridade nas respostas dadas aos usuários. O participante relatou que a SAD possui muitos sistemas de informações, mas, dificilmente, esses sistemas interagem entre si, sendo necessário alimentá-los com a mesma informação duas vezes ou até mais. Nesse sentido, finalizou sua colocação dizendo que a integralização dos sistemas já poderia ser um dos projetos da UCI, caso implementada.

O participante 2 discordou parcialmente do participante 3 no que diz respeito à profissionalização da estrutura da SAD. Este enfatizou que o órgão pesquisado possui um excelente corpo técnico, mas que sua estrutura ainda deixa um pouco a desejar. Acrescentou que vislumbrava a UCI com sua estrutura

profissionalizada em 2027, contribuindo na profissionalização das demais estruturas da própria SAD/PE. Essa parece ser uma lógica institucional que permitiria legitimar interesses e resultados profissionais do órgão, combinando o trabalho político com o trabalho técnico, cujas carências também seriam acomodadas (agência pragmática).

O participante 4 disse que o setor de gestão de pessoas da Secretaria não tem um sistema informatizado que controle, por exemplo, a quantidade de dias de licença do TRE⁶ do servidor. Logo em seguida, o participante 1 ponderou que o controle interno de uma organização envolve todos os setores destas. Dessa forma, a UCI poderia integrar as diversas áreas da SAD/PE. Registra-se também que os participantes 5 e 6 vislumbraram a profissionalização da estrutura já no ano de 2027.

No segundo momento da terceira pergunta do roteiro, foi questionado qual o papel dos participantes e quais os principais atores no processo de implantação da UCI até o ano de 2027. As respostas consolidadas se encontram no Quadro 24.

Quadro 24 - Papel dos participantes e principais atores no processo de implantação da UCI

Pergunta (3.2)	Respostas consolidadas:
Qual foi o seu papel e quem foram os principais atores no processo de implantação até o ano de 2027?	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador do processo de melhoria institucional. Atores: todos os colaboradores, uma vez se tratar de mudança transversal (participante 1); • Contribuí com o mapeamento dos processos da minha gerência, agilizando e retirando os gargalos. E colaborei com a elaboração de um documento que orienta a utilização dos recursos do órgão. Os principais atores foram do alto escalão da SAD (Secretário e secretários executivos e gerente geral) e seus assessores, que foram padrinhos e colaboradores na implantação da UCI (participante 2); • Já temos os processos da Contabilidade mapeados, nossa prestação de contas de despesa normal já está quase toda na CEPE digitalizada, a dos anos mais recentes já estamos fazendo a prestação de contas toda no SEI, assim podemos ajudar no fornecimento das informações do nosso setor e propor um trabalho conjunto com a UCI (participante 3); • Mostrar a diferença de um trabalho técnico sem burocracias em relação ao mesmo tipo de trabalho efetuado anteriormente (participante 4); • Ajudar no fornecimento do fluxo processual do meu setor, sendo que os principais atores no processo de

⁶TRE - Tribunal Regional Eleitoral. Licença TRE: Dispensa do serviço, pelo dobro dos dias trabalhados nas eleições, sem prejuízo do salário, vencimento ou qualquer outra vantagem.

	<p>implantação foram os gestores, principalmente os que atuam na área de planejamento (participante 5);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meu papel foi de participação na formação da estrutura da UCI, assim como no auxílio da modelagem dos processos iniciais da UCI (participante 6).
--	---

Fonte: Respostas compiladas referentes à realização da etapa 3-D das oficinas

O participante 1 registrou que, além de colaborar com o projeto de implantação da UCI, poderia contribuir na redação do regulamento para que este esteja em conformidade com a legislação, que fala de instituições das UCIs. A redação de um regulamento constitui um sistema de regras que conferem *status* ou identidade para a organização (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). O mesmo participante ponderou, ainda, que todos os colaboradores da secretaria poderiam ser autores no processo de implantação de alguma forma.

O participante 2 colocou que uma mudança como essa tinha que ter o envolvimento da gestora máxima da instituição, assim como daqueles que estão imediatamente subordinados à secretária, principalmente a Gerência Geral de Planejamento e Gestão. Entretanto, lembrou que, como o ano de 2022 era um ano de eleições, os secretários de pastas (figuras máximas dos órgãos estaduais) sempre ficavam muito envolvidos nesse processo e, talvez, a proposta só venha a ser colocada em pauta após o período eleitoral.

O participante 5 concordou que a área de planejamento da SAD tinha que estar obrigatoriamente envolvida nesse processo de mudança. O participante 6 apontou que, além de contribuir para a institucionalização da estrutura da UCI, poderia, com a experiência que detinha e com passagem em outras áreas da administração pública, auxiliar na modelagem dos processos iniciais da UCI. O mesmo participante referendou as colocações dos participantes 2 e 5 quanto ao envolvimento da área de planejamento e gestão nesse processo.

Para Lawrence e Suddaby (2006), o trabalho técnico forma atores nas habilidades e conhecimentos necessários para suportar uma nova instituição, envolvendo atores organizacionais mais ou menos conscientes de seu papel na prática profissional, conforme as circunstâncias situacionais locais (KLEMSDAL; WITTUSEN, 2021).

Na quarta e última pergunta do roteiro, foi solicitado aos participantes que respondessem quais benefícios e produtos poderiam ser percebidos pela sociedade e clientes da SAD/PE com a implantação da UCI, bem como se outros

órgãos do governo estadual seriam influenciados com essa implantação (Quadro 25).

Quadro 25 - Resultados da implantação da UCI na SAD/PE

Pergunta (4)	Respostas consolidadas:
Com a implantação da UCI, quais benefícios e produtos poderiam ser percebidos pela sociedade e clientes da SAD/PE? A implantação da UCI influenciou outros órgãos do governo estadual que ainda não têm essa estrutura?	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade nos processos internos, transparência, pontualidade nos pagamentos aos fornecedores, melhoria da estrutura de atendimento a população. Sim, as boas práticas foram replicadas nos diversos órgãos do Estado (participante 2); • Hoje tem órgãos com UCI que fazem a diferença, bem como tem UCI que só é mais um setor na Secretaria. Acredito que a UCI implantada na SAD tenha interesse em deixar os fluxos dos processos melhores e fazer a diferença ajudando no aperfeiçoamento do serviço público (participante 3); • A eficiência e presteza na entrega do serviço. Influenciaria sim, mediante o resultado positivo (participante 4); • Tanto a sociedade quanto os servidores da própria SAD iriam perceber uma maior Padronização dos processos; sendo que estas mudanças iriam influenciar as secretarias que ainda não possuem UCI (participante 5); • Gerar maior valor público. Instituição responsiva às demandas dos seus clientes (Participante 1); • A sociedade e os clientes da SAD poderiam perceber a modernização dos processos internos e externos da secretaria em um ambiente muito mais informatizado e de fácil acesso com maiores divulgações dos números da secretaria (participante 6).

Fonte: Respostas compiladas referentes à realização da etapa D-3 (oficinas)

Após a última rodada de perguntas e respostas, torna-se importante registrar a unanimidade dos participantes quanto à perspectiva de uma implantação bem-sucedida para a SAD/PE, inclusive no sentido de influenciar os demais órgãos que ainda não possuem essa unidade. Os participantes 1, 4, 5 e 6 ainda frisaram que a SAD/PE sempre foi uma Secretaria “modelo” perante os demais órgãos estaduais, até mesmo pelas atribuições legais que lhes são atribuídas.

O participante 3 ponderou que conhecia algumas secretarias que possuem UCI, mas que estas não trazem o retorno esperado para a instituição. Contudo, pelo nível de envolvimento dos colaboradores da SAD/PE, acreditava que a UCI seria bem-sucedida.

Fazendo uma relação com os tipos de trabalho institucional encontrados nesta etapa do D-3, observa-se que o trabalho político é visualizado na medida em

que os integrantes do grupo colaborativo enfatizam a necessidade de mobilização e apoio político junto à gestora máxima do órgão e à gerência geral de planejamento e gestão da instituição e da SCGE/PE. Ademais, foi citada a necessidade de elaboração de um regulamento específico para a instituição, sem falar que a SAD/PE também estará em conformidade com o decreto estadual nº 47.087/2019 (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; PERKMANN; SPICER, 2008).

No tocante ao trabalho técnico, encontra-se nas respostas a busca por isomorfismo, na medida em que busca-se estudar os modelos já institucionalizados em outras secretarias, assim como se observa o ímpeto dos profissionais pesquisados para a profissionalização da estrutura, quando vislumbram um cenário futuro do ano de 2027 (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; PERKMANN; SPICER, 2008; EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998). O trabalho cultural igualmente foi encontrado, uma vez que os participantes utilizaram o clima organizacional positivo como fator agregador na instituição da UCI (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Por oportuno, o D-3 evidenciou a consolidação de um nível de intencionalidade na agência pragmática ligada ao trabalho institucional, tendo em vista que está aberta à perspectiva dos participantes em aderir à inovação institucional atrelada à criação e institucionalização de uma UCI na SAD/PE para além dos limites normativos estabelecidos (DANSOU; LANGLEY, 2012).

4.5 D-4 PLANEJAMENTO

Passada a etapa do sonho (3-D), chega a fase do planejamento 4-D, em que se busca viabilizar a criação da organização ideal, objeto de conquista desse sonho, vislumbrado na etapa anterior, com o uso de instrumentos do *design* (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Em face do avanço alcançado pela análise, coloca-se em destaque dois movimentos: um quando o trabalho institucional se caracteriza como intencional, considerando que um plano ou projeto está ausente ou muito vago, e o outro quando o trabalho institucional passa a ser descrito como proposital, com o delineamento de ideias que podem vir a se tornar uma proposta, ou seja, nota-se uma sutil, mas importante diferença (MÖLLERING; MÜLLER-SEITZ, 2018).

Nesse sentido, o D-4 apresenta uma combinação da análise de práticas

compartilhadas e da busca por reduzir incertezas quanto ao futuro, com a emergência coordenada da agência interpretativa e da agência pragmática da institucionalização de uma nova estrutura.

Outro ponto a se destacar diz respeito ao D-4 ser a última etapa realizada nessa pesquisa, posto que a chamada entrega, típica do 5-D, por exigir uma dada estratégia de implementação e ultrapassar o cronograma reservado para um trabalho acadêmico, ficará para uma etapa posterior, a depender do interesse dos gestores da SAD/PE.

Previamente, ao início da oficina, foi enviado para os participantes, através do *Google Forms*, o roteiro com as perguntas relativas à etapa D-4. Por seu turno, há que registrar a ausência de um dos participantes por motivos de saúde. Sendo assim, a oficina ocorreu no dia 08 de fevereiro de 2022, no período da tarde, de modo *online*, por meio do *Google Meet*. Ela teve início às 14h30 e encerramento às 16h30. O encontro contou com a participação de cinco integrantes do grupo colaborativo.

De partida, acordou-se que seria feita uma revisão das respostas referentes à oficina anterior. Em seguida, seriam apresentadas as respostas enviadas previamente à data desta oficina, suscitando o debate entre o grupo.

Dando seguimento à oficina, o grupo colaborativo foi convidado a pensar acerca da organização ideal, em que tudo venha a convergir para a concretização dos sonhos vislumbrados na etapa 3-D e permita a configuração de um desenho (delineamento) voltado para institucionalizar uma futura estrutura.

Sendo assim, foi perguntado aos participantes quais as contribuições dadas por cada um, e pelo seu respectivo setor, para a concretização do sonho, que seria a criação da UCI no âmbito da SAD/PE. As respostas estão relacionadas no Quadro 26, de forma consolidada.

Quadro 26 - Contribuições para concretização do sonho de criação da UCI

Pergunta (1)	Respostas consolidadas:
Quais contribuições você e/ou seu setor podem dar para a concretização do sonho (a criação bem-sucedida da UCI no âmbito da SAD/PE)?	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio necessário para viabilizar a criação da UCI (participante 1); • Elaboração de um estudo para melhoria na utilização dos recursos disponíveis (participante 2); • Atender as demandas do setor e fazer a integração com a UCI (participante 3); • Empenho na divulgação do Projeto (participante 4); • Fornecer experiência na área contábil e

	financeira, fornecer informações e fluxos que podem ajudar na formação da UCI (participante 6).
--	---

Fonte: Respostas compiladas referentes à realização da etapa D-4 (oficinas)

Observa-se, com as respostas, a vontade política dos pesquisados em colaborar, dentro das suas competências, para a criação de uma UCI com uma configuração mais propositiva, ou seja, além do engajamento no trabalho institucional. Inclusive, como explanado no tópico 4.1 deste trabalho, o critério de montagem do grupo colaborativo se deu em virtude das possíveis contribuições que cada setor poderia oferecer no processo de criação da UCI, seja na área contábil ou administrativa (planejamento).

Corroborando com esse entendimento, o participante 4 reforçou que acreditava que todos os envolvidos nesta pesquisa tinham se sentido motivados na divulgação e empenho para criação e institucionalização da futura UCI. Todos os presentes concordaram com a afirmação.

O participante 6 acrescentou que todos os integrantes do grupo colaborativo poderiam ajudar fornecendo informações das suas respectivas áreas para a implantação da UCI. Assim como poderiam contribuir para conscientizar os demais servidores da Secretaria sobre a criação dessa estrutura.

O participante 3 lembrou, mais uma vez, do decreto estadual nº 47.087/2019, fazendo alusão ao cumprimento à legislação em vigor. Por se tratar de uma agência de conformidade, todos os integrantes foram enfáticos em assinalar que qualquer proposta de criação deveria estar estritamente vinculada ao referido decreto. Aventa-se a dizer que esta seria uma modalidade de *compliance*, descrita por Scott (2013), no pilar regulatório, que requer apoio político.

O participante 1 reiterou a ideia de a secretaria conversar com outros órgãos estaduais sobre as UCIs já institucionalizadas. Mencionou, inclusive, que, em uma conversa informal com o pesquisador, este lhe repassou o contato do chefe da UCI da SEE/PE, que poderia servir como uma ponte, pois é um órgão que já possui a unidade em pleno funcionamento. Acrescentou, ainda, que, em reunião com a GGEPG, houve um *feedback* do andamento desta pesquisa, na qual foi reforçada a necessidade da implantação de uma UCI na instituição.

Em um segundo momento, foi solicitado ao grupo para considerar a criação e institucionalização da UCI e, a partir disso, relatar quais foram os

principais pontos positivos da SAD/PE que promoveram a inovação e mudança decorrente dessa criação. O Quadro 27 traz as respostas elaboradas pelo grupo colaborativo.

Quadro 27 - Principais pontos positivos da SAD/PE que promovam inovação e mudança decorrente da criação da UCI

Pergunta (2)	Respostas consolidadas:
Quais são os principais pontos positivos da SAD/PE que promoveram inovação e mudança decorrente da criação da UCI? (imaginando uma implantação bem-sucedida da UCI na organização)	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência dos recursos; transparência e <i>compliance</i> (participante 1); • Inovações tecnológicas (participante 2); • O corpo técnico da SAD é composto por profissionais de alta competência, constituído por uma equipe multidisciplinar para a execução das atividades (participantes 2, 4 e 6); • Melhoria nos processos (participante 3); • Melhoria nos treinamentos (participante 4). • Espírito de equipe e comprometimento da equipe (participante 6).

Fonte: Respostas compiladas referentes à realização da etapa D-4 (oficinas)

Os movimentos, ou processos de inovação, além da busca pela eficiência e eficácia organizacional, que representam fatores competitivos, possibilitam novas formas de administrar as organizações (SILVA; JUNQUEIRA; CARDOSO, 2016), principalmente quando postas diante da necessidade de construção de um consenso acerca de como lidar com situações desafiadoras (MÖLLERING; MÜLLER-SEITZ, 2018, TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Nesse sentido, o participante 2 reiterou que, afora o aumento da eficiência e eficácia dos processos com a implantação e institucionalização da UCI, esta poderia trazer inovações tecnológicas para a instituição, assim como desenvolvimento estrutural e organizacional.

Em um terceiro momento, foi solicitado aos participantes da oficina que respondessem, ao imaginar uma implantação bem-sucedida da UCI na organização, qual configuração organizacional teria sido adotada nessa implantação. O Quadro 28 traz as respostas elaboradas pelo grupo colaborativo de forma consolidada.

Quadro 28 - Configuração organizacional adotada na implantação da UCI no âmbito da SAD/PE

Pergunta (3)	Respostas consolidadas:
Que configuração organizacional foi adotada na implantação da UCI no âmbito da SAD/PE? (imaginando uma implantação bem-sucedida da UCI na organização)	<ul style="list-style-type: none"> • Setor autônomo, ligado diretamente ao Gabinete da SAD/PE (participante 1); • O organograma da SAD não foi alterado de maneira significativa, sendo a UCI criada como um setor autônomo e independente, ligada diretamente aos

	secretários executivos e gerência geral de planejamento e ao titular do órgão (participantes 2 e 3); <ul style="list-style-type: none"> • Os meios digitais com a capacitação humana (participante 4); • Unidade que assessora tanto o nível estratégico da SAD como atua nas ações corretivas a nível gerencial e operacional (participante 6).
--	--

Fonte: Respostas compiladas referentes à realização da etapa D-4 (oficinas)

O participante 1, após ler as respostas dos demais integrantes da pesquisa, iniciou o debate afirmando que, pelo decreto relativo à institucionalização e funcionamento da UCI no âmbito estadual, seria possível que a unidade estivesse hierarquicamente subordinada ao gabinete da secretária de administração e assessorasse tanto as secretarias executivas quanto a Gerência Geral de Planejamento.

Todos os participantes chegaram ao consenso de que essa seria a estruturação ideal para a UCI, uma vez que haveria conformidade com a legislação em vigor e a unidade atenderia de forma estratégica à SAD/PE como um todo. O participante 2 acrescentou, ainda, que, por competência, a iniciativa da proposta de criação deveria ser da GGEPG, através da Gerência de Planejamento Estratégico.

No último momento da oficina, foi perguntado aos participantes que tipo de apoio e de recursos foram mobilizados para a criação bem-sucedida da UCI e quais foram os mais importantes no processo de inovação e mudança. O Quadro 29 traz as respostas elaboradas pelo grupo colaborativo, de forma consolidada.

Quadro 29 - Tipos de apoio e de recursos mobilizados para a criação bem-sucedida da UCI no âmbito da SAD/PE

Pergunta (4)	Respostas consolidadas:
a) Mencione que tipo de apoio e de recursos foram mobilizados para a criação bem-sucedida da UCI no âmbito da SAD/PE. b) Quais foram os mais importantes nesse processo de inovação e mudança?	<ul style="list-style-type: none"> • a) Apoio institucional e recursos humanos, tecnológicos e materiais (participante 1); • a) Disponibilização de local e materiais de trabalho; b) Decisão de Governo com a definição de posição no organograma e da composição técnica e definição de competências (participante 2); • a) As sugestões colocadas em prática com apoio dos gestores responsáveis para um melhor desempenho dos serviços prestados pela entidade. b) Integração entre os diversos setores (participante 4); • a) Apoio de todos os setores que fazem parte da secretaria (participantes 3 e 6); • b) O agente principal de mudança foi a secretária

	em conjunto com o setor de planejamento (participantes 1, 3 e 6).
--	---

Fonte: Respostas compiladas referentes à realização da etapa D-4 (oficinas)

O participante 1 fez um balanço da abordagem dada ao assunto, argumentando que é indiscutível o papel de atores centrais na efetiva criação e institucionalização de uma UCI na SAD/PE, partindo do reconhecimento da figura institucional representada pela chefia máxima do órgão, nesse caso, a secretária de administração. Entretanto, reforçou, assim como havia exposto nas oficinas anteriores, que cabe ao corpo funcional da secretaria levar adiante o projeto de criação de uma UCI, principalmente a partir de argumentos técnicos, os quais correspondem à capacidade e ao conhecimento agregado dos atores para que se engajem nesse trabalho institucional coletivo, ou seja uma espécie de agência distribuída (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

O participante 4 fez questão de mencionar que esta pesquisa constitui um marco institucional para que a discussão e a efetiva implantação da unidade ganhem força. O participante 6 acrescentou que, só através desta pesquisa, pode perceber que o desejo pela existência de uma UCI é coletivo (referindo-se ao grupo colaborativo). O participante 1, mais uma vez, reforçou conversas preliminares em reunião com a GGEPG sobre a criação da UCI.

As discussões no âmbito do D-4 geraram uma série de eventos de configuração de uma proposta apreciativa que, na medida do possível, contempla os interesses do grupo colaborativo na criação de uma UCI, que trará relevantes benefícios para a SAD/PE.

Um ponto de reflexão que deve ser trazido nesse momento diz respeito aos atributos referentes à institucionalização de uma UCI. Suas competências estão traçadas na legislação estadual, cuja natureza é regulatória, mas também implica a busca pela normatização, sistematização e padronização nos procedimentos de controle, cujo conteúdo foi evidenciado na análise do núcleo

positivo da SAD/PE. É uma de suas competências distintivas, sob o domínio dos agentes institucionais que integram o quadro de servidores desse importante órgão do governo estadual.

Com a finalização desse processo conduzido pelo pesquisador, ressalta-se que o desenho de um ciclo de trabalho institucional foi bastante positivo e generativo. O assunto será abordado a seguir.

4.6 DISCUSSÃO SOBRE O CARÁTER PROPOSITIVO DA CRIAÇÃO DE UMA UCI NA SAD/PE

Esta seção discute o caráter propositivo da criação e institucionalização de uma UCI na SAD/PE, que se passa em um contexto bem particular, com a aplicação do modelo de 5-D, exposto nas etapas anteriores.

Destaca-se a atuação do grupo colaborativo da pesquisa, revestido pelo seu poder de agência e marcado por sua disposição para desempenhar um trabalho institucional associado aos pilares regulativos, normativos e cultural-cognitivos. Cada um deles está interrelacionado às tipologias do trabalho político, técnico e cultural-cognitivo, com a qual se estabeleceu estreita correspondência.

O traçado do ciclo apreciativo foi feito de modo descritivo, mas também delineado por cada categoria temática do modelo de 5-D, de natureza socioconstrucionista, reflexiva e projetiva (NILSSON, 2015).

Ao longo desse processo, notou-se a gradual apropriação de uma postura de intencionalidade como empreendedores institucionais pelos atores envolvidos. Essa postura culminou em uma ação mais propositiva e sugestiva do protagonismo de agentes de mudança. Segundo Maier e Simsa (2021), a agência é o processo de engajamento de um ator no mundo social do qual ele faz parte. Já Nilsson (2015) entende que os atores devem ter uma compreensão articulada da instituição na qual atuam, da sua posição em relação ao todo de que fazem parte e de como eles gostariam de materializar o futuro.

Sob esse aspecto, coloca-se como referência o caráter propositivo da criação e institucionalização de uma UCI na SAD/PE, que nasceu de uma dinâmica dos atores, estimulada por um processo interativo e relacional promovido no ciclo apreciativo. Assim, desenvolveu-se uma agenda distribuída por parte dos empreendedores institucionais envolvidos. O processo acolheu seus

interesses e gerou a produção de significados compartilhados, em coerência com suas identidades e vínculos institucionais existentes em um ambiente de pesquisa contábil.

Nessa perspectiva, buscou-se situar o trabalho institucional, voltado mais à categoria de criação, ligada à habitualização, de modo que os arranjos institucionais resultantes serão frutos do trabalho de agentes de mudança, com fortes ligações interacionistas e discursivas (COOPERRIDER; SEKERKA, 2006).

Além de constatar o papel intencional desempenhado por indivíduos e organizações que se voltam a criar instituições (LAWRENCE; LECA; ZILBER, 2013). Então, como já foi dito, identificou-se a agência distribuída, entendendo-se que noções individualistas de trabalho institucional não foram privilegiadas (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

Em comum com o posicionamento do grupo, assinala-se que o mesmo sempre esteve atento à ambiguidade e ao paradoxo de estar atuando em um órgão por ele considerado de excelência, mas que ainda não avançou no cumprimento da legislação estadual, que demanda a criação e institucionalização de uma UCI na SAD/PE.

O grupo reconheceu, também, que há pessoal preparado e detentor de conhecimento agregado como um de seus pontos fortes e que, mesmo assim, ainda não implementou a formalização de uma UCI, até mesmo para atender às demandas por conformidade, ou seja, *compliance*, em face do decreto estadual nº 47.087/2019, do governo de Pernambuco.

Ao que parece, esse é o principal desafio institucional a ser enfrentado pela SAD/PE, em termos da legitimação que alcançaria por parte de seu ambiente interno. Tal argumento serve como ponto de sustentação para apreciação do caráter propositivo da criação e institucionalização de uma UCI no contexto do estudo realizado, que une a legitimidade simbólica e a legitimidade experiencial como estratégia de ação institucional. O reconhecimento desse fator que impulsionou as atividades do grupo e o conseqüentemente espaço para a apropriação de todos perante o possível sucesso do empreendimento. Ficou patenteada a unanimidade referente ao uso da capacidade existente para mobilizar recursos e apoios, de modo a dar cabo do processo de institucionalização de uma UCI na SAD/PE, sendo esta uma evidência de trabalho político desempenhado pelo grupo colaborativo.

Como visto, esse ponto corrobora o argumento de que é necessária a articulação de uma visão de mudança e a mobilização de aliados para apoiar uma dada ação empreendedora (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009). Há coerência com a literatura, que aponta como os agentes se organizam para empregar os recursos e moldar as instituições emergentes (ZAHIR-ul-HASSAN; VOSSELMAN, 2010).

Constatou-se, nas respostas e nos debates, a percepção dos participantes para os ganhos e melhorias que a organização poderia obter com a criação e institucionalização de uma UCI. Inclusive, para poder fundamentar e persuadir a instância máxima da Secretaria, a fim de viabilizar um trabalho institucional identificado com o trabalho técnico, baseado no material humano e físico existente, assim como no domínio de recursos tecnológicos e dos arranjos de gestão com que a SAD/PE pode contar.

Isso dá consistência ao caráter propositivo firmado na concepção do tópico afirmativo escolhido. Ou seja, a criação bem-sucedida de uma UCI na SAD/PE contribuirá de forma positiva para a inovação e a mudança na sua estrutura e funcionamento, levando em consideração a melhoria na eficiência e eficácia no controle e a padronização dos processos, como um sinônimo do patamar diferenciado no qual ela se encontra atualmente.

Por essa razão, o potencial positivo também pôde ser percebido nas posturas colaborativas evidenciadas na adesão à proposta acadêmica apresentada ao grupo de servidores da SAD/PE, aberto a revelar suas experiências, enxergar e compartilhar sonhos para criar um ambiente de trabalho mais satisfatório (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Esta contextualização constitui um bom exemplo de trabalho cultural-cognitivo.

Assim, pode-se fazer o registro da autoavaliação realizada pelos participantes, ao exporem sua capacidade técnica, comprometimento, profissionalismo e disponibilidade para se adaptar frente às mudanças.

Uma agenda de mudança foi traçada com energia e positividade ligada à SAD/PE, que detém uma boa imagem junto à equipe colaborativa, o que favorece o consenso de que, em tese, não há impedimentos políticos para viabilizar a implantação e institucionalização de uma UCI. O suporte dado à proposta advém do trabalho técnico que deriva tanto da atuação da área contábil quanto da área administrativa (planejamento), principalmente na montagem do novo regulamento

da SAD/PE já com a UCI inserida. Também ficou clara o que farão os colaboradores quando se fizer necessário levar essa proposta adiante.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar que tipo de trabalho institucional positivo pode ser desenvolvido pelos empreendedores institucionais da própria SAD/PE no caso da proposta de criação e institucionalização de uma Unidade de Controle Interno em sua esfera de atuação no governo estadual.

O embasamento teórico-empírico do trabalho tem a IA como fundamento que segue a vertente socioconstrucionista utilizada para dar ênfase aos requisitos do desenvolvimento da agência institucional destinada à futura criação e institucionalização de uma estrutura organizacional de controle interno nesse órgão público.

Com a IA, tornou-se possível revelar a intencionalidade dos empreendedores institucionais na medida em que a conscientização do que lhes cabe fazer foi tomando forma e sendo transformada em algo concreto. Segundo Van Oosten (2006), instituiu-se um senso de propósito nascido das novas ideias acerca da mudança, em grande parte decorrente de descobertas e visão compartilhada em torno de intenções a serem transmutadas em planos visando a transformação cultural.

O paradigma apreciativo foi aplicado, então, ao desafio do *status quo* normativo que a criação de uma UCI na SAD/PE pode produzir. Para tanto, recorreu-se a estratégias de sensibilização dos participantes, partindo do pressuposto de que a *práxis* da mudança positiva tem como base a autoconscientização, a mobilização e a ação coletiva das pessoas envolvidas nesse processo (SEO; CREED, 2002).

Por essa razão, é importante destacar que estas conclusões estão sendo extraídas dos diálogos apreciativos estabelecidos junto ao grupo colaborativo da SAD/PE, com o qual se percorreu o ciclo da IA até o 4-D. Deste modo, foram elaboradas as análises acerca do trabalho institucional que os participantes intencionalmente desenvolveram e vieram a assumir de forma mais proposital, alinhada e favorável à nova estrutura, cuja configuração e institucionalização irá requerer que algumas debilidades hoje existentes venham a ser superadas.⁷

⁷Por ser a pesquisa realizada em contato direto com a realidade, notou-se que alguns elementos intrínsecos ao controle interno, mesmo estando presentes no dia a dia da organização, ainda carecem de atenção e ajustes.

Nessa discussão, buscou-se aportes da literatura contábil direcionada às questões relativas ao controle interno, sobretudo àquelas ligadas às características e classificações tidas como típicas do setor público, que ajudaram a subsidiar o arcabouço teórico-empírico do trabalho.

É certo também dizer que os mecanismos apreciativos contribuíram com sua epistemologia para que a pesquisa tenha sido bem-sucedida.⁸ Por meio do modelo de 5-D, as etapas favoreceram o engajamento dos participantes no empreendedorismo institucional. O suporte oferecido pelo referencial do trabalho institucional forneceu embasamento para a abordagem da chamada ação intencional (e proposital) de indivíduos e organizações destinadas a criar instituições de modo simbólico e experiencial (NILSSON, 2015; LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Conseguiu-se, então, levar adiante a dinâmica do trabalho institucional positivo, a qual não só desloca os atores para o centro da agência institucional (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011), como também confere aos participantes a oportunidade de pôr em evidência a reflexão sobre suas práticas, experiências e valores vividos, em moldes apreciativos.

Além disso, oferece a possibilidade de constituir um dado padrão consistente com o caráter propositivo requerido pela possível criação e institucionalização de uma UCI na SAD/PE. No estudo todos os três tipos de trabalho institucional (político, técnico e cultural-cognitivo) foram encontrados e delineados.

O trabalho político foi marcado pelos seguintes traços característicos: a) disponibilidade dos empreendedores institucionais para mobilizar a instância máxima do órgão por meio de técnicas diretas e persuasão em reuniões dentro e fora do órgão, visando ao cumprimento do decreto estadual nº 47.087/2019, para que a SAD/PE possa atuar de acordo com as regras do governo de Pernambuco. Neste caso, verificou-se tanto uma questão política da agência em conformidade, quanto uma questão ética que diz respeito ao dever de fazer a coisa certa; b) empenho dos participantes voltado para a atualização do regulamento da SAD/PE, dando cobertura à inserção da UCI e o desenvolvimento de uma articulação

⁸Um parêntese merece ser citado: o fato de a pesquisa de campo ter sido realizada em meio a pandemia da COVID-19, o que levou à realização de oficinas presenciais e *online*, sem comprometer o bom andamento da coleta e análise dos dados.

(advocacy) a ser feita pelos que estarão à frente dessa iniciativa, para que haja sua aprovação pela titular da pasta; e c) esforço coletivo e relacional dos participantes, visando a arregimentar suas redes normativas de relacionamento como uma tentativa voltada para alcançar estruturas mais amplas que possam influenciar a mentalidade vigente na SAD/PE.

O trabalho técnico destacou a busca dos empreendedores pelo isomorfismo derivado do *benchmark* ligado ao fato de outras secretarias do poder estadual já possuírem UCIs institucionalizadas. Criou-se e expectativa de que a profissionalização da estrutura da SAD/PE será beneficiada pelo conhecimento agregado do grupo, cujos valores pessoais e institucionais responderiam pela garantia de sucesso nesse empreendimento. O emprego dos fatores técnicos na configuração de certos cursos de ação adotados pela SAD/PE e a especialização de seu pessoal facilitarão a troca de informações a respeito dos arranjos necessários à sua institucionalização. Nesse caso, um recurso importante será o de recorrer à capacidade contábil já existente e explorar o potencial técnico e normativo como base para uma futura UCI.

Por outro lado, os participantes do grupo colaborativo, também atribuíram valor público aos conteúdos que integram o decreto estadual nº 47.087/2019, assumindo o compromisso de torna-los compreensíveis e acessíveis no âmbito da SAD/PE. Neste contexto, consolidou-se a perspectiva de fortalecimento da profissionalização da estrutura diante da oferta de treinamento e formação dos atores que farão parte da UCI, através do conhecimento técnico que a própria Secretaria já possui.

O trabalho cultural-cognitivo foi percebido ante a constatação da construção de uma ideia a ser institucionalizada (UCI) através dos valores e crenças da organização, contando com o senso de comprometimento, profissionalização, espírito coletivo, bom clima organizacional, conhecimento agregado e sabedoria da organização.

O ciclo apreciativo desenvolvido na pesquisa estreitou o relacionamento interpessoal dos envolvidos que aderiram ao discurso afirmativo e positivo voltado para a construção de uma UCI na SAD/PE. É importante reconhecer que foram firmados pactos e acordo em torno das novas práticas capazes de tornar o conhecimento tácito existente um aliado na aceitação e difusão do controle interno na cadeia de valor das demais unidades integrantes da SAD/PE.

Porém, interessa saber como se chegou a essa conclusão. Jacometti, Lago e Bonfim (2022) sugerem também focar a dimensão de agência encontrada no envolvimento dos atores em processos de mudança institucional, detendo-se em seus esforços dedicados à criação, manutenção ou desmantelamento de estruturas.

Nesse sentido, a estratégia para mobilizar a agência presente no grupo colaborativo envolveu sua atuação como empreendedores institucionais que se comprometeram com o advento de uma UCI na SAD/PE, ao longo do ciclo apreciativo.

Como já foi dito, os resultados obtidos identificam a prevalência dos três tipos de trabalho institucional (político, técnico e cultural-cognitivo) atendendo, assim, ao primeiro objetivo específico da dissertação, que pretendia situar o tipo de trabalho institucional que pudesse ser associado ao delineamento de uma proposta de criação e institucionalização de uma UCI na SAD/PE.

Desde os primeiros momentos, com a elaboração do tópico afirmativo da pesquisa, a tarefa de criar uma UCI mostrou que esta teria um papel de destaque como um órgão estratégico destinado a elevar o desempenho organizacional da SAD/PE. Consequentemente, esse fator influenciou a motivação e o envolvimento dos participantes nas diferentes etapas desta pesquisa, em apoio à sua emergência na esfera do governo estadual.

As descobertas dos integrantes do grupo colaborativo passaram pela vivência das experiências exitosas deles na organização, assim como na valorização que os integrantes tinham de si e da organização, perpassando pela capacidade do setor e de cada colaborador para viabilizar as mudanças fundamentais desejadas para a SAD/PE e pensar em possíveis ações dentro da hipótese da efetiva criação e institucionalização de uma UCI. Assim, pode-se imaginar os arranjos requeridos por uma arquitetura social e organizacional adequada para a SAD/PE, ao mesmo tempo em que se pode considerar as evidências relacionadas com a ambiguidade e o paradoxo que encerra a sua inserção no nível local e no cenário do governo estadual.

O desafio enfrentado pela SAD/PE expôs uma situação cujos contornos foram sendo delineados. Cabe dizer que essa narrativa institucional não surgiu espontaneamente e não teria ocupado um lugar importante na análise sem os atores do grupo colaborativo. Aliás, a agência de conformidade não pode ser ignorada. Daí ser oportuno situar esses atores e teorizar seus papéis em relação ao

que foi desenvolvido nesta dissertação. O segundo objetivo específico da pesquisa trata desse assunto.

Foi identificado, portanto, que os atores institucionais desenvolveram atividades de engajamento a promoção da mudança da organização na medida em que eles iam descobrindo as melhorias que a organização poderia obter com a criação de uma UCI. Observou-se empreendedores institucionais capazes de atuar na *advocacy* ao argumentar a favor dessa nova unidade na SAD/PE junto à instância máxima da instituição, contando com o reforço do apoio técnico, material humano e físico, bem como com recursos tecnológicos por hora já existentes na organização. Também apareceram atores empenhados na profissionalização da estrutura, na construção de redes normativas e na difusão de modelos mentais associados à formalização da UCI na SAD/PE.

No terceiro objetivo específico do trabalho, explorou-se o potencial positivo da SAD/PE a ser utilizado na promoção da inovação e mudança decorrentes da proposta de criação de uma UCI. Nesse caso, a afirmativa de que há capacidade técnica (do corpo de funcionários da Secretaria) é bem consistente, assim como o espírito de comprometimento, profissionalismo e boa perspectiva de institucionalização desse órgão estadual frente às mudanças. Revelou-se que a SAD/PE ainda poderá contar com o apoio técnico tanto da área contábil quanto da área administrativa (planejamento). Um novo regulamento da SAD/PE, já com a UCI inserida, poderá sair do papel e alimentar os ânimos dos colaboradores incumbidos de levar adiante a proposta referente à futura estrutura. A melhoria na eficiência e eficácia no controle e padronização dos processos foi um elemento que se destacou no processo de inovação e mudança com o advento da UCI.

O quarto e último objetivo desta dissertação remete ao caráter propositivo do estudo, relativo à criação de uma UCI resultante do trabalho institucional desenvolvido pelos empreendedores institucionais atuantes na SAD/PE. Nesse particular, para corroborar o que já foi discutido na seção anterior, a tomada de consciência por parte dos colaboradores deve ganhar destaque de modo a vir impulsionar as mudanças para o surgimento de uma nova unidade.

É sabido que o caráter propositivo deste estudo envolveu um forte elemento regulatório constituído pela necessidade de cumprimento do decreto estadual nº 47.087/2019, que se expressa sob a forma de *compliance*, considerada

como sendo peça central para explicar a necessidade da adoção de uma UCI na SAD/PE. O reconhecimento de sua importância permeou o debate acerca de que mecanismos institucionais normativos podem gerar conformidade, os quais foram levados em conta quando se solicitou ao grupo colaborativo imaginar e teorizar a proposta de criação de um UCI no terreno institucional da SAD/PE.

Assim, observa-se a inserção coletiva dessa ideia junto aos atores integrantes do grupo colaborativo, inferindo-se que essa sua atuação tem o significado de uma agência distribuída (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). Isso acontece quando vários atores juntos contribuem para uma mudança institucional e aumentam a legitimidade das novas práticas.

Como foi visto no ciclo apreciativo, os membros do grupo colaborativo têm consciência de si mesmos e de seu entorno institucional, podendo-se utilizar esse argumento para se concluir que, empreender com sucesso o trabalho institucional requer uma compreensão do tecido subjacente das regras, normas e estruturas, ou seja, as lógicas da instituição. Nesse conjunto, crenças, modelos mentais e interpretações de significados compartilhados ajudam na melhor compreensão da experiência desenvolvida nesta pesquisa.

A análise do teor propositivo relativo à criação de uma UCI na SAD/PE imputa que o trabalho institucional desenvolvido na dissertação tem implicações com fato de se ter como achado a incidência da agência distribuída como componente complementar ao empreendedorismo institucional (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). Para os autores, enquanto o empreendedorismo institucional enfatiza a construção deliberada de instituições por um grupo seletivo, a agência distribuída destaca a construção emergente de instituições que envolve todo e qualquer membro organizacional.

Ademais, as conclusões aqui apresentadas também se respaldam na análise feita por Bakir e Jarvis (2017): a de que se deve dar atenção à pluralidade de atores que se pode identificar em um estudo desta natureza, a saber: a) os tomadores de decisão, como políticos; b) aqueles que os capacita a tomar as referidas decisões, constituídos por múltiplos membros com experiência e uma posição em redes de articulação ligadas a uma área temática que lhes permite mediar ideias de forma eficaz, resolver eventuais conflitos e arquitetar uma solução comprometida com o sucesso de suas ideias; c) os acadêmicos, com fortes bases teóricas e intelectuais que lhes conferem autoridade de conhecimento,

até mesmo para fomentar a discursividade para construir e alimentar as coalizões dentre aqueles detentores de condições habilitadoras e prática qualificada para dar materialidade à agência. Estes últimos correspondem ao que os autores chamam de empreendedores normativos, capazes de utilizar a racionalidade cognitiva para dar segurança, eficácia e melhor desempenho ao sistema. São eles que demovem dúvidas, suscitam confiabilidade, angariam apoio e obtêm aceitação relacionada a uma determinada prática, bem como estimulam o comportamento aderente à mudança organizacional (BAKIR; JARVIS, 2017).

Do ponto de vista das limitações desta dissertação, destaca-se o ciclo incompleto do modelo 5-D, posto que se avançou até o caráter propositivo do estudo, ainda não tão robusto como seria o desejado pelo autor. Além disso, demandas de tempo para a realização de uma atividade acadêmica que finaliza o mestrado também foram consideráveis.

Entretanto, até o ponto ao qual se chegou, é compensador ter contribuído para o processo de assimilação de seus pressupostos junto aos participantes da pesquisa, que estão cientes acerca dos benefícios de uma UCI incorporada à estrutura da SAD/PE. É interessante apontar que a baixa maturidade institucional, referente ao fortalecimento do controle interno e ao paradoxo enfrentado pela SAD/PE, requer um investimento institucional que está apenas começando.

Em outras palavras, a implantação de uma UCI na SAD/PE precisa ser mais discutida e aprofundada pela instituição para que os agentes da mudança consigam cumprir seu papel e recebam incentivos para dar prosseguimento ao que foi desenvolvido nesta pesquisa. Possivelmente, um dos impulsionadores da futura implantação de uma UCI será um dos integrante do setor de planejamento da SAD/PE, com o auxílio dos membros do grupo colaborativo. Evidentemente, a concordância da gestora máxima da instituição, e sua eventual tomada de decisão a favor, permitiria delinear um cenário promissor para a disseminação mais rápida do processo de mudança e inovação na SAD/PE.

Desse modo, sugere-se a produção de pesquisas futuras que complementem ou recriem o ciclo apreciativo do modelo 5-D, visando a ampliar a participação, a representatividade e, por conseguinte, os seus resultados, possibilitando, assim, o aproveitamento do aprendizado institucional e da multiplicação desta experiência, em face de o decreto estadual nº 47.087/2019

ainda não ter sido alvo de maior isomorfismo e *compliance* na esfera do governo de Pernambuco.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, A; DOUTHWAITE, B. Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices. **ILAC**, Brief 6, v. 1, n. 1, p. 1-4, jul. 2005.

ALVES, A. G. S; MORAES JÚNIOR, V. F. O Sistema de Controle Interno da Gestão Pública do Poder Executivo do Município de Patos/PB. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 4, n. 3, p. 56-71, set./dez. 2016.

AQUINO, M. M. F. **Inovação e Mudança na Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco**: a contribuição da investigação apreciativa. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Controladoria. Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, Recife/PE, 2018.

ATTIE, W. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 4. ed., São Paulo, Atlas, 2012.

AYRES, L. C. N.; CRUZ, V. L.; SANTOS, R. R.; LEONE, R. J. G. Controle Interno em Empresas Familiares de Pequeno Porte: uma aplicação do modelo COSO II. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.12, n.1, p. 3-17, 2018.

AZEVEDO, T. K. G. N.; LEITÃO, R. S. L.; MANZI, S. M. S. Controladoria pública no Brasil: Um estudo do perfil dos gestores de controle interno do Estado de Pernambuco. In: ISIMPCONT, Recife, 2016. [...**Anais**...].

AZEVEDO, T. K. G. N. **Investigação das características das controladorias no setor público**: um estudo nas prefeituras pernambucanas. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Controladoria. Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, Recife/PE, 2016.

BAKIR, C.; JARVIS, D. S. L. Contextualising the context in policy entrepreneurship and institutional change, **Policy and Society**, v. 36, n. 4, p. 465-478, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. **The Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 65-107, 2009.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**: a treatise in the sociology of knowledge. New York, USA: Penguin Books, 1966.

BEUREN, I. M.; MÜLLER, E. T. C. Institucionalização da Controladoria em Empresas Familiares. **Revista Registro Contábil**, v. 4, n. 2, p. 69-88, 2013.

BEUREN, I. M.; ZONATTO, V. C. Perfil dos Artigos sobre Controle Interno no Setor Público em Periódicos Nacionais e Internacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1135-1163, 2014.

BITENCOURT, L. C. T.; SILVA, I. A. Análise dos controles internos utilizados no setor contábil: estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços contábeis de Caxias do Sul. In: X Seminário de Iniciação Científica do Curso de Ciências Contábeis da FSG, v. 6, n. 1, p. 146-156, 2016. [...Anais...].

BOTELHO, M. M. **Manual Prático de Controle Interno na Administração Pública Municipal**. 2. ed. Curitiba: Juruá editora, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acervo/legislacao/>>: Acesso em 21 jan. 2021.

_____. **Emenda Constitucional nº 1**, de 17 de outubro de 1969. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc_anterior1988/emc01-69.htm. Acesso em 21 jan. 2021.

_____. **Lei nº 4.320/1964**, de 17 de março de 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm: Acesso em 21 jan. 2021.

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.

BRUNING, C.; AMORIM, A. L. M.; GODRI, L. Institutional work: uma ponte entre estudos críticos e institucionais? **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 4, p. 144-156, out./dez. 2015.

BUCKHAM, R. H. Transforming performance appraisal through appreciative inquiry. **Estudios de Administración**, v. 1, p. 3-19, 2018.

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 (Just) 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.

BUSHE, G.; MARSHAK, R. Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 45, n. 3, p. 345-365, 2009.

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

CALIXTO, G. E.; VELASQUEZ, M. D. P. Sistema de controle interno na Administração Pública Federal. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Ed. Especial, p. 63-81, jul. 2006.

CARPES, A. M. S.; ORO, I. M. Análise do ambiente de controle interno nas cooperativas agropecuárias do estado de Santa Catarina: uma investigação alicerçada na perspectiva da metodologia COSO. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2020 [...Anais...]

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

CASTRO, D. P. **Auditoria, Contabilidade e controle interno no Setor Público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COOPERRIDER, D. L.; SEKERKA, L. E. Toward a Theory of Positive Organizational Change. In: GALLOS, J. V. (Editor). **Organization Development**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

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

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

_____; SRIVASTVA, S. Appreciative inquiry in organizational life. In: Woodman, R.W. & Pasmore, W. A. (eds). **Research in Organizational Change and Development**, v.1, p. 129-169, Stamford, CT: JAI Press. 1987.

CREPALDI, R. **Auditoria operacional: avaliação dos processos organizacionais das áreas comercial e financeira de uma empresa de pequeno porte do ramo químico**. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, 2013.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: teoria contábil**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DANSOU, K.; LANGLEY, A. Institutional Work and the Notion of Test. **M@n@gement**, n. 15, p. 503-527, 2012.

DEMPSTER, G.; KLUVER, J. Institutional entrepreneurship in health management: a survey experiment on appreciative inquiry®. **Studies in Business and Economics**, v. 14, n. 1, p. 34-50, 2019.

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. Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), **Institutional patterns and organizations**. Cambridge, Ballinger, 1988.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In W. Powell & P. J. DiMaggio (Orgs.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DINIZ, J. A.; FILHO, J. F. R.; LIBONATI, J. J.; FRAGOSO, A. R. Controle interno na administração pública municipal: aplicação da análise discriminante para modelar uma congruência com o controle externo. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2004. [...Anais...]

DORADO, S. Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 385-414, 2005.

EMIRBAYER, M.; MISCHE, A. 'What Is Agency?'. **American Journal of Sociology**, v. 103, n. 4, p. 962-1023, 1998.

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. **Qualidade na pesquisa qualitativa** / Uwe Flick; tradução Roberto Cataldo Costa; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLIGSTEIN, N. Social skill and the theory of fields. **Sociological Theory**, v. 19, n. 2, p. 105-125, 2001.

GARCIA, O. P. G.; KINZLER, L.; ROJO, C. A. Análise dos sistemas de controle interno em empresas de pequeno porte. **Interface**, v. 11, n. 2, p. 133-153, 2014.

GERGEN, K. J. **Realities and relationships**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- 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**, FEFICAFI, n. 21, p. 1-18, maio-ago. 1999.
- GREENWOOD, R.; SUDDABY, R. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. **Academy of Management Journal**, v. 49, n.1, p. 27-48, 2006.
- GRIETEN, S.; LAMBRECHTS, F.; BOUWEN, R.; HUYBRECHTS, J.; FRY, R.; COOPERRIDER, D. Inquiring into Appreciative Inquiry: A Conversation With David Cooperrider and Ronald Fry. **Journal of Management Inquiry**, v. 27, n. 1, p. 101–114, 2018.
- GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B.; PEREIRA, C. A. O entendimento da contabilidade gerencial sob o a ótica da teoria institucional. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 91-106, out./dez. 2005.
- HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional Entrepreneurship. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Orgs.). **Handbook of Organizational Institutionalism**. 1. ed. Sage. p. 198-217, 2008.
- HENDERSON, R. K.; JIMÉNES-GONZALES, C.; CONSTABLE, D. J. C.; ALSTON, S. R.; INGLIS, G. G.; FISHER, G.; SHERWOOD, J.; BINKS, S. P.; CURZONS, A. D. Expanding GSK's solvent selection guide—embedding sustainability into solvent selection starting at medicinal chemistry. **Green Chemistry**, v. 13, n. 4, p. 854-862, 2011.
- HUNG, L.; PHINNEY, A.; CHAUDHURY, H.; RODNEY, P.; TABAMO, J.; BOHL, D. Appreciative Inquiry: Bridging Research and Practice in a Hospital Setting. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 17, p. 1–10, 2018.
- IFAC - INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS -. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International Public Sector**, Study 13, ago. <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2020.
- JACINTHO, M. R. M., RAMOS, D. B. Controles internos na área financeira da Unimed Nordeste RS, com foco nos produtos hospitalares, faturados pelos prestadores de serviços terceirizados. In: IX Seminário de Iniciação Científica curso de ciências contábeis da FSG, v.5, n. 2, 2014. [...**Anais...**].
- JÄRVINEN, J. T. Role of management accounting in applying new institutional logics. A comparative case study in the non-profit sector. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 29, n. 5, p. 861-886, 2016.

JHA, S. K. Narrative Texts in Narrative Inquiry: Interpretive Voices to Better Understand Experiences in Given Space and Time. **Open Journal of Leadership**, n. 7, p. 237-249, 2018.

JOHNSTON, E. Appreciative Inquiry: researching greatness. REED, J. **Appreciative inquiry: Research for change**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

JORDAN, I. Corporate Governance in the Public Sector. La gouvernance des politiques publiques au Royaume-Uni depuis 1997. **L'Observatoire de la société britannique**, n. 16, p. 37-50, dec 2014.

KLEMSDAL, L.; WITTUSEN, C. Agency in compliance with institutions: The case of professional expert-organizations and politico-ethical agency. **Organization**, 2021.

KOVALSKI, F.M. **Sistema de controles internos: um estudo de caso aplicado a uma empresa de comércio e beneficiamento de cereais**. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação - MBA em Auditoria Integral. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2017.

JACOMETTI, M.; LAGO, E. C. W; BONFIM, L. R. C. Institutional Work Affecting Institutions in a Tourism Cluster. **RBTUR**, v. 16, n. 1, p. 1-16, 2022.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. Institutions and Institutional Work. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; LAWRENCE T. B.; NORD, W. R. (Eds.) **Handbook of organization studies**, London: SAGE, 2006.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. Introduction: Theorizing and Studying Institutional Work. In: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. **Journal of Management Inquiry**, n. 20, p. 52–58, 2011.

LAWRENCE, T. B.; LECA, B.; ZILBER, T. B. Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues. **Organization Studies**, v. 34, n. 8, p. 1023–1033, 2013.

LEEUW, T. D.; GÖSSLING, T. Theorizing change revisited: An amended process model of institutional innovations and changes in institutional fields. **Journal of Cleaner Production**, v. 135, p. 435-448, 2016.

LEONEL JUNIOR, R. S.; CUNHA, C. R. Atores, trabalho institucional e a institucionalização da estratégia de diversificação em uma cooperativa agroindustrial. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 10, n. 1, p. 81-98, 2013.

LIMA, A. M.; BALESTRIN, A.; FACCIN, K.; MARCONATTO, D.A
institucionalização da cooperação: uma análise do trabalho institucional em uma comunidade vulnerável da região amazônica. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, Special Issue, p. 683-705, 2019.

LIMA, D. V. **Fundamentos da auditoria governamental e empresarial**: com modelos de documentos e pareceres utilizados. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA FILHO, I. S. **Implantação da gestão de riscos em uma instituição federal de ensino superior**: uma abordagem apreciativa. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração Pública em Rede Nacional- PROFIAP). Recife: Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2019. 111 f.

LIMA, H. M. A. MELO, F. A. O; REIS, P. N. C; LIMA, C. C. S; OLIVEIRA, VANDERLUCI, M. S. Controle interno como ferramenta essencial contra erros e fraudes dentro das organizações. In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. [...Anais...].

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.

MAIER, F.; SIMSA, R. How actors move from primary agency to institutional agency: A conceptual framework and empirical application. **Organization**, v. 28, n. 4, p. 555–576, 2021.

MANN, A. A positive revolution in international development. **AI Practitioner**, v. 13, n. 3, p. 12-15, 2011.

MARUJO, E. 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.

MELO, M. S. **Controle interno**: Um estudo nas universidades federais brasileiras. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Controladoria. Recife: Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), 2020.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

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

MILESKI, H.S. **O controle da Gestão Pública**. Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 2005.

MOHR, B. J. Appreciative Inquiry: Igniting Transformative Action. **The Systems Thinker**, v. 12, n.1, p. 1-4, february, 2001.

MÖLLERING, G.; MÜLLER-SEITZ, G. Direction, not destination: Institutional work practices in the face of field-level uncertainty. **European Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 28-37, 2018.

MONTEIRO, R. P. Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. v. 12, n. 25, p 150-188, 2015.

MUNIR, K. A. The Social Construction of Events: A Study of Institutional Change in the Photographic Field. **Organization Studies**, v. 6, n. 1, p. 93-112, 2005.

NILSSON, W. Positive Institutional Work: Exploring Institutional Work through the Lens of Positive Organizational Scholarship. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 3, p. 370–398, 2015.

PEREIRA, E. T. A.; REZENDE, D. A. Planejamento e gestão estratégica municipal: Estudo de caso do controle interno da prefeitura municipal de Curitiba. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 52-72, 2013.

PERKMANN, M.; SPICER, A. How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. **Human Relations**, v. 61, n. 6, p. 811-844, 2008.

PERNAMBUCO. **Lei nº 13.205, de 19 de janeiro de 2007**. Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Poder Executivo, e dá outras providências. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=1&numero=13205&complemento=0&ano=2007&tipo=&url=> Acesso em: 23 ago. 2021.

_____. 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: 10 jan. 2021.

_____. **Decreto Estadual nº 47.087/2019**. Dispõe sobre a instituição e o funcionamento das Unidades de Controle Interno, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual. Disponível em: <http://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=41716&tipo#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20institui%C3%A7%C3%A3o%20e,P%C3%ABlica%20do%20Poder%20Executivo%20Estadual>. Acesso em: 10 jan. 2021.

PESSOA, M. F.; BERNARDO NETO, L.; ARAUJO, L. M. **Sistemas de Informação sobre a Administração Financeira Pública**: desenho e análise custo benefício, set, 1997. Monografia vencedora em 3º lugar no II Prêmio STN de Monografia. Brasília: ESAF, 1997. 52 p.

PETER, M.G.A.; MACHADO, M.V.V. **Manual de auditoria governamental**. São Paulo: Atlas, 2003. 248 p.

PETON, H.; PEZÉ, S. The Unsuspected Dynamics of the Regulative Pillar: The Case of Faute Inexcusable in France. **M@n@gement**, v. 17, p.145-179, 2014.

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

QUEIROZ, D. B.; CUNHA, M. C. F.; SANTOS, J. K. L.; QUEIROZ, E. J. P.; QUEIROZ, R. M. Uma Análise do Funcionamento do Sistema de Controle Interno nas Administrações Públicas Municipais Paraibanas. In: XV Congresso Brasileiro de Custos– Curitiba – PR, 12 a 14 de novembro de 2008. [...**Anais**...].

REED, J. **Appreciative inquiry**: Research for change. Thousand Oaks, Sage, 2007.

REIS, H. C. Auditoria governamental: uma visão de qualidade. **Revista de Administração Municipal**, v. 40, n. 209, p. 53-54, out./dez. 1993.

REZENDE, A. J.; SLOMSKI, V.; CORRAR, L. J A Gestão Pública Municipal e a Eficiência dos Gastos Públicos: Uma investigação empírica entre as políticas públicas e o índice de desenvolvimento humano (IDH) dos municípios do Estado de São Paulo. **Revista Universo Contábil**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2005.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

RIVERO, C. **Inquérito apreciativo**: sonhar as organizações, co-construir um futuro positivo e inovador. 2008. Disponível em: <http://www.catararinarivero.com/formacao/Inquerito-Apreciativo-Sonhar-as-organizações.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

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. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010.

SANTOS, C. A.; SILVA, J. C. C.; SANTOS, W. B. O controle interno na gestão das empresas localizadas em Arapiraca – AL. In: II SIMPCONT – Recife/PE, 2017. [...**Anais**...].

SANTOS, R. T.; MURARO, M. A influência da lei de responsabilidade fiscal nos Procedimentos de controle interno: uma análise nos Municípios gaúchos do Corede produção. In: 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade, 24 a 28 de agosto de 2008. [...**Anais**...].

SCHALL, E. Appreciative Narratives as Leadership Research: Matching Method to Lens. In David Cooperrider, Michel Avital (Eds.). **Constructive Discourse and Human Organization** (Advances in Appreciative Inquiry), v 1. Amsterdam, Elsevier, 2004.

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

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica.** Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SENIWOLIBA, J. A. Appreciative inquiry: a tool for transforming the University for Development Studies. **Global Educational Research Journal**, v. 2, n. 12, p. 185-194, December, 2014.

SEO, M. G.; CREED, W. E. D. Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 2. p. 222-247, 2002.

SILVA, L.M. **Contabilidade Governamental: Um enfoque administrativo.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, P. G. K. O papel do controle interno na administração pública. **Contexto**, v. 2, n. 2, p. 1-16, 1º semestre 2002.

SILVA, I. C.; COSTA FILHO, C. G.; BRITO, M. J. Investigação Apreciativa e Pesquisa-ação: Relação Dialógica, Complementaridade ou Oposição? **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, p. 163-172, 2014.

SILVA, M. F.; JUNQUEIRA, L. A. P.; CARDOSO, O. Inovação e a Teoria Institucional. **Revista Gestao.Org**, v. 14, n. 1, p. 106-114, 2016.

SILVA, Y. A.; MACEDO, C. T. Os procedimentos de controle interno: um instrumento na detecção de fraudes e erros no departamento contábil de uma concessionária de veículos em Goiânia. **Revista QUALIA: A Ciências em Movimento**, v. 3, n.2, p. 47-63, jul./dez. 2017.

SILVA; B. D.; RIBEIRINHA, T. Cinco lições para a educação escolar no pós COVID-19. **Interfaces Científicas**, v. 10, n. 1, p. 194-210, Número Temático – 2020.

SOARES, M.; SCARPIN, J. E. Controle Interno na Administração Pública: Avaliando sua Eficiência na Gestão Municipal. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, v.14, n. 1, p. 5-15, mar. 2013.

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. I SIMPCONT, Recife, agosto2016. [...Anais...].

SOUTO, S. D. A. S. **Configuração institucional da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco: uma perspectiva institucional e apreciativa.** 2017. 130 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação

em Controladoria. Recife, Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2017.

SOUZA, G. P. **Delineamento da controladoria segundo a perspectiva da abordagem apreciativa**: a experiência em uma instituição de ensino superior. 2018. 149 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Controladoria. Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, Recife/PE, 2018.

SOUZA JÚNIOR, M.; SILVA, M. Z. Gestão pública estadual: percepção dos gestores sobre a qualidade dos controles internos. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**– CRCSC, v. 15, n. 46, p. 47-60, set./dez. 2016.

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

SOUZA, R. G.; SOUTO, S. D. A. S.; NICOLAU, A. M. Em um mundo de incertezas: um *survey* sobre controle interno em uma perspectiva pública e privada. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 14, n. 31, p. 155-176, jan./abr. 2017.

SUDDABY, R. Challenges for Institutional Theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 19, n. 1, p. 14–20, 2010.

TAVEIRA, L. D. B.; SILVA, M. A.; CALLADO, A. L. C. Controle Interno: Percepção de Gestores de uma Instituição de Ensino. **Revista de Estudos Contábeis**, v. 7, n. 13, p. 3-22, jul./dez. 2016.

TCU - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública**. Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países, 2009. Disponível em:
https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjBq66_j4X2AhUMr5UCHaRSC4EQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fportal.tcu.gov.br%2Fflumis%2Fportal%2Ffile%2FfileDownload.jsp%3FfileId%3D8A8182A15A4C80AD015A4D5CA9965C37&usg=AOvVaw2DLCT3XtDHzsYHEEn87gw. Acesso em: 21 jan.2021.

_____, **Instrução Normativa nº 84**, de 22/04/2020. Disponível em:
<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>. Acesso em: 21 jan.2021.

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

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, v. 12.

_____. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 22-39, 1983.

TROSTEN-BLOOM, A. Evolving approaches to design at Hunter Douglas Window Fashions Division. **AI Practitioner: International Journal of Appreciative Inquiry**. p. 6-10, May 2003.

VAN OOSTEN, E. B. Intentional change theory at the organizational level: a case study. **Journal of Management Development**, v. 25, n. 7, p. 707-717, 2006.

VAN VUUREN, L. J.; CROUS, F. Utilising appreciative inquiry (AI) in creating a shared meaning of ethics in organisations. **Journal of Business Ethics**, v. 57, n. 4, p. 399-412, 2005.

VASCONCELOS, M. T. C.; SAMPAIO, F. J. C.; NETO, A. F. S.; DUQUE, C. Funcionalidade do Controle Interno nos Municípios: Um Estudo nas Prefeituras de Uma Região Metropolitana do Nordeste. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 5, n. 2, p. 201-221, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, E. R. F. C.; ARAÚJO, A. O.; GOMES, A. M.; GUIMARÃES, A. L. S.; ROCHA, M. M. Q. Controle interno dos estoques de medicamentos nos hospitais de Natal. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 4, n. 2, p. 39-54, 2007.

WAHID, F.; SEIN, M. K. Steering Institutionalization Through Institutional Work: The Case of an eProcurement System in Indonesian Local Government. In: 47th Hawaii International Conference on System Science, 2014. [...**Annals...**]

WANG, J. J.; HOOPER, K. **Internal control and accommodation in Chinese organisations**. Elsevier. Nova Zelândia. p. 18-30, 2017.

_____. Institutional entrepreneurs: The driving force in institutionalization of public systems in developing countries. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v.7, n. 1, p.76-92, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, J.; JAMALI, D. Collide or Collaborate: The Interplay of Competing Logics and Institutional Work in Cross-Sector Social Partnerships. **Journal of Business Ethics**, n. 169, p.673-694, 2021.

ZAHIR-UL-HASSAN, M. K.; VOSSSELMAN, E. G. J. **Institutional entrepreneurship in the social construction of accounting control**. Nijmegen, Holland: Nijmegen Center for Economics, Radboud Universiteit Nijmegen, 2010.

ZANDEE, D. Appreciative inquiry research review & notes. **AI Practitioner**, v. 17, n. 1, p. 61–65, 2015.

ZAPPELLINI, M B; FEUERSCHÜTTE, S G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-246, 2015.

ZARPELON, F. M.; BITTENCOURT, A. C.; FACCIN, K.; BALESTRIN, A. A decade of institutional work: context and opportunities for research. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 91, p. 750-775, out./dez. 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA - Nível Mestrado

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA PESQUISA⁹

Convidamos o Sr(a) a participar, como voluntário, da coleta de dados da dissertação denominada CONTROLE INTERNO EM UMA SECRETARIA ESTADUAL PERNAMBUCANA: UM ESTUDO DE CASO INSTITUCIONAL-APRECIATIVO, que está sob a responsabilidade do aluno Wagner Lima Carneiro da Silva, orientado pela professora Rezilda Rodrigues Oliveira, ambos do Programa de Pós-Graduação em Controladoria, da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPGC/UFRPE).

Esta é uma pesquisa de caráter teórico-empírico, com o objetivo de analisar que tipo de trabalho institucional positivo pode ser desenvolvido pelos empreendedores institucionais da própria Secretaria de Administração de Pernambuco (SAD/PE) no caso da proposta de criação e institucionalização de uma Unidade de Controle Interno (UCI) em sua esfera de atuação no governo estadual.

Para sua realização, adotaremos um protocolo de pesquisa que será comunicado aos participantes, no qual será explicado como iremos utilizar recursos eletrônicos (como uso de *e-mails*, telefonemas, *WhatsApp*, videoconferências), característicos de atividades desenvolvidas por meios remotos, por conta da pandemia da COVID-19, assim como encontros presenciais.

Garantimos que os dados e informações fornecidas pelo Sr(a) nas

⁹Agradecemos a devolução deste Termo devidamente assinado e digitalizado em PDF, a ser encaminhado para o seguinte e-mail: Wagner Lima Carneiro da Silva <wagner.carneirosadpe@gmail.com>

entrevistas e a participação em nossas atividades de pesquisa permanecerão anônimas, mas não confidenciais. Será adotada a codificação alfanumérica para identificar o participante.

Consentimento de participação

Eu, _____, aceito participar desta pesquisa como voluntário. Estou ciente das informações contidas neste termo, assim como do anonimato das informações prestadas.¹

Local e data: _____, _____, _____.

Assinatura:

APÊNDICE B – ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 1- D DEFINIÇÃO**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA
MESTRADO EM CONTROLADORIA****DATA DA OFICINA: 19/01/2022****1-D Definição**

Ref. proposta de criação e institucionalização de uma Unidade de Controle Interno em uma Secretaria Estadual em Pernambuco: estudo de caso associado à ótica do trabalho institucional positivo

Tópicos afirmativos (para discussão e escolha pelos participantes da pesquisa, podendo ser ajustados e receber nova redação):

- a) A criação bem-sucedida de uma UCI na SAD/PE contribui de forma positiva para inovação e mudança em sua estrutura e funcionamento.
- b) A criação bem-sucedida de uma UCI na SAD/PE contribui estrategicamente para a melhoria do processo de gestão.
- c) A criação bem-sucedida de uma UCI na SAD/PE influencia o desempenho organizacional e contribui positivamente para sua gestão estratégica.
- d) A criação bem-sucedida de uma UCI na SAD/PE contribui para entrega de valor público à sociedade, por meio do aumento da eficácia no atingimento dos objetivos institucionais/estratégicos.

**APÊNDICE C – ROTEIRO DE PERGUNTAS DO CICLO 2-D –
DESCOBERTA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA
MESTRADO EM CONTROLADORIA
DATA DA OFICINA: 25/01/2022**

2-D Descoberta

Nome: _____

* Os nomes são apenas para o pesquisador. As identificações dos respondentes serão codificadas.

1) Quais foram as experiências exitosas por você vivenciadas na Secretaria de Administração, que possam ser compartilhadas e que possibilitam a construção de uma UCI, bem como que auxiliem a consolidação da imagem da organização?

2) O que você mais valoriza em si mesmo, no seu trabalho e no funcionamento do seu setor?

3) Como você aprecia a atuação do seu setor na capacidade de promover mudanças fundamentais neste órgão com a implantação bem-sucedida de uma UCI?

4) Na hipótese da efetiva criação de uma UCI, quais serão os pontos positivos para a SAD/PE?

5) Gostaríamos de saber a sua motivação quanto a criação de uma UCI no âmbito da instituição e que papel você poderia desempenhar para que isto se torne algo efetivo.

6) Dentre os elementos do Quadro abaixo, assinale dois dos conteúdos de cada coluna que mais pode ser importante e representa as forças a serem utilizadas na criação de uma UCI no âmbito de sua instituição.

Quadro – O núcleo positivo da vida organizacional

REALIZAÇÕES	TRADIÇÕES VITAIS
Oportunidade estratégias	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)

Comente sua escolha:

APÊNDICE D – ROTEIRO DE PERGUNTAS DO CICLO 3-D SONHOS**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA****MESTRADO EM CONTROLADORIA****DATA DA OFICINA: 01/02/2022****3-D Sonhos**

Nome: _____

* Os nomes são apenas para o pesquisador. As identificações dos respondentes serão codificadas.

1) Imagine que a UCI esteja implantada na SAD/PE, cite de 2 a 3 desejos que se tornariam realidade?

2) Como você imaginaria a SAD/PE daqui a 5 anos caso a UCI fosse implantada hoje? Faça também uma comparação com o que existe no momento atual, para ter uma ideia mais viva da mudança que aconteceu.

3.1) Imagine que estamos no ano de 2027, com a UCI em pleno funcionamento. Quais inovações e mudanças positivas você identifica na instituição? Pense na profissionalização da estrutura. Ela aconteceu?

3.2) Qual foi o seu papel e quem foram os principais atores no processo de implantação até o ano de 2027?

4) Com a implantação da UCI que benefícios e produtos poderiam ser percebidos pela sociedade e clientes da SAD/PE? A implantação da UCI influenciou outros órgãos do governo estadual que ainda não têm essa estrutura?

**APÊNDICE E – ROTEIRO DE PERGUNTAS DO CICLO 4-D
PLANEJAMENTO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA
MESTRADO EM CONTROLADORIA
DATA DA OFICINA: _____**

4-D Planejamento

Nome: _____

* Os nomes são apenas para o pesquisador. As identificações dos respondentes serão codificadas.

1) Que contribuições você e/ou seu setor podem dar para a concretização do sonho (a criação bem-sucedida da UCI no âmbito da SAD/PE)?

2) Quais são os principais pontos positivos da SAD/PE que possa promover inovação e mudança decorrente da criação da UCI? (imaginando uma implantação bem-sucedida da UCI na organização)

3) Que configuração organizacional foi adotada na implantação da UCI no âmbito da SAD/PE? (imaginando uma implantação bem-sucedida da UCI na organização)

4) Mencione que tipo de apoio e de recursos foram mobilizados para que a criação bem-sucedida da UCI no âmbito da SAD/PE? Quais foram os mais importantes nesse processo de inovação e mudança?

ANEXOS

ANEXO A – ESTRUTURA COMPLETA DA SAD/PE

