

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

**AUGUSTO CARLOS DINIZ COSTA FILHO**

***COMPLIANCE* E CÓDIGO DE CONDUTA NO MOVIMENTO PRÓ-  
CRIANÇA: UM ESTUDO INSTITUCIONAL POSITIVO**

**RECIFE**  
**2021**

**AUGUSTO CARLOS DINIZ COSTA FILHO**

***COMPLIANCE* E CÓDIGO DE CONDUTA NO MOVIMENTO PRÓ-  
CRIANÇA: UM ESTUDO INSTITUCIONAL POSITIVO**

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

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rezilda Rodrigues Oliveira

**RECIFE  
2021**

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)

---

- C837c Costa Filho, Augusto Carlos Diniz  
Compliance e Código de Conduta no Movimento Pró-Criança: Um estudo Institucional Positivo / Augusto Carlos Diniz  
Costa Filho. - 2021.  
154 f. : il.
- Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira.  
Inclui referências e apêndice(s).
- Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, 2021.
1. Compliance. 2. Código de conduta. 3. Terceiro setor. 4. Trabalho institucional positivo. 5. Investigação apreciativa.  
I. Oliveira, Rezilda Rodrigues, orient. II. Título

CDD 658.151

---

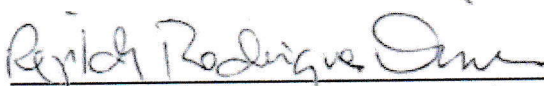
**AUGUSTO CARLOS DINIZ COSTA FILHO**

**COMPLIANCE E CÓDIGO DE CONDUTA NO MOVIMENTO PRO-  
CRIANÇA: UM ESTUDO INSTITUCIONAL POSITIVO**

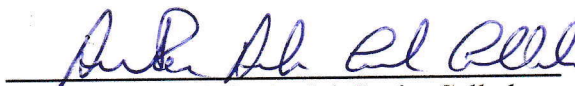
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

**Linha de pesquisa:** Planejamento, Controle e Análise Financeira

**BANCA EXAMINADORA**



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rezilda Rodrigues Oliveira – Orientadora  
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE



Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado  
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lilian Soares Outtes Wanderley  
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade que me concedeu em ingressar no Mestrado de Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e de concluí-lo com êxito.

Agradeço à minha esposa, Mariana, por sempre estar ao meu lado, ter me incentivado a conquistar meus sonhos, vibrar com minhas conquistas e por ter se desdobrado cuidando de nossos filhos Ana Maria e Augusto durante esta jornada.

Aos meus pais, Augusto e Carolina e às minhas irmãs Ana Carolina e Fabianna, de terem contribuído de maneira presente com palavras de incentivo durante a minha caminhada acadêmica.

Agradeço à minha orientadora, Professora Dr.<sup>a</sup> Rezilda Rodrigues Oliveira, pelos ensinamentos compartilhados, encontros, reuniões, e pelas contribuições na construção deste trabalho.

Agradeço ao Professor Dr. Antônio André Cunha Callado, coordenador do curso de Mestrado em Controladoria da UFRPE, pelo conhecimento compartilhado em sala de aula, congressos e eventos acadêmicos, pela acessibilidade, orientações em artigos e na própria avaliação desta dissertação.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC/UFRPE), em especial, a Aldo Callado, pelos conhecimentos compartilhados.

Aos gestores do Movimento Pró-Criança (MPC), por permitirem a realização desta pesquisa e também ao grupo colaborativo do MPC que participou dos encontros, reuniões e oficinas apreciativas realizadas ao longo desta pesquisa, e em especial a Adriana Paiva, que intermediou os encontros.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, em especial ao meu chefe Luís Alberto, por todos os incentivos e compreensão.

Por fim, agradeço por todo o conhecimento compartilhado durante o Mestrado aos meus amigos de turma 2019.1, Albery, Célio, Cileide, Cristiano, Daryk, Dayvson, Haroldo, Jamiris, Marconi e Paulo, por todo apoio.

## RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo analisar como o trabalho institucional positivo pode levar ao cerne dos pilares institucionais que sustentam a elaboração conjunta de um código de conduta a ser adotado no Movimento Pró-Criança (MPC), no contexto de um programa de *compliance*. Para fundamentação da temática da pesquisa, recorreu-se a elementos que caracterizassem o *compliance*, o código de conduta, a teoria institucional, com foco particular no campo de estudo do Trabalho Institucional Positivo em conexão com a Investigação Apreciativa (IA). Quanto à tipologia desta pesquisa, considera-se descritiva-exploratória, explicativa e interpretativa, com abordagem qualitativa. Buscou-se evidenciar os elementos básicos do desenho de uma metodologia que contemple o trabalho institucional e a compreensão acerca de forças positivas, valores compartilhados e estratégias propositivas respaldados no modelo de 5-D. O escopo da pesquisa aplicou-se ao estudo de caso do MPC, instituição sem fins lucrativos criada pela Arquidiocese de Olinda e Recife. A pesquisa chegou até o 3-D no âmbito do modelo 5-D da IA, quais sejam: definição do tópico afirmativo (1-D), as descobertas positivas (2-D) e os sonhos (3-D). A triangulação na coleta de dados, obtida por meio de várias fontes para garantir sua consistência, recorreu à simultaneidade presente no delineamento lógico da apreciação conjugada às interpretações dos atores quanto às suas práticas de trabalho institucional sobretudo nas dinâmicas observadas de trabalho em conjunto, que permitiram a emergência de padrões de significado compartilhado e conhecimento tácito produzidos junto com o pesquisador. Os achados mostraram uma interação dos pilares regulativos, normativos e cultural-cognitivo no processo de institucionalização do *compliance* e a do código de conduta, mostrando a ocorrência de uma dinâmica interdependente baseada na reflexividade dos testemunhos e comentários, confrontados com os materiais apresentados. Baseado nos elementos encontrados na ambiência do grupo colaborativo constituído na execução da pesquisa, com quem se construiu inúmeros diálogos apreciativos, chegou-se ao esquema analítico referente à incorporação de um código de conduta formulado pelos atores do MPC. Adotou-se os preceitos do trabalho institucional positivo visando à conquista estratégica da legitimidade sócio-política no contexto de um programa de *compliance*, tendo como foco a elaboração de um Código de Ética e Conformidade, na expressão adotada pelos participantes da pesquisa. Os valores e desejos com os quais se operou ao longo do ciclo apreciativo transmitiram ao grupo colaborativo a ideia e o referencial de um trabalho institucional positivo. Diante disso, obteve-se o conteúdo da proposta de trabalho institucional positivo, caracterizado pela forma intencional e propositiva assumida pelos atores que protagonizaram diferentes papéis nos processos de mudança institucional ligados à co-criação de um código de conduta no MPC. Igualmente, a esse resultado associou-se os cuidados necessários à continuidade do que foi realizado, de modo que regras e recomendações sejam adotadas visando não só a construção, mas também a manutenção institucional do código de conduta dentro de um programa de *compliance* do MPC. Por fim, como sugestão a serem promovidas no MPC, pesquisas que visem a criação de canais de atendimento que permitam captar manifestações dos *stakeholders*, de maneira que, seja fortalecida a configuração do ecossistema de controle interno, incluindo a criação de uma ouvidoria, entre outras contribuições trazidas pela dissertação.

**Palavras-chave:** *Compliance*. Código de conduta. Terceiro setor. Trabalho institucional positivo. Investigação apreciativa.

## ABSTRACT

This dissertation aims to analyze how positive institutional work can lead to the core of the institutional pillars that support the joint elaboration of a code of conduct to be adopted in the Movimento Pró-Criança (MPC), in the context of a compliance program. To substantiate the research theme, elements that characterize compliance, the code of conduct, institutional theory were used, with a particular focus on the field of study of Positive Institutional Work in connection with Appreciative Inquiry (AI). As for the typology of this research, it is considered descriptive-exploratory, explanatory and interpretive, with a qualitative approach. We sought to highlight the basic elements of designing a methodology that includes institutional work and the understanding of positive forces, shared values and propositional strategies supported by the 5-D model. The scope of the research was applied to the case study of MPC, a non-profit institution created by the Archdiocese of Olinda and Recife. The research reached the 3-D within the scope of the 5-D AI model, namely: affirmative topic definition (1-D), positive discoveries (2-D) and dreams (3-D). The triangulation in data collection, obtained from various sources to ensure consistency, resorted to the simultaneity present in the logical design of the appreciation combined with the actors' interpretations of their institutional work practices, especially in the observed dynamics of working together, which allowed the emergence of patterns of shared meaning and tacit knowledge produced together with the researcher. The findings showed an interaction of the regulatory, normative and cultural-cognitive pillars in the process of institutionalization of compliance and the code of conduct, showing the occurrence of an interdependent dynamic based on the reflexivity of testimonies and comments, confronted with the materials presented. Based on the elements found in the ambience of the collaborative group constituted in the execution of the research, with whom numerous appreciative dialogues were built, an analytical scheme was reached regarding the incorporation of a code of conduct formulated by the actors of the MPC. The precepts of positive institutional work were adopted, aiming at the strategic achievement of socio-political legitimacy in the context of a compliance program, focusing on the elaboration of a Code of Ethics and Compliance, in the expression adopted by the research participants. The values and desires with which it operated throughout the appreciative cycle conveyed to the collaborative group the idea and benchmark of positive institutional work. Therefore, the content of the positive institutional work proposal was obtained, characterized by the intentional and propositional form assumed by the actors who played different roles in the institutional change processes linked to the co-creation of a code of conduct in the MPC. Likewise, this result was associated with the necessary care for the continuity of what was carried out, so that rules and recommendations are adopted aiming not only the construction, but also the institutional maintenance of the code of conduct within an MPC's compliance program. Finally, as a suggestion to be promoted at the MPC, surveys aimed at creating service channels that allow capturing statements from stakeholders, so that the configuration of the internal control ecosystem is strengthened, including the creation of an ombudsman, among others contributions brought by the dissertation.

**Keywords:** Compliance. Code of Conduct. Third sector. Positive institutional work. Appreciative inquiry.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 1</b> – Práticas de trabalho institucional                                                     | 65  |
| <b>Figura 2</b> – Ciclo de 5-D                                                                           | 71  |
| <b>Figura 3</b> – Delineamento lógico do trabalho institucional positivo: protocolo adotado              | 77  |
| <b>Figura 4</b> – Contrato de convivência do MPC – atividades socioeducativas                            | 96  |
| <b>Figura 5</b> – Oficina presencial 3-D no auditório do MPC                                             | 105 |
| <b>Figura 6</b> – Esquema analítico referente à incorporação do código de conduta pelo MPC               | 123 |
| <b>Figura 7</b> – Valores e desejos que permitiram desenvolver o trabalho institucional positivo no MPC. | 124 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Quadro 1</b> - Princípios <i>do compliance</i>                                                                                                                                                   | 37  |
| <b>Quadro 2</b> - Trabalhos institucionais de acordo com a etapa de institucionalização                                                                                                             | 62  |
| <b>Quadro 3</b> – Trabalho político, cultural e técnico empreendido na criação de instituições                                                                                                      | 63  |
| <b>Quadro 4</b> – Tópicos Afirmativos ligados à elaboração do Código de Conduta no MPC.                                                                                                             | 84  |
| <b>Quadro 5</b> – Tópico Afirmativo construído pelo grupo colaborativo (1-D).                                                                                                                       | 90  |
| <b>Quadro 6</b> – Tópico Afirmativo construído pelo grupo colaborativo (1-D).                                                                                                                       | 90  |
| <b>Quadro 7</b> – Primeira pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo                                                                                                     | 91  |
| <b>Quadro 8</b> – Segunda pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo                                                                                                      | 93  |
| <b>Quadro 9</b> – Terceira pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo                                                                                                     | 95  |
| <b>Quadro 10</b> – Quarta pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo                                                                                                      | 97  |
| <b>Quadro 11</b> – Quinta pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo                                                                                                      | 99  |
| <b>Quadro 12</b> – Sexta pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo                                                                                                       | 101 |
| <b>Quadro 13</b> – O que pode ser posto em prática na adoção de um código de conduta - 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo                                                           | 103 |
| <b>Quadro 14</b> – Etapa 3-D - Desejos relativos à implantação de um código de conduta                                                                                                              | 105 |
| <b>Quadro 15</b> – Etapa 3-D - Projeção do futuro do código de conduta no MPC                                                                                                                       | 107 |
| <b>Quadro 16</b> – Etapa 3-D - Futuro ideal do programa de <i>compliance</i> em 2026                                                                                                                | 111 |
| <b>Quadro 17</b> – Etapa 3-D - Elementos intrínsecos de um código de conduta                                                                                                                        | 114 |
| <b>Quadro 18</b> – Etapa 3-D - Projeção dos resultados de aplicação de um código de conduta                                                                                                         | 114 |
| <b>Quadro 19</b> – Etapa 3-D - Acolhimento dos beneficiários do MPC                                                                                                                                 | 116 |
| <b>Quadro 20</b> – Sinopse dos elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos que direcionam e fundamentam o trabalho institucional voltado para a elaboração do código de conduta no MPC. | 120 |
| <b>Quadro 21</b> – Proposta de trabalho institucional positivo para co-criação de um código de conduta no MPC                                                                                       | 125 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|         |                                                                |
|---------|----------------------------------------------------------------|
| AGP     | <i>Asia/Pacific Group on Money Laundering</i>                  |
| BACEN   | Banco Central do Brasil                                        |
| BIRD    | Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento        |
| CEO     | <i>Chief Executive Officer</i>                                 |
| CFATF   | <i>Caribbean Financial Action Task Force</i>                   |
| CFID    | Código de Conduta do Desenvolvimento Internacional             |
| CGU     | Controladoria Geral da União                                   |
| CICAD   | Comissão Interamericana para o Controle do Abuso de Drogas     |
| CLT     | Consolidação das Leis do Trabalho                              |
| CMN     | Conselho Monetário Nacional                                    |
| CVM     | Comissão de Valores Mobiliários                                |
| COAF    | Conselho de Controle de Atividades Financeiras                 |
| COMPAZ  | Centro Comunitário da Paz                                      |
| EAD     | Educação a distância                                           |
| ECA     | Estatuto da Criança e Adolescente                              |
| EITI    | A Iniciativa de Transparência da Indústria Extrativa           |
| ESAAMLG | <i>Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group</i> |
| EUA     | Estados Unidos da América                                      |

|          |                                                             |
|----------|-------------------------------------------------------------|
| FATF     | <i>Financial Action Task Force</i>                          |
| FCPA     | <i>Foreign Corrupt Practices Act</i>                        |
| FEBRABAN | Federação Brasileira de Bancos                              |
| GAFI     | Grupo de Ação Financeira sobre Lavagem de Dinheiro          |
| GAFISUD  | Grupo de Ação Financeira da América do Sul                  |
| GAP      | <i>Global Accountability Project</i>                        |
| HIPPA    | <i>Health Insurance Portability and Accountability Act</i>  |
| IA       | Investigação Apreciativa                                    |
| INFRAERO | Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária          |
| IOSCO    | <i>International Organization of Securities Commissions</i> |
| ICC      | <i>Interstate Commerce Commission</i>                       |
| LAI      | Lei de Acesso à Informação                                  |
| LOAS     | Lei Orgânica da Assistência Social                          |
| NID      | Núcleo de Inclusão Digital                                  |
| OCDE     | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico   |
| OEA      | Organização dos Estados Americanos                          |
| OICV     | Organização Internacional da Comissão de Valores            |
| ONGs     | Organizações Não Governamentais                             |
| OTs      | Organizações do Terceiro Setor                              |
| PCD      | Pessoa com Deficiência                                      |
| PCLAB    | Laboratório de computadores                                 |

|         |                                                                      |
|---------|----------------------------------------------------------------------|
| PROFIAP | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública           |
| SAC     | Serviço de atendimento ao cliente                                    |
| SEC     | <i>Securities and Exchange Commission</i>                            |
| UNESCO  | Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura |

## SUMÁRIO

|                                                                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                                                 | <b>14</b>  |
| 1.1 JUSTIFICATIVA .....                                                                                                                   | 14         |
| 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....                                                                                                            | 24         |
| 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....                                                                                                           | 29         |
| 1.3.1 <b>Objetivo geral</b> .....                                                                                                         | 29         |
| 1.3.2 <b>Objetivos específicos</b> .....                                                                                                  | 29         |
| <b>2 REFERENCIAL .....</b>                                                                                                                | <b>30</b>  |
| 2.1 O COMPLIANCE EM UMA ERA DE MUDANÇAS INSTITUCIONAIS DA PESQUISA CONTÁBIL E DA CONTROLADORIA .....                                      | 30         |
| 2.1.1 <b>Histórico referente ao <i>compliance</i></b> .....                                                                               | 30         |
| 2.1.2 <b>Características do <i>compliance</i></b> .....                                                                                   | 34         |
| 2.1.3 <b>Programa de <i>compliance</i></b> .....                                                                                          | 38         |
| 2.1.4 <b>Linhas de defesa</b> .....                                                                                                       | 42         |
| 2.1.5 <b><i>Compliance</i> baseado em valores organizacionais e éticos e sua disseminação</b> .....                                       | 43         |
| 2.1.6 <b><i>Compliance</i> no terceiro setor</b> .....                                                                                    | 45         |
| 2.1.7 <b><i>Compliance Officer</i></b> .....                                                                                              | 47         |
| 2.1.8 <b>Código de conduta</b> .....                                                                                                      | 49         |
| 2.2 A NATUREZA COMPLEXA DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: Caracterização do terceiro setor e a relação com as partes interessadas ..... | 51         |
| 2.3 A TEORIA INSTITUCIONAL: Ênfase dada à legitimidade .....                                                                              | 56         |
| 2.4 O CAMPO DE ESTUDO DO TRABALHO INSTITUCIONAL POSITIVO .....                                                                            | 62         |
| 2.4.1 <b>Trabalho institucional como uma das diferentes lentes da teoria institucional</b> .....                                          | 62         |
| 2.4.2 <b>Abordagem da Investigação Apreciativa e seus construtos ligados à positividade</b> .....                                         | 66         |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>                                                                                                                | <b>73</b>  |
| 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA .....                                                                                                           | 73         |
| 3.2 ESCOPO DA PESQUISA .....                                                                                                              | 75         |
| 3.3 ESTUDO DE CASO .....                                                                                                                  | 76         |
| 3.4 DELINEAMENTO LÓGICO DO TRABALHO INSTITUCIONAL POSITIVO .....                                                                          | 77         |
| 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS: ANÁLISE, VALIDAÇÃO E TRIANGULAÇÃO DOS DADOS .....                                                               | 80         |
| <b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>                                                                                                          | <b>82</b>  |
| 4.1 PROTOCOLO DE PESQUISA E DEFINIÇÃO DO TÓPICO AFIRMATIVO (1-D) .....                                                                    | 82         |
| 4.2 AS DESCOBERTAS POSITIVAS (2-D) .....                                                                                                  | 91         |
| 4.3 OS SONHOS (3-D) .....                                                                                                                 | 104        |
| 4.4 DIÁLOGOS APRECIATIVOS COM O TRABALHO INSTITUCIONAL .....                                                                              | 116        |
| 4.4.1 <b>Análise dos pilares institucionais do MPC</b> .....                                                                              | 117        |
| 4.4.2 <b>Proposição de um esquema analítico referente à incorporação de um código de conduta pelo MPC</b> .....                           | 121        |
| 4.4.3 <b>Proposta de trabalho institucional positivo</b> .....                                                                            | 125        |
| <b>5 CONCLUSÃO .....</b>                                                                                                                  | <b>128</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                                                                  | <b>134</b> |
| <b>APÊNDICE A – CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA PESQUISA ....</b>                                                                    | <b>149</b> |
| <b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 1-D DEFINIÇÃO .....</b>                                                                      | <b>150</b> |

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE PERGUNTAS DO CICLO 2-D – DEFINIÇÃO .....</b> | <b>151</b> |
| <b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE PERGUNTAS DO CICLO 3-D SONHOS .....</b>      | <b>153</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, apresenta-se os argumentos que impulsionaram o desenvolvimento desta pesquisa que culminaram na formulação do problema e descrição dos objetivos geral e específicos.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

Segundo Falconer, Lucas e Salamon (1998), vem ocorrendo um crescimento das atividades do terceiro setor ao redor do mundo. No Brasil, estima-se haver acerca de 820 mil organizações da sociedade civil, segundo levantamento do IPEA (LOPEZ, 2018). São associações, fundações e instituições similares para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender direitos, dentre outros objetivos não atendidos ou deixados sob a responsabilidade do Estado. (FALCONER; LUCAS; SALAMON, 1998).

Madeira e Biancardi (2003) consideram o terceiro setor um importante sustentáculo da sociedade moderna, o que justifica sua importância e destaque no debate acadêmico e político, sujeita a renovações conceituais, sobretudo no que se refere ao reconhecido termo “nova sociedade civil”. Indicam também que o surgimento de entidades ou associações com serviços dedicados ao público faz com que se tornem atores cada vez mais presentes tanto no desenvolvimento social quanto nas discussões das políticas públicas, adquirindo assim uma maior visibilidade junto à mídia e a sociedade.

Para Manãs e Medeiros (2012), o terceiro setor é um dos agentes imprescindíveis no processo de assistência à população carente, capazes de executar projetos e incentivar a geração de emprego e renda, assegurando sua sobrevivência. Os autores acrescentam que as entidades que o integram têm respaldo da sociedade ao promoverem ações de responsabilidade social em prol das comunidades mais necessitadas e assumirem um sério compromisso no combate à marginalização social.

Segundo Rocha et al. (2013) e Pinto (2006), as organizações não governamentais (ONGs) estão se apoderando de funções típicas do Estado, tornando o seu papel cada vez mais fundamental para a sociedade. Para os autores, o terceiro setor ganha maior relevância a partir do volume de atividades e recursos que administram, convivendo, muitas vezes, com o viés meramente voluntário, ao lado da necessidade de visão gerencial e rigor financeiro.

Para Muraro e Lima (2003), os problemas econômicos enfrentados pelo Brasil serviram para fortalecer a importância e o crescimento do terceiro setor. Aduzem também que

esta ampliação ocorre através de uma maior profissionalização e de uma maior parceria com o Estado, exemplificada através do caso do Japão, no qual entre 80% a 90% das organizações sem fins lucrativos são patrocinadas pelo governo, provando que o primeiro e o terceiro setor podem proporcionar uma melhor qualidade de vida à população.

Quanto a estudos sobre o terceiro setor, pondera Parsons (2007) que, apesar da enorme representatividade e sua importância relativa para a economia total dos Estados Unidos (EUA), são escassas as pesquisas empíricas examinando o impacto dos dados contábeis na escolha para realizar as doações. Há muito para ser feito, considerando o valor das informações contábeis, para quem doa é importante assim como para os pesquisadores e profissionais de contabilidade, executivos, membros de conselhos e a sociedade civil.

Segundo Gil (2005), a importância das ONGs é evidente nas sociedades contemporâneas. Praticamente não há país, instituição ou atividade humana que não esteja presente de forma relevante, tornando-se atores poderosos na globalização. Afirma, também, que, na Espanha, as ONGs têm alcançado uma presença significativa apesar dos poucos estudos existentes.

Para Muraro e Lima (2003), o terceiro setor precisa além da parceria com o Estado, construir pontes com o segundo setor e, logicamente, buscar a profissionalização para que possa atingir sua missão e atingir os objetivos de sua existência. Sugerem, do mesmo modo, que no terceiro setor, pela sua influência, qualquer desconfiança das pessoas pode afetar a sobrevivência de uma de suas entidades, devendo administrar a própria imagem para preservar a missão institucional, que passa a ser vista com ética e transparência. Ética que pode ser afetada por dois fatores, a falta de comprometimento com as prioridades anunciadas e o auto interesse. Atitudes que venham a desabonar a imagem da organização, podem levá-la a falir, da mesma forma que uma empresa privada, devido à má administração.

Corroborando com o ponto de risco contra a reputação da organização, Mendonça e Machado Filho (2004) afirmam que o ambiente institucional também pode ter papel importante para inibir atitudes oportunistas do gestor. Segundo Raynard, Johnson e Greenwood (2015), as prescrições sociais são inúmeras e chegam até às organizações por meio de órgãos como o Estado, institutos profissionais, consultores, analistas, mídia e outros portadores de ideias e crenças que definem o significado de uma conduta gerencial apropriada.

Ao atenderem às prescrições sociais, as organizações esperam obter aprovação, apoio e endosso público, aumentando assim sua legitimidade, cuja base se apoia em três pilares (regulativo, normativo e cultural-cognitivo) delineados por Scott (2013), os quais são considerados como a fonte de conformidade e ordenamento da vida e do comportamento de um

grupo ou uma organização. Esses pilares indicam que as instituições são reguladas por regras, recebem suporte de normas e costumes por elas adotados ao longo do tempo e têm elementos culturais-cognitivos (valores e crenças culturais) que lhes fornecem recursos e forças com que contam para garantir sua existência em um dado contexto de referência.

No pilar regulativo, encontram-se leis e sanções, que orientam a ação organizacional e as perspectivas de comportamento por meio de coerção ou ameaça de punição. O principal mecanismo de controle utilizado envolve o uso justificado da força exercida por uma autoridade superior. Evidências do pilar regulativo são produzidas por meio de constituições, leis, códigos, regras, diretivas, regulamentos e estruturas de controle que restringem as organizações em sua operação (SCOTT, 2013).

No pilar normativo, estão as estruturas que fornecem a base social e moral referentes às obrigações que permitem avaliar a legitimidade, pois se discute o que é ou não aceitável. Inclui descrições de procedimentos operacionais, padrões funcionais e ocupacionais, códigos de conduta, padrões profissionais, currículos das escolas e instituições de ensino. No pilar cultural-cognitivo, estão compreendidas as representações simbólicas compartilhadas ou professadas, expressas em conjuntos de significados coletivos que mostram como os atores organizacionais interpretam e respondem ao mundo ao seu redor, externalizando pensamentos e ações que são culturalmente apoiadas pelo seu público (SCOTT, 2013).

Estar em conformidade com esses três pilares significa possuir legitimidade aos olhos de relevantes *stakeholders* com os quais uma organização se relaciona. As bases de legitimidade estão associadas a cada um desses pilares institucionais, com seus respectivos indicadores, vindo a ser considerados evidências de condições estabilizadoras da construção e manutenção de uma estrutura organizacional (SCOTT, 2013).

Como visto, em cada um dos pilares reside uma especificidade apontada por Scott (2013), para quem eles têm formas interdependentes, as quais se reforçam mutuamente, de maneira que um sistema social tenha poder e resiliência.

O ato ou *status* de conformidade corresponde a um padrão imperativo que pode ser um requisito regulatório (lei ou padrão legal), ou um requisito normativo instituído com base em padrões contratuais, sociais ou culturais (MANNING, 2020). A autora sugere utilizar ferramentas de avaliação para que as organizações possam verificar se seu clima atende às regras vigentes e até mesmo se seus processos são eticamente fortes, os quais devem se concentrar em integridade, construção de confiança e valores consistentes com seu propósito institucional.

Para Burdon e Sorour (2018), há uma lacuna na literatura sobre o *compliance*, no que diz respeito a esses tipos indicadores institucionais, principalmente como eles são incorporados *vis-à-vis* as forças exercidas pelo ambiente institucional. Esta preocupação se refere ao modo como as organizações atendem às reivindicações de legitimidade por parte de seus principais *stakeholders*. Uma abordagem holística é aconselhada para se compreender ou conhecer a cultura de conformidade, inclusive para saber como uma organização lida com as pressões regulatórias, normativas e cognitivo-culturais exercidas sobre a gestão. Isto serve, igualmente, para avaliar o ritmo que lhe é imposto pelo *compliance*, além de como sua ausência traz consequências.

A interface da teoria institucional com o *compliance* desempenha um importante papel na delimitação da temática e, não menos importante, na justificativa desta dissertação, na medida em que se elege o código de conduta como objeto de estudo, aplicado a uma organização do terceiro setor. Com esse elemento de controle interno, que possa ser institucionalizado por diferentes atores organizacionais no nível micro (trabalho institucional), espera-se que não surja um simples sistema de *compliance*, mas que este se constitua um valor agregado para a legitimidade da organização (HENK, 2020).

Dayson et al. (2017) argumentam que as chances de sobrevivência de uma organização desse campo são bem superiores se ela estiver em conformidade com as normas e expectativas de seu ambiente institucional. O tema evidencia uma discussão sobre a legitimidade sociopolítica das organizações do terceiro setor (OTSs), observada a partir de sua inserção em redes sociais, políticas e espaciais. É bem evidente que, para ativar a capacidade de atrair fundos, marcar presença em debates sobre políticas públicas e, em última análise, ser bem-sucedidas, as OTSs precisam gozar de credibilidade por parte de seus *stakeholders*.

Walters e Tacon (2018) identificaram que a adoção de um código de governança representa uma forma de criar legitimidade por parte de forças externas, sendo que, uma vez adotado, o referido código precisa ser coerente com o *front* interno e refletir o estilo de gerenciamento de uma determinada organização não governamental.

Wright e Rwabizambuga (2006) entendem que os códigos de conduta podem ser adotados (melhor se for voluntariamente) para obter credenciais positivas, com o objetivo de fortalecer a reputação corporativa e a legitimidade organizacional. Em alguns casos, as organizações já estão em conformidade com os conteúdos de um código de conduta antes de adotá-los realmente, o que reforça sua própria credibilidade política e estatura institucional (COELHO, 2020).

Entretanto, segundo Dolnicar, Irvine e Lazarevski (2008), há outro desafio para as entidades sem fins lucrativos, principalmente quando elas dependem de financiamento público. O desafio consiste em administrar as finanças sem sacrificar a missão institucional. Rosso (1991) chega a dizer que, em organizações não lucrativas, a missão constitui o ímã que atrai e mantém os interesses dos administradores, voluntários, funcionários e colaboradores, ou seja, indica o grau de aderência de seus *stakeholders*.

Já Van Vuuren e Crous (2005) apontam que muitas dessas organizações não apenas desejam cumprir requisitos que lhes forem impostos, mas também torná-los um de seus objetivos organizacionais, alinhados com a ética, procurando obter consistência interna, a fim de interagir com o ambiente externo com respaldo institucional.

Madeira e Biancardi (2003) sugerem que, além da necessidade de profissionalismo, transparência e legitimidade junto à sociedade por parte do terceiro setor, há que se promover a redefinição das funções tradicionais e dos novos formatos de organização interna. Trata-se de adequar conformações jurídicas e introduzir melhorias na capacitação de recursos humanos e da gestão institucional, em busca da eficiência, avaliação e qualidade de resultados.

Essa necessidade de redefinição, citada por Madeira e Biancardi (2003), tem como uma das soluções a implantação de programas de *compliance* que, segundo Cunha (2019), visa a auxiliar as organizações a cumprirem os parâmetros da lei, atuando na prevenção e descoberta de fraudes, com base em uma cultura e estratégia de *compliance*.

Para Benjamim (2008), o *compliance* é importante para salvaguardar a qualidade dos relatórios financeiros, já que os *stakeholders* solicitam que haja maior *accountability* e fortalecimento da transparência.

Treviño et al. (1999) citam que, apesar da dificuldade em medir suas realizações, os programas de ética corporativa e de *compliance* alcançaram maior difusão na década de 1990, de modo que as organizações investiram milhões de dólares em gestão de ética e do *compliance*.

Segundo Goulart, Goulart e Horita (2017), desde as primeiras privatizações de empresas estatais e organizacionais, e a chegada de investimentos estrangeiros; o mercado empresarial mostra-se repleto de dúvidas, de modo que, conquistar novos investidores requer investimento em técnicas de governança corporativa, com ênfase no *compliance*. Esse é um ponto fundamental para atração de investidores muito comum nos EUA, visando a angariar a confiança do investidor para que perceba haver uma estrutura confiável.

Por sua vez, o avanço do combate à corrupção fez com que as entidades reforçassem ou implantassem mecanismos e procedimentos de prevenção, bem como promovessem a detecção de condutas ilícitas. Nesse sentido, salienta-se o papel das ferramentas de *compliance*,

cujas concepções reside no dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização (MORAIS, 2005).

Segundo Diniz, Filippini Filho e Dreyer (2017), o *compliance* surgiu nos Estados Unidos nos anos 1970, sendo uma das medidas importantes que as organizações deveriam adotar para evitar maiores perdas em suas atividades. Mas, só recentemente, o *compliance* ganhou enfoque global e teve sua implementação estabelecida no Brasil através da nova lei nº 12.846/2013, conhecida como lei anticorrupção (BRASIL, 2013).

Para Diniz, Filippini Filho e Dreyer (2017), a nova lei anticorrupção passa a inovar ao trazer a responsabilidade objetiva e o novo mecanismo (importado): o *compliance*. Independentemente da culpa do ente privado, praticante de corrupção, ele poderá ser submetido às sanções. A responsabilidade objetiva surge como ferramenta para que as organizações denotem mais cautela em suas relações internas. Essa recomendação somada ao *compliance*, proporciona o combate interno à corrupção e sugere dominar os pressupostos sugeridos pela lei anticorrupção (CASTRO, 2016).

O fato é que o *compliance* encontra-se em um novo patamar no Brasil, fazendo-se necessários estudos mais aprofundados sobre o tema. Como referência pode-se refletir sobre o trabalho realizado pela OAB-DF (2018) que elaborou uma cartilha que serve de norte para que as organizações consigam adotar um programa de *compliance*, e apontam o código de conduta dentre os instrumentos apresentados, como alicerce primordial para o sucesso de um trabalho institucional ligado ao tema.

Para Melo (2017), então, a discussão sobre *compliance* no Brasil também vem sendo ampliada pela exigência de investidores que buscam minimizar perdas ou redução de ganhos de seus investimentos em decorrência de problemas de *compliance* com sanções aplicadas e danos à imagem ou à reputação das organizações.

Cunha (2019) cita que o *compliance* possui um papel fundamental na governança corporativa, além de externar a gradativa preocupação das organizações em construir programas que possam contemplar a execução de políticas pertinentes, como também o seu efetivo monitoramento. Observa-se, então, a necessidade de investigar se as políticas admitidas são adequadas e se os indicadores são apropriados para promover um diagnóstico de efetividade.

Lembram Candeloro, Rizzo e Pinho (2012) que, para o desenvolvimento de um programa de *compliance*, faz-se necessário estabelecer, entre outros itens, políticas e diretrizes internas segundo a cultura organizacional, elaborar um código de conduta para orientação dos colaboradores, monitorar os riscos, implantar um canal de recebimento de denúncias e um

sistema de consequências, além de disseminar a cultura de conformidade e ética internamente e externamente.

Carneiro, Oliveira e Torres (2011) afirmam que, no Brasil, as entidades sem fins lucrativos multiplicaram-se e, conseqüentemente, passaram a competir entre si para a captação de recursos públicos e privados. Para os autores, é necessário a implantação de processos transparentes nas relações dessas organizações com a sociedade, ficando patente a sua responsabilidade ou *accountability*, além da prestação de contas formais, junto com o estabelecimento de relações espontâneas e claras, fruto da postura ética e moral dos gestores destas organizações.

Conforme Benjamin (2008), o fortalecimento da prestação de contas por parte das organizações sem fins lucrativos é uma das importantes questões do setor, levando em consideração as peculiaridades de cada uma de suas entidades e como lidam com os problemas públicos. Relatórios financeiros adequados podem ser essenciais para a obtenção de legitimidade e de confiabilidade no terceiro setor.

Neste ponto, cabe novamente trazer a delimitação temática desta dissertação e tecer algumas reflexões em função do que até aqui foi abordado. Sobre o *compliance*, deve-se reconhecer não só sua importância para as OTSs, como também constatar que a discussão do tema envolve impactos externos e internos que afetam sua atuação.

Isso torna a abordagem relevante para àqueles que valorizam tanto a questão do *compliance* como o significado atribuído aos códigos de conduta, na perspectiva externa e interna. Nesse plano combinado de análise, vale adiantar que é bem reduzida a quantidade de pesquisas que atendam a esses requisitos, em especial quando se trata do terceiro setor. Assim, espera-se contribuir para o avanço de estudos dedicados à importância da disseminação da cultura do *compliance* em entidades sem fins lucrativos, até mesmo para diminuir a ocorrência de eventuais fraudes internas e agir sobre a redução de riscos regulatórios, permitindo assim maior transparência e governança.

Deste modo, a justificativa aqui apresentada tem implicações interdisciplinares decorrentes do tema investigado, as quais remetem às seguintes vertentes de pesquisa: a) a inserção do *compliance* como instrumento de controle interno, pressupondo-se a existência de um sistema integrado de governança que seja adotado, de modo efetivo; b) a avaliação do *status quo* da governança em um caso concreto de uma organização do terceiro setor, para que se possa situar como podem ser encaminhadas as proposições referentes à emergência do *compliance* como uma inovação a ser institucionalizada em um dado contexto organizacional, no qual se aplique a adoção de um código de conduta; e c) a realização de um trabalho

institucional como estratégia que possa evidenciar o valor positivo de um código de conduta a ser adotado por uma organização do terceiro setor.

O núcleo central do estudo, então, está intrinsecamente ligado à interdisciplinaridade de um trabalho institucional aplicado aos processos de inovação e mudança, apoiando-se na atuação de atores protagonizando papéis nos pilares institucionais regulativos, normativos e culturais-cognitivos (SCOTT, 2013), em torno de um código de conduta. Como resultado, tal movimento deve corresponder às ações práticas relativas à criação, manutenção e descontinuidade institucional (DiMAGGIO, 1988). Neste caso, deve-se supor que precisa existir intencionalidade de indivíduos e organizações visando a operar esse tipo de práticas ligadas com parte da estratégia do trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Isso alimenta expectativas de que tudo será feito com eficácia, visão positiva sobre o cumprimento dessas atribuições e resiliência para superar os possíveis obstáculos que podem surgir (LUTHANS et al., 2007).

Nesta definição e justificativa temática, procura-se projetar a realização de um estudo do terceiro setor cuja literatura baseada em trabalho institucional focalize questões de propósito social normativo, centrado na formação de arranjos organizacionais sociais e processos institucionais positivos (NILSSON, 2015; CASCIO; LUTHANS, 2014). O foco em assuntos demandados pelos códigos de conduta nas organizações, pressupõe também uma base de conformidade que possa sustentar e controlar procedimentos guiados por padrões predefinidos capazes de canalizar o comportamento em uma direção em oposição a outras direções que seriam teoricamente possíveis (BERGER; LUCKMAN, 1966).

Vale lembrar que a implementação de um mecanismo de proteção e integridade corresponde ao *compliance*, visando a melhorar o relacionamento da organização com a sociedade, com o poder público e outras partes interessadas (MELO et al., 2021).

Por sua vez, Lawrence e Suddaby (2006) entendem que o trabalho institucional representa a ação intencional de indivíduos e organizações que se dedicam a fazer ajustes diários, adaptações e atender a compromissos destinados a criar, manter e descontinuar instituições. Para Luthans et al., (2007), tais esforços passam por uma avaliação positiva das circunstâncias e probabilidade de sucesso referente às pretensões dos protagonistas do trabalho institucional.

Sendo assim, o enfoque teórico e empírico desta dissertação reúne subsídios suficientes para caracterizar uma proposta de elaboração de um trabalho institucional conectado à proposição de um código de conduta orientado a um programa de *compliance* e inserido em um sistema de governança de uma organização do terceiro setor.

Por ser uma inovação, com propriedades positivas e generativas, adianta-se que a fundamentação está direcionada a um caso concreto de uma organização que vivencia uma determinada fase típica de um estágio pré-institucional do *compliance*. O estudo focaliza o Movimento Pró-Criança, doravante MPC, em que foi dada ênfase aos processos de *co-design* interativo e participativo (RIDLEY-DUFF; DUNCAN, 2015; POPA, 2016; COELHO, 2020), dos quais resultaram a decisão da alta gestão do MPC de constituir um comitê de implantação de um programa de *compliance*, encarregado de capitanear a elaboração de um futuro código de conduta.

Vale assinalar que o MPC tem estreita aproximação com a academia, que responde pelo primeiro contato dessa instituição com a Investigação Apreciativa, doravante IA, graças a uma pesquisa acadêmica que consistiu no delineamento do planejamento estratégico participativo e apreciativo dessa instituição (ARAÚJO, 2010). Nos últimos dois anos, os estudos têm focado a temática do controle interno e do *compliance*, enriquecida pela matriz institucional, de base sociológica, junto com a utilização da IA (COELHO, 2020).

Nesta dissertação, mais um passo está sendo dado ao incluir o institucionalismo discursivo, cujo foco examina como os atores geram e legitimam ideias por meio de uma lógica interacional (FRIEL, 2017). Esse caminho constitui um forte aliado da visão apreciativa, no que diz respeito ao uso de recursos discursivos e generativos que possam fazer com a abordagem das organizações para a mudança se concentre nas soluções (não nos problemas) e no que está indo bem para fazer um progresso positivo e pragmático (BUSHE, 2010). O autor alerta que um caminho para as soluções precisa ser bem crítico e reflexivo de modo que um número suficiente de pessoas esteja pronto para promover a mudança.

A discussão positiva desse ponto é imprescindível, pois como Boyd e Bright (2007) argumentam, quando os processos de mudança dão ênfase aos problemas, assume-se que algo está “quebrado” e precisa de conserto, tornando os membros da organização mais cautelosos às mudanças. A percepção é de que a organização se torne mais defensiva e resistente aos processos de mudança, ao passo que seus membros podem ficar mais preocupados com seus próprios interesses do que no bem comum. Deste modo, é menos provável que o *status quo* atual seja transformado.

Para Bushe (2011), focar a investigação em possibilidades positivas torna mais factível superar a perspectiva conservadora, abrindo caminho para a acolhida de relacionamentos mais promissores e identificados com as inovações, ao contrário de situações nas quais as pessoas se sintam ameaçadas e com medo do que está por vir. A realização de um trabalho institucional positivo que, para vencer possíveis colisões, recorra a estratégias de capacitação, inovação,

senso de pertença, compromisso, integridade e empoderamento pode ser humanamente importante para que se empreenda investigações mais profundas e articuladas em torno de uma visão mais socialmente incorporada de práticas organizacionais positivas (YIN; JAMALI, 2020).

Procurou-se realizar, em suma, um trabalho institucional voltado mais à categoria de criação, ligada a um ciclo de vida de instituições, alinhado com proposições sugestivas do fortalecimento do *design* de uma organização positiva, cujos arranjos possam contribuir para o florescimento de situações ideais gerado por agentes generativos de mudança, com fortes conexões interacionistas e discursivas (COOPERRIDER; SEKERKA, 2006).

O trabalho institucional recebeu contribuições da abordagem da IA, a qual pode revestir o estudo com uma visão organizacional positiva, dependendo do estágio de desenvolvimento que for encontrado. A IA exerce papel preponderante para nortear o diálogo institucional em um contexto intervencionista associado à busca por bons resultados intrínsecos a uma mudança positiva (HE; OXENDINE, 2019).

A pesquisa é caracterizada por seu viés institucional e apreciativo em um contexto de estudo cujos antecedentes levam ao desenvolvimento de um código de conduta, visando a futura implantação do *compliance* no MPC, conforme já foi discutido em Coelho (2020).

Nessa nova intervenção foram propostas a continuidade e a renovação de boas práticas no campo de estudos da controladoria, ensejando que a implantação do *compliance* nessa entidade ganhe evidências robustas de atendimento a requisitos regulatórios básicos, além daqueles considerados normativos e culturais-cognitivos, tomando como objeto de estudo a elaboração de um código de conduta. Esta é mais uma oportunidade para que o *compliance* venha gerar valor social, expresso na legitimidade deste importante exemplo a ser dado por uma ONG.

Há que se considerar também a contribuição dada à esfera acadêmica da pesquisa contábil, delimitada pelo tema do *compliance* no ambiente das OTSs, do institucionalismo sociológico, do trabalho institucional e das bases inovadoras trazidas pela IA. Utilizando-se a ponderação de Hoque (2017), explica-se que foi explorado o potencial que tem a IA para construir conhecimento útil acerca da prática contábil em uma pesquisa voltada para o aspecto institucional positivo, assinalando que questões "negativas" são vistas como secundárias, embora não sejam desprezíveis. Deste modo, a IA interliga-se às pesquisas contábeis em face da evidência de práticas de controle sob uma perspectiva e configurações bem diferentes da forma tradicionalmente adotada (COELHO, 2020; HOQUE, 2017).

Como é sabido, geralmente a introdução de mudanças substanciais tem custo e acarreta riscos associados. Neste sentido, a estratégia da IA captura o interesse das pessoas em um processo de mudança organizacional e as ensina a enfrentar o futuro. Hoque (2017) menciona que a IA requer uma série de habilidades desde a concepção da pesquisa, desde a utilização da abordagem teórica e metodológica propriamente dita.

Conjugada à teoria institucional, em sua vertente do trabalho institucional, a IA insere-se no estudo da relação entre agência e instituições, estabelecendo uma ponte com as visões crítica e institucional da organização, a partir de evidências baseadas na força e no poder dessa prática aplicada à avaliação e desenvolvimento de modelos voltados para mudanças positivas no campo da pesquisa contábil (HOQUE, 2017).

Dito desta forma, conta-se que essa discussão está associada à temática e a problemática da adoção de códigos de conduta em OTSs, apoiada na proposição de um trabalho institucional positivo, como se apresenta na próxima seção.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Parte-se da discussão acerca de um código de conduta que possa comportar diferentes formas e estratégias de legitimação por parte de uma organização do terceiro setor, associadas às mudanças institucionais realizadas em bases de conformidade (regulatória, normativa e cultural-cognitiva (SCOTT, 2013). Para uma organização estar em conformidade, é preciso que esteja atenta à incorporação de normas de valores ou de determinados requisitos institucionais (OLIVER, 1991).

No caso do MPC, a abordagem da questão do *compliance* nessa entidade, feita em estudo anterior realizado por Coelho (2020), identificou um estágio institucional ainda incipiente e da busca de legitimidade, principalmente impulsionada pela necessidade de dominar esse tipo de competência. Conforme Tolbert e Zucker (1999), mudanças tecnológicas, na legislação ou no mercado e mesmo na sociedade civil, podem levar uma organização a discutir o valor dessa estrutura ou prática emergente, sustentada por *champions* que por ela lutam perante diferentes interessados. A favor do MPC, argumenta-se que a problemática de elaboração de um código de conduta foi e tem sido bem recepcionada, considerando-se os contatos realizados com a alta direção dessa instituição, dos quais resultaram a presente dissertação.

Na linguagem institucional, o contorno do problema de pesquisa conduziu a questionamentos acerca de como surgem estruturas, esquemas, regras, normas e rotinas, ou mesmo a um código de conduta, em fase de criação e possível difusão no âmbito de um processo

de institucionalização, contando-se com o engajamento de vários *stakeholders*, pois, na prática de pesquisa da IA, pressupõe-se atividade cooperativa na modelagem do trabalho realizado (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Este foi um dos primeiros desafios, que consistiu em desenvolver uma proatividade responsiva em relação à criação de valor na esfera do *compliance*, capaz de ser traduzido sob a forma de um código de conduta, precedido por uma declaração de políticas e procedimentos visando a tornar a organização mais ou menos receptiva aos processos de mudança derivados desse marco inicial. Na visão de Coelho (2020), como dito anteriormente, já houve o reconhecimento de práticas de boa governança no MPC, tais como prestação de contas à comunidade e ao conselho consultivo da organização, que exprimem transparência e *disclosure*, responsabilização e preocupação em divulgar as realizações da gestão pelas instâncias decisórias, as quais foram consideradas como características implícitas do *compliance*. Sobre o código de conduta, entende-se ser necessário promover uma sensibilização por parte dos principais defensores de tal iniciativa perante os *stakeholders* dessa organização. Pergunta-se: quem são eles e como podem ser mobilizados neste momento da pesquisa? Como incorporar ao *design* do código de conduta os preceitos da forma positiva, associado aos pilares institucionais, em um ambiente de *compliance*?

Vincular o estudo institucional a *stakeholders* que sejam positivamente influentes e bem posicionados no desenho dos pilares institucionais, certamente provê que um *design* factível seja criado, em alinhamento com a realização de um trabalho institucional positivo, congruente e coordenado interna e externamente. No chamado engajamento de *stakeholders*, a IA recomenda criar um contexto para comunicação e conexão com aqueles com quem se pretende trabalhar institucionalmente. Na pesquisa contábil e da controladoria, isso implica adotar uma perspectiva focada nas microfundações que podem ser encontradas na mudança organizacional, com base na teoria institucional (JÄRVENPÄÄ, 2009; RIBEIRO; SCAPENS, 2006).

Há, mesmo, coerência em tal abordagem que enfoca o engajamento das partes interessadas, integrando um trabalho institucional, o qual diz respeito aos três pilares que constituem uma instituição (SCOTT, 2013). Para Peton e Pezé (2014), a articulação de pessoas envolve trabalho político. Dessa forma, requer desenvolver estratégias e argumentos válidos para incorporar novas estruturas institucionais que sejam efetivas e eficazes, com o uso de estratégias sugeridas pela IA (DEMPSTER; KLUVER, 2019).

Do ponto de vista do *compliance*, Burdon e Sorour (2018) entendem que, embora a responsabilidade pela conformidade permaneça, em última instância, com o conselho, parece

conveniente buscar o engajamento da equipe para que abrace a ética normativa da cultura de conformidade. Frequentemente, são exigidos esforços de natureza intimamente política. É o acontece com os *stakeholders* que se empenham em pôr em prática o pilar regulador, com o desenvolvimento de um conjunto de regras e a demarcação de direitos e limites de comportamento institucional, tanto fora (ambiente institucional) como dentro (ambiente de operação), segundo explicação dada por Lima et al. (2019). A mesma coisa ocorre com o conteúdo técnico (normativo) do trabalho institucional, nos moldes de tarefas e métodos a seguir, até chegar aos significados culturalmente compartilhados (cultural-cognitivos) que permitam cominar com uma prática considerada legítima (LIMA et al., 2019).

Semelhante delineamento teórico e empírico aplica-se ao futuro código de conduta do MPC. Existe pertinência na reunião de seu pessoal com *experts* ligados à área de conhecimento da controladoria, com suas conotações prescritivas, éticas e normativas? Em princípio, o pilar normativo ganha força com a perspectiva trazida pelas instituições de ensino, que não só treinam e capacitam, mas, em um sentido mais amplo, promovem o refinamento da pesquisa bem como da expansão e sistematização de um corpo relevante de conhecimento e correspondentes habilidades. Deste modo, o fato de realizar uma pesquisa associada às práticas profissionais aumenta a responsabilidade para além da mera certificação (HUGHES; HUGHES, 2013).

Trata-se de um trabalho que tem lugar mediante processos interacionais, envolvendo pessoas com suas identidades e fontes de interesses, aos quais seus relacionamentos, comportamentos e motivações estão diretamente ligados (LIMA et al., 2019).

Todos esses artefatos institucionais são dignos de nota, restando ainda explorar as lógicas institucionais presentes no campo da OTSs, as quais, às vezes, são descritas como entes híbridos, combinando traços de instituições públicas e privadas (DiMAGGIO, 2006). Por sua vez, Thornton e Ocasio (2008) sugerem levar em conta padrões histórico-institucionais socialmente construídos, transmitidos às práticas materiais, suposições, valores, crenças e regras que distinguem tais organizações dentre àquelas com que se relacionam.

O problema a ser estudado já tem antecedentes, resultantes da busca de evidências de um dado processo de institucionalização, encontrado no caso do MPC (COELHO, 2020). Neste cenário, o *compliance* se encontra em seus estágios iniciais quanto ao delineamento dos pilares institucionais, valendo o mesmo para a adoção de um código de conduta como um fenômeno positivo na esfera de uma organização do terceiro setor, cuja modelagem está em construção.

O primeiro passo consiste em compreender esse momento e como ele traz contribuição para o *design* institucional do futuro código de conduta do MPC, expressando os pontos fortes (técnicos, humanos e organizacionais) com que conta para se avançar nessa direção.

No contexto do estudo, o objetivo avança rumo à formulação de um problema de pesquisa capaz de atender as demandas institucionais relacionadas aos três pilares descritos por Scott (2013), em um recorte adequado à elaboração de um código de conduta, como um trabalho institucional positivo (NILSSON, 2015). Utiliza-se a perspectiva neoinstitucional, de base sociológica. Neste sentido, mudanças institucionais nos níveis regulatório, normativo e cultural-cognitivo podem causar impacto no que se refere às partes interessadas em relação à cultura de conformidade, o que implica rebatimento no processo de legitimação (SCOTT, 2013; BURDON; SOROUR, 2018).

Note-se que o ambiente virtual de aplicação combinada da IA foi sendo construído ao longo do convívio que o pesquisador manteve junto ao corpo funcional do MPC, durante a pesquisa de Coelho (2020), como observador participante e representante da academia, o que lhe permitiu adquirir certa familiaridade com os temas analisados e conhecer bem as questões éticas próprias aos estudos do *compliance*.

Ao se recorrer aos trabalhos institucionais positivos, busca-se resposta acerca do como estruturas e processos organizacionais surgem, bem como adquirem legitimidade e continuidade para além de seus objetivos instrumentais (de natureza técnica). O que implica associação com métodos interpretativistas que possam ser validados de forma dialógica (por pessoas e grupos), em meio a eventos internos ligados à infusão de valor atribuído na criação de novos processos e resultados organizacionais (SUDDABY, 2010).

Na formulação do problema, muito contribui a percepção acerca da ação humana como algo embutido em uma estrutura organizacional, submetida a um exame mais sistemático do papel e atuação dos atores (individuais e coletivos) voltada para a mudança institucional ou estabilidade da organização conforme as lógicas institucionais estabelecidas (DANSOU; LANGLEY, 2012). Nestas, chama-se a atenção para o que dizem Välikangas e Carlsen. (2020): as pessoas podem promover a renovação institucional por meio de experiências que exemplifiquem a realização de algum bem social. É típico do trabalho institucional positivo que este encontre apoio em bens experienciais e sociais mutuamente constitutivos (NILSSON, 2015).

O perfil institucional do MPC guarda plena correspondência com a definição dada por Nilsson (2009), para quem todas e quaisquer organizações que visam ao alcance de resultado social, cada vez mais estão se articulando em redes colaborativas e adotando formas híbridas

para sobreviver. O MPC integra a Rede Pernambuco Voluntário, que funciona na sede dessa instituição sem fins lucrativos ligada à Arquidiocese de Olinda e Recife que, em mais de 28 anos já atendeu a aproximadamente 32.000 beneficiários, constituídos por crianças, adolescentes e jovens, por meio da educação complementar (MPC, 2018).

Algumas questões devem ser formuladas, então: Como elaborar um código de conduta em uma organização que tem propósito social e normativo? O quanto está o MPC disposto a desafiar o atual *status quo* normativo, no contexto da elaboração do *design* de um código de conduta, baseado no trabalho institucional positivo? Isso inclui definir e projetar normas sociais, valores, políticas, métodos, processos e procedimentos que precisam adquirir legitimidade. Ao mesmo tempo, tem-se que tocar em assuntos delicados tais como gerir conflitos de interesses, lidar com negociações difusas e tomar medidas preventivas contra ações inadequadas.

Diante do quadro de referência exposto nesta dissertação, a problemática da elaboração e da introdução de um código de conduta no MPC sugerem uma abordagem integrada, ou seja, fundamentos do trabalho institucional juntamente com os da IA, que sustentem o aproveitamento do potencial positivo de pesquisa existente para descobrir, explorar possibilidades, transformar sistemas e equipes da organização rumo a uma visão compartilhada da mudança (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Por outro lado, essa mudança requer legitimidade, vista como um processo de transformação nos hábitos comuns, normas, valores e práticas estabelecidas (ou seja, instituições normativas e cultural-cognitivas). Igualmente, com o pilar regulatório se está diante de uma mudança no grau de legalidade, referida a uma mudança nas regras e leis que regulam as relações e interações. Pode-se dizer que o *compliance* e o código de conduta, como inovações, implicam a existência de instituições reguladoras (BOON; SPRUIT. FREKEN, 2019).

Segundo Fuenfschilling e Truffer (2016), a criação de instituições envolve trabalho especialmente político para permitir a introdução de novos regulamentos e políticas. Também impõem a reconfiguração de sistemas de crenças e significados para mudar as instituições normativas e cultural-cognitivas. Por sua vez, a IA exerce seu papel como um catalisador da mudança de práticas, enfatizando a colaboração entre os atores que estão à frente desse tipo de trabalho (WATKINS; DEWAR; KENNEDY, 2016).

Já para Hung et al. (2018), a IA representa uma estratégia eficaz que permite aos profissionais trabalharem juntos para tornar o conhecimento acionável na prática, por meio de seu empoderamento e engajamento que podem ser fruto da intencionalidade e o esforço dos que estão à frente de um trabalho institucional realizado em conjunto (co-design).

Aqui se explicita o problema de que remete à realização desta uma pesquisa contábil: como o trabalho institucional positivo pode levar ao cerne dos pilares institucionais que sustentam a elaboração conjunta de um código de conduta a ser adotado no Movimento Pró-Criança (MPC), no contexto de um programa de *compliance*?

Järvinen (2016) indica que o trabalho institucional é, muitas vezes, necessário para se entender o surgimento de uma prática de contabilidade gerencial no terceiro setor. Para Lawrence, Leca e Zilber (2013), o cerne do chamado trabalho institucional reside no estudo do papel intencional desempenhado por indivíduos e organizações que se dedicam a criar instituições.

Posto desta forma, a dissertação conta com esse suporte teórico-empírico que conjuga o uso de estratégias institucionais positivas para fazer com que novas formas organizacionais trazidas por um código de conduta tenham lugar no MPC. Na próxima seção, apresenta-se os objetivos geral e específicos alcançados ao longo da pesquisa.

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com o intuito de contribuir a responder ao problema de pesquisa, a seguir expõe-se o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

#### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar como o trabalho institucional positivo pode levar ao cerne dos pilares institucionais que sustentam a elaboração conjunta de um código de conduta a ser adotado no Movimento Pró-Criança (MPC), no contexto de um programa de *compliance*.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os pilares regulativos, normativos e cultural-cognitivos que dão sustentação a elaboração de um código de conduta no MPC;
- b) Montar um esquema analítico referente à incorporação de um código de conduta formulado pelos atores do MPC segundo os preceitos do trabalho institucional positivo e forma de conquista estratégica de sua legitimidade no contexto de um programa de *compliance*;
- c) Apresentar uma proposta de trabalho institucional positivo que caracterize a forma intencional e propositiva dos atores que protagonizam diferentes papéis nos processos de mudança organizacional ou institucional ligados à elaboração de um código de conduta no MPC.

## 2 REFERENCIAL

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico sobre o *compliance* em uma era de mudanças institucionais observadas na pesquisa contábil, em que se aborda o histórico, características e particularidades do *compliance* do terceiro setor, bem como as especificidades do código de conduta, de modo a compreender a temática da dissertação. Focaliza-se a natureza complexa das OTSs, campo do objeto do estudo. Apresenta-se também a teoria institucional com ênfase dada a positividade e ao campo do trabalho institucional positivo, que dão suporte a análise realizada. Por fim, fundamenta-se a abordagem da IA e seus constructos ligados à positividade, que fundamentam a metodologia aplicada na dissertação.

### 2.1 O COMPLIANCE EM UMA ERA DE MUDANÇAS INSTITUCIONAIS DA PESQUISA CONTÁBIL E DA CONTROLADORIA

O propósito deste tópico consiste em detalhar o *compliance* em uma era de mudanças institucionais, abordando: o histórico, as características, o programa de *compliance*; as linhas de defesa, o *compliance* baseado em valores organizacionais e éticos e sua disseminação; o *compliance* no terceiro setor; *compliance officer*; e por fim, enfoca o código de conduta, enquanto instrumento de controle interno.

#### 2.1.1 Histórico referente ao *compliance*

Segundo Miller (2014), não há como apontar um marco inicial para o *compliance*, mas se pode citar um ponto de partida provisório. Assim, procurou-se ordenar os principais fatos que marcam a evolução do *compliance* no Brasil e no mundo, de acordo com o autor juntamente com a ABBI (2004):

- Em 1887, foi criada a agência administrativa federal, a *Interstate Commerce Commission* (ICC), para regulamentar as ferrovias através da Lei de Comércio Interestadual americana;
- Entre 1890 e 1920, com o Movimento Progressivo, ocorreu passo importante no desenvolvimento do *compliance*, refletindo a preocupação de eliminar a corrupção e aumentar a eficiência do governo americano. Algumas leis foram criadas, baseadas neste movimento:
  - Em 1906, a Lei de Alimentos e Medicamentos Puros;
  - Em 1913, *Federal Reserve Act* - Criação do Banco Central Americano, para implementar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável;

- Em 1914, Lei antitruste de Clayton;
- Na década de 1930, ficou marcado o colapso do mercado financeiro e a uma grande depressão, que gerou uma mudança de atitude na Suprema Corte americana, que resistia à regulamentação dos negócios, tida como de grande valor:
  - Em 1932, foi desenvolvida a política intervencionista “*New Deal*”, implantada pelo governo democrata de Franklin Roosevelt, que implantou os conceitos keynesianos, estabelecendo o papel intervencionista que o Estado deveria desempenhar na economia, a fim de corrigir as distorções naturais do capitalismo.
  - Em 1933, foi criada a Lei Bancária americana;
  - Em 1933 e 1934, foram criadas a Leis de Valores Mobiliários, *SEC – Securities and Exchange Commission; Securities Act*; - todas medidas adotadas pelo congresso americano com vistas a proteger o mercado de títulos de valores mobiliários e seus investidores.
  - Em 1940, foram criados o *Investment Advisers Act* (registro dos consultores de investimento) e o *Investment Company Act* (registro de fundos mútuos)
- Em 1945, foi realizada a Conferência de Bretton Woods – Criação do Fundo Monetário Internacional e do BIRD, com objetivo básico de zelar pela estabilidade do Sistema Monetário Internacional;
- Em 1950, a empresa *Prudential Securities* reconheceu a necessidade de contratar advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários;
- Na década de 1960, com o aumento das preocupações ambientais, foram criadas a Lei da Água Limpa e a Lei do Ar Limpo, bem como o nascimento de um novo órgão administrativo federal nos Estados Unidos, a Agência de Proteção Ambiental. A SEC passou a insistir na contratação de *Compliance Officers* com o objetivo de criar procedimentos internos de controles, treinar pessoas e monitorar, com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão;
- Em 1970, houve o desenvolvimento do Mercado de Opções e Metodologias de *Corporate Finance, Chinese Walls, Insider Trading, etc.*;
- Em 1974, ocorreu o caso de Watergate, em que o Mercado Financeiro Mundial se mostrou perplexo diante da situação, que demonstrou a fragilidade de controles no governo americano, observando-se o mau uso da máquina político-administrativa

para servir a propósitos particulares e ilícitos. Foi criado também o Comitê da Basiléia para Supervisão Bancária;

- Em 1977, foi criada a Lei de Práticas de Corrupção no Exterior, inspirada nas revelações de que empresas americanas estavam subornando autoridades estrangeiras;
- Na década de 1980, houve uma melhora na legislação e regulação do sistema bancário, decorrente do colapso das instituições de poupança e empréstimos que abalou a confiança dos Estados Unidos quanto à integridade do sistema financeiro. Ocorreu também a expansão do *compliance* nas demais atividades financeiras no mercado americano;
  - Em 1988, foi realizado o primeiro acordo de capital da Basiléia - que estabeleceu padrões para a determinação do capital mínimo das instituições financeiras.
  - Também em 1988, foi realizada a Convenção das Nações Unidas contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e de Substâncias Psicotrópicas, em Viena;
  - Em 1990, divulgou-se 40 recomendações sobre lavagem de dinheiro da *Financial Action Task Force* - ou Grupo de Ação Financeira sobre Lavagem de Dinheiro (GAFI/FATF), que foram revisadas em 1996; E a criação do CFATF – *Caribbean Financial Action Task Force*.
- Em 1992, foi criado o Regulamento Modelo sobre Delitos de Lavagem Relacionados com o Tráfico Ilícito de Drogas e Outros Delitos Graves, elaborado pela Comissão Interamericana para o Controle do Abuso de Drogas (CICAD), com a aprovação da Assembleia Geral da Organização dos Estados Americanos (OEA);
- Em 1995, foi aprovada a Basiléia I – Publicação de Regras Prudenciais para o Mercado Financeiro Internacional, decorrente da fragilidade no Sistema de Controles Internos e que contribuiu fortemente à falência do Banco Barings. Criou-se também o grupo de Egmont que teve como objetivo promover a troca de informações, o recebimento e o tratamento de comunicações suspeitas relacionadas à lavagem de dinheiro provenientes de outros organismos financeiros;
- Em 1996, complementando o primeiro acordo de capital, foi incluído o Risco de Mercado dentro do cálculo do Capital Mínimo definido em 1988 pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia;
- Em 1997, foi divulgado pelo Comitê da Basiléia dos 25 princípios para uma Supervisão Bancária Eficaz, com destaque para o Princípio 14, que dizia:

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham controles internos adequados para a natureza e escala de seus negócios. Estes devem incluir arranjos claros de delegação de autoridade e responsabilidade: segregação de funções que envolvam comprometimento do banco, distribuição de seus recursos e contabilização de seus ativos e obrigações; reconciliação destes processos; salvaguarda de seus ativos; e funções apropriadas e independentes de Auditoria Interna e Externa e de Compliance para testar a adesão a estes controles, bem como a leis e regulamentos aplicáveis (COMITÊ DA BASILÉIA, 1997)

Também em 1997, foi criada a AGP – *Asia/Pacific Group on Money Laundering*;

- Em 1998, teve início a era dos Controles Internos:
  - O Comitê da Basiléia publicou os 13 Princípios concernentes a Supervisão pelos Administradores e Cultura / Avaliação de Controles Internos, com ênfase na necessidade de Controles Internos efetivos e a promoção da estabilidade do Sistema Financeiro Mundial;
  - Foram iniciados os estudos sobre o Basiléia II – Regras Prudenciais;
  - Houve a declaração Política e o Plano de Ação contra Lavagem de Dinheiro, adotados na Sessão Especial da Assembleia Geral das Nações Unidas sobre o Problema Mundial de Drogas, Nova Iorque;
  - No Brasil, tratou-se da regulamentação através da publicação pelo Congresso Nacional da lei nº 9613/98, que dispõe sobre crimes de lavagem ou ocultação de bens, a prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional para atos ilícitos previstos na referida lei e cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF);
  - Ainda no Brasil, o Conselho Monetário Nacional (CMN) publicou a Resolução nº 2554/98 que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos, que trouxe os conceitos dos 13 Princípios concernentes a Supervisão pelos Administradores e Cultura / Avaliação de Controles Internos do Comitê da Basiléia;
- Em 1999, foi criada o *Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group* (ESAAMLG);
- No início dos anos 2000, ocorreram escândalos corporativos, incluindo fracassos espetaculares da Enron e da WorldCom e de outras empresas. Houve a criação do GAFISUD - organização intergovernamental, criada formalmente em 08/12/2000, com o objetivo de atuar em Prevenção à Lavagem de Dinheiro em âmbito regional, agregando países da América do Sul;

- Em 2001, através do *US Patriot Act*, surgiram maiores obrigações de denunciar atividades suspeitas e combater o financiamento do terrorismo, concentrando a atenção em novas ameaças à segurança nacional americana;
- Em 2002, foi criada a Lei Sarbanes-Oxley, que determinou às empresas registradas na SEC a adoção das melhores práticas contábeis, independência da Auditoria e criação do Comitê de Auditoria;
- Também em 2002, no Brasil, foi deliberada a Resolução n.º 3056 do CMN, que altera a resolução n.º 2554, que dispõe sobre a atividade de Auditoria sobre Controles Internos;
- Em 2003, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia deliberou sobre práticas recomendáveis para Gestão e Supervisão de Riscos Operacionais;
- Também em 2003, o Conselho Monetário Nacional publicou a Resolução n.º 3198, que trata da auditoria independente e regulamenta a instituição do Comitê de Auditoria, com funções semelhantes às aquelas publicadas pelo *Sarbanes-Oxley Act*; e a Carta-Circular n.º 3098 que dispõe sobre a necessidade de registro e comunicação ao Banco Central do Brasil (BACEN) de operações em espécie de depósito, provisionamentos e saques a partir de R\$ 100.000,00 (cem mil reais);
- E por fim, em 2010, foi criada a Lei Dodd-Frank, baseada na crise financeira que minou a confiança do público nos bancos e mercados financeiros e levou a uma série de novas regulamentações.

Melo (2017) acrescenta ainda dois fatos históricos ocorridos no Brasil, a lei n.º 12.527/2011, a chamada Lei de Acesso à Informação, como um importante instrumento de ampliação da transparência e do controle social e a lei n.º 12.846/2013, que pressiona as companhias a melhorarem seus instrumentos de *compliance*.

Ao analisar o histórico apresentado pelos autores, verifica-se que as instituições governamentais, com intuito de manter a estabilidade da economia e permitir uma maior transparência, após momentos de crise, tentam sempre aperfeiçoar os sistemas de controles, e que há registro de *compliance* desde a década de 1950.

### 2.1.2 Características do *compliance*

O termo *compliance* é aplicado em diferentes áreas do conhecimento, frequentemente usado para denotar e demonstrar adesão a um conjunto de regras de origem contra outro conjunto de regras de destino. Nos negócios, por exemplo, as regras de destino representam

políticas que precisam ser obedecidas pelas empresas, seus funcionários ou executivos, enquanto realizam curso normal de ações para atingir seus objetivos, citam como exemplo os regulamentos dos EUA como o *Sarbanes-Oxley Act* ou seguro de saúde Lei de Privacidade (HIPPA) (GOVERNATORI; SADIQ, 2009).

De acordo com Miller (2014), de maneira geral, o *compliance* envolve uma troca de custos e benefícios. Considera-se que o *compliance* pode ser um meio mais barato e eficaz para garantir que as organizações complexas obedeçam às normas aplicáveis. As organizações, através do *compliance*, teriam o conhecimento e a capacidade de poder executar as tarefas com uma maior eficiência. Acrescenta, ainda, o autor que o *compliance* tem como função fazer com que as organizações se esforcem para garantir que os funcionários e outros associados não violem as regras, regulamentos ou normas aplicáveis, sendo uma forma de internalizar a lei. É sugerido também que se funcionarem de forma eficaz, poderia haver a substituição de muitas das atividades de fiscalização feitas pelo Estado.

O conceito e o programa de *compliance* transcendem a utilização exclusiva das instituições bancárias, já que compreendem a busca pela aderência entre a ética individual e a coletiva, termo anglo-saxão originário do verbo *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando (SANTOS, 2011; RIBEIRO; DINIZ, 2015).

Caneloro, Rizzo e Pinho (2012) e FEBRABAN (2018) ampliam o conceito ao considerar que o *compliance* não se resume a estar em conformidade com às leis, regulamentações e autorregulamentações, pois abrange também aspectos de governança, conduta, transparência e temas como ética e integridade, sendo a linha mestra para orientação das instituições e das atitudes de seus funcionários. Caneloro, Rizzo e Pinho (2012) apresentam o *compliance* como sendo uma expressão voltada para a concretização da missão, da visão e dos valores da empresa.

Ribeiro e Diniz (2015) expandem o conceito ao apresentar o lado estratégico do *compliance*, visto que o mercado tende a exigir cada vez mais condutas legais e éticas, fazendo com que as empresas busquem a lucratividade de forma sustentável, focando no desenvolvimento econômico e socioambiental do negócio.

Simmons (1998) assinalou o *compliance* de eficácia, sob outro aspecto: um acordo mal concebido pode alcançar altos níveis de *compliance* sem muito impacto no fenômeno de preocupação (níveis de poluição, por exemplo). Embora o *compliance* possa ser necessário para a eficácia, não há razão para considerá-lo suficiente.

A CVM (2015), em um de seus estudos, distinguiu o conceito de gerenciamento de riscos, controles internos e *compliance*, uma vez que, muitas vezes, são considerados os três

como sinônimos. Para a CVM, o gerenciamento de riscos é o mais holístico, por não se inserir apenas nos meios operacionais, sendo também incluso no direcionamento estratégico, incorporando diversas perspectivas, desde o ambiente externo até a reputação da organização. O controle interno seria o elo entre o gerenciamento de risco e o *compliance*, além de buscar assegurar que as operações da empresa sigam conforme o planejado, mitigando desvios, e, embora não questione aquilo que foi planejado, pode contribuir de forma crítica. O *compliance*, por sua vez, seria uma aderência às normas e procedimentos previamente definidos.

Candeloro (2011) destaca que o *compliance* facilita a simplificação dos processos, ajuda a uma melhor eficiência e, ao mesmo tempo, protege os negócios e a instituição. Argumenta, ainda, que o *compliance* é capaz de auxiliar na análise do custo/benefício do comando regulatório, bem como antever a necessidade do cumprimento das exigências, para evitar eventuais riscos reputacionais, fazendo os esforços necessários.

Candeloro, Rizzo e Pinho (2012) apresentam os seguintes objetivos como principais para implantação de uma política de *compliance*:

- cumprir com a legislação nacional e internacional, além das regulações do mercado e das normas internas da empresa;
- prevenir demandas judiciais;
- obter transparência na condução dos negócios;
- proteger a confidencialidade das informações dos seus clientes;
- impedir o conflito de interesse entre os diversos atores da instituição;
- não permitir ganhos pessoais indevidos através da criação de condições artificiais de mercado, ou da manipulação e uso da informação privilegiada;
- prevenir a lavagem de dinheiro;
- difundir na cultura organizacional os valores do *compliance*, por meio de treinamento e educação.

As atividades de *compliance* inserem-se em um contexto de prevenção de riscos, monitorando continuamente as práticas corporativas e as operações cotidianas de modo a permitir a institucionalização da boa governança (CANDELORO, 2011).

O National Center for Preventive Law (1996) apresentou os princípios do *compliance* e suas considerações, através de quatro tópicos principais: Estabelecendo Programas de *Compliance*, Estrutura e Controle de Programas de *Compliance*, Comunicações e Treinamentos e Respostas a violações. Os princípios apresentados estão dispostos no **Quadro 1**.

Além desses princípios, encontra-se em Miller (2014) que, através do *Bank Secrecy Act*, foram especificados quatro elementos do *compliance*: políticas internas, procedimentos e

controles; designação de um responsável pelo *compliance*; um programa de treinamento dos funcionários; e uma função de auditoria independente.

**Quadro 1** - Princípios do *compliance*

| Estabelecendo programas de <i>compliance</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Estrutura e controle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Comunicações e treinamento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Respostas a violações                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerenciar <i>compliance</i>: Os programas de <i>compliance</i> devem ser criados e mantidos para que as organizações busquem a conformidade;</li> <li>● Contenha Riscos: Um programa de <i>compliance</i> eficaz é projetado para prevenir, detectar e responder a riscos legais e promover o cumprimento da lei;</li> <li>● Responda a Mudança: Um programa de <i>compliance</i> eficaz é um processo dinâmico que é projetado para ser flexível e que pode ser modificado, quando apropriado, para refletir as condições presentes.</li> <li>● Política de <i>compliance</i> do Estado: Um programa de <i>compliance</i> eficaz, tem como política cumprir todas as leis aplicáveis.</li> <li>● Endossar em níveis superiores: A alta administração deve endossar o programa de <i>compliance</i>.</li> <li>● Criar responsabilidade de <i>compliance</i>: Um programa de <i>compliance</i> eficaz estabelece a responsabilidade pelo <i>compliance</i> em toda a organização.</li> <li>● Garantir a equidade do programa: Um programa de <i>compliance</i> eficaz é projetado para operar de forma justa e equitativa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Manter supervisão de alto nível: Pessoal específico de alto nível de uma organização é responsável pela administração e supervisão do programa de <i>compliance</i>.</li> <li>● Atribuir Responsabilidade Individual: Um programa de <i>compliance</i> deve ter apoio da gerência da organização. Tantos gerentes e empregados são responsáveis por apoiar e cumprir as normas e procedimentos do programa de <i>compliance</i>.</li> <li>● Delegar autoridade responsavelmente: A organização deve ser responsável para impedir a delegação substancial de autoridade a pessoas com propensão a se envolver em atividades ilegais.</li> <li>● Aplicar internamente: A organização deve tomar medidas razoáveis para alcançar a conformidade em seus padrões e a lei.</li> <li>● Recompense o Sucesso: Incentivos e desincentivos são ferramentas importantes para promover o <i>compliance</i>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicar padrões: O programa de <i>compliance</i> deve possuir um componente de comunicação, cujos objetivos devem conscientizar funcionários sobre os padrões de conduta aplicáveis e com o intuito de promover o <i>compliance</i>.</li> <li>● Corresponder treinamento às tarefas: Um programa de <i>compliance</i> eficaz comunica informações apropriadas e motiva os funcionários da organização e outros agentes.</li> <li>● Treinamento sob medida para o público: Um programa de comunicação eficaz é projetado para atingir o público-alvo.</li> <li>● Definir responsabilidades de comunicação: Todos os níveis de gerenciamento são responsáveis pela operação do programa de comunicação de <i>compliance</i> da organização.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responder proativamente: Um programa de <i>compliance</i> eficaz é proativo em sua abordagem para lidar com incidentes de não conformidade.</li> <li>● Reunir informações de <i>compliance</i>: Um programa de <i>compliance</i> eficaz possui ou tem acesso a relatórios de investigação, avaliação e relatórios para monitorar a <i>compliance</i>.</li> <li>● Considere o relatório de violações: Um programa de <i>compliance</i> eficaz aborda as ocasiões para relato externo de violações da lei.</li> <li>● Avaliar a eficácia do programa - Um programa eficaz de <i>compliance</i> utiliza incidentes de não cumprimento para avaliar eficácia, corrigir deficiências e efetuar melhorias.</li> </ul> |

Fonte: Adaptado de National Center for Preventive Law (1996)

Miller (2014) também cita que a declaração mais antiga dos requisitos para um robusto programa de *compliance* estão contidas nas Diretrizes de Sentenças Federais dos Estados Unidos, promulgadas em 1991, na qual uma organização para ser qualificada perante potenciais reduções na sentença, deve ser diligente em prevenir e detectar condutas criminosas; além de promover uma cultura organizacional que encoraje a conduta ética e um compromisso com o cumprimento da lei. Além disso, a organização deve estabelecer incentivos para cumprir e sanções disciplinares por descumprimento; e tomar medidas razoáveis para responder à conduta criminosa e evitar violações repetidas.

A Regra Volcker, que segundo Miller (2014), que trata dos bancos médios, também cobra que os programas de *compliance* satisfaçam os seguintes elementos: políticas e procedimentos escritos; um sistema de controles internos; um quadro de gestão que delineia claramente a responsabilidade pelo *compliance*; testes independentes e auditoria da eficácia do programa de *compliance*; treinamento para negociação de pessoal e gerentes; e fazer e manter registros suficientes para demonstrar a conformidade. No caso dos megabancos, a regra exige programas aprimorados com políticas, limites, processos de governança, testes e relatórios independentes mais detalhados e atestado do CEO.

### 2.1.3 Programa de *compliance*

Um programa de *compliance* deve ser construído em conjunto com as áreas de negócios e deve haver o comprometimento da alta administração, sendo desenhado de forma a melhor adaptar-se ao risco aceitável e à estratégia de negócios da organização, com o objetivo de maximizar retorno. Porém, oferecendo segurança ao ambiente operacional e maior confiabilidade para investidores e clientes. O ponto de partida para a elaboração de um programa dessa natureza deve levar em consideração a natureza das atividades, o ambiente regulatório e a cultura estabelecida na organização (CANDELORO, 2011).

Um programa de *compliance* deve ser composto de políticas, procedimentos e planejamento de atividades que visam a fortalecer a organização, direcionando as ações para a condução dos negócios de forma adequada, em relação ao cumprimento das leis e regulamentações, questões de ética e conduta, aspectos concorrenciais e socioambientais, contratos com terceiros, normas contábeis, entre outros. Para a construção de um programa efetivo, deve-se considerar as boas práticas disponíveis e adequá-las ao porte, à complexidade, à estrutura, ao perfil de risco, ao modelo de negócio e à base legal e regulatória a que a organização está submetida. Deve-se definir processos que abranjam a identificação,

mensuração e priorização, resposta ao risco, monitoramento e reporte dos riscos, levando em consideração a abordagem baseada em risco e no modelo de linhas de defesa (FEBRABAN, 2018).

Candeloro (2011) cita que esse programa deve preservar a reputação da organização, ser sustentável e levar em consideração as prioridades em termos de gerenciamento dos riscos inerentes ao negócio, e os riscos de não conformidade com leis e regulamentos, bem como o tamanho, a capilaridade e a estrutura da organização. Avalia também que com esses dados, é possível determinar o programa de *compliance* que trará melhores resultados. Revela a autora, que qualquer que seja o programa, deverá focar em prevenção, detecção e respostas e, em especial: promover economia/eficiência na entrega de serviços; endereçar riscos emergentes; expandir responsabilidades de supervisão; e demonstrar e persuadir como fazer corretamente.

Os programas de *compliance* devem ser implantados com o objetivo de auxiliar as empresas a cumprirem os parâmetros da lei, atuando na prevenção e descoberta de fraudes, na criação de uma cultura de *compliance* (CUNHA, 2019). Enfatiza o autor que, para a consolidação de boas práticas, as organizações devem procurar a implantação e a consolidação de políticas de controle interno que, aliadas aos programas de *compliance*, possam promover engajamento e aderência de colaboradores e também da alta direção da empresa.

Segundo Candeloro (2011), as políticas e os procedimentos internos devem ser o alicerce de um programa de *compliance* e devem ser redigidos com objetividade, não dando margem a interpretações individuais. No processo de elaboração de políticas devem ser considerados os benefícios em tê-las, foco de atuação, abrangência, linguagem, objetividade, embasamento legal, bem como o fato de uma política global. Enfatiza, ainda, que não basta as políticas, o comprometimento da equipe funcional é fundamental para o sucesso.

A política de *compliance* é uma declaração da abordagem de uma organização para garantir a adesão às suas obrigações normativas, aprovada pelo conselho de administração ou outro órgão de gestão, e anunciada interna e externamente como representando a abordagem da organização para executar essa responsabilidade. Um programa de *compliance* é uma declaração detalhada de como a organização pretende cumprir as obrigações que reconheceu em sua política de *compliance* (MILLER, 2014).

A FEBRABAN (2018) refere que a abordagem baseada em risco pressupõe uma avaliação de cada organização dos riscos de *compliance* que estão de acordo com o modelo de negócios, o apetite ao risco e o ambiente regulatório a que está sujeita, não existindo um modelo único a ser adotado. Acrescenta, ainda, que os riscos podem ser de sanções legais ou regulatórias, perdas financeiras ou danos reputacionais, bem como de medidas administrativas

ou criminais decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais e regulamentares, normas de mercado local e internacional ou decorrentes de compromissos assumidos por meio de códigos de autorregulação, padrões técnicos ou códigos de conduta.

Simmons (1998), por sua vez, destaca que a preocupação deve ser tipicamente com obrigações que fluem de acordos autoritativos, prescrições normativas amplamente difundidas ou interpretações autorizadas de comportamento adequado, em vez de aquiescer a demandas políticas unilaterais baseadas apenas no exercício do poder. Na prática, é claro, os acordos entre atores assimetricamente dotados raramente são perfeitamente voluntários, e a decisão de “se conformar ao comportamento prescrito” pode repousar em um amálgama de obrigação e passar por coerção.

Candeloro (2016) aponta, também, a necessidade do reconhecimento do risco já que sem ele, não pode haver o gerenciamento. Por isso, as organizações vêm desenvolvendo ferramentas para coletar e analisar as informações no intuito de identificar, prever e endereçar os riscos, pois desta forma podem melhor gerenciá-lo. Destaca, ainda, que com o número crescente de ameaças, sempre variadas e imprevisíveis, as organizações têm que estar preparadas para melhor respondê-las.

Melo e Vasconcelos (2017) apontam a necessidade de uma mensuração correta dos riscos existentes, bem como uma correta adequação dos mesmos a um programa de *compliance*. Para isso, faz-se necessário o mapeamento dos regulamentos e ordenamentos legais, aos quais a instituição se encontra exposta, assim como uma análise dos processos internos.

Mello (2017) entende que o *compliance* deve estar relacionado e disseminado nos valores culturais no ambiente organizacional. O aprofundamento de valores e padrões de conduta deve ser considerado na minimização dos riscos que podem impactar a organização. Para o autor, à medida em que se explora instrumentos de combate às condutas antiéticas, amplia-se a percepção de incremento de manuais de conduta de boas práticas organizacionais. Enfatiza, também, que, em um ambiente de controle, a cultura de *compliance* tem por base a integridade e conduta ética do corpo de pessoal.

Miller (2014) destaca que as organizações têm vários motivos para adotar programas de *compliance*. Em alguns casos, a lei exige diretamente que as atividades regulamentadas o façam, em outros as empresas foram alvo de fiscalização, que forçou a implementação ou melhoria. Refere-se, também, aos casos criminais, em que os promotores exigem melhorias nos programas de *compliance*, ainda há os litígios privados. Outro exemplo citado, são as ações judiciais derivadas de acionistas que contestam condutas impróprias da organização fazendo com que haja a implementação de melhorias nos processos de controle interno. E, por último,

cita situações, mais raras, como os acordos relacionados à *compliance* que são negociados em litígios de ação coletiva que contestam uma conduta supostamente ilegal.

Verhezen (2010) comenta que seguir e cumprir a letra da lei provavelmente não irá superar o silêncio moral nas organizações, nem resultará em excelência moral, mas deve ser inspirado por uma atitude de integridade.

Quanto à eficiência dos programas de *compliance*, para Candeloro (2011), esta pode ser medida por algumas métricas e indicadores. Cita, como exemplo, o uso de “*hotlines*”, dados sobre treinamentos, auditorias nas atividades de *compliance*, comunicações de funcionários. Para a autora, métricas devem ser constantemente revistas, pois ajudará uma rápida identificação e a correção dos problemas. Sugere, ainda, que antes de qualquer medição, a organização deve definir o que na verdade espera como resultado de um programa eficiente ou não, através de indicadores de performance.

Miller (2014), por sua vez, esclarece que um dos desafios de um programa de *compliance* eficaz é sinalizar a credibilidade do comprometimento da alta administração com o comportamento de *compliance*. Simplesmente executar as etapas descritas acima não é garantia de que o programa funcionará bem. O autor acredita ser possível estabelecer um programa no papel que inclua procedimentos de *compliance* de última geração, mas que ainda assim funcione de maneira ineficaz. Melo e Vasconcelos (2017) também apontam como chave o comprometimento da alta administração, pois acreditam que a disseminação e a manutenção da cultura e dos valores da organização, só funcionariam se os níveis hierárquicos inferiores perceberem as práticas sendo vivenciadas e não apenas discursadas.

Quanto à aplicabilidade de um programa de *compliance* no terceiro setor, Coelho (2020) aponta a importância para o cumprimento de exigências sociais que não obrigatórias, mas que são consensualmente defendidas, bem como para garantir os recursos necessários e percepções de legitimidade organizacional.

O trabalho apresentado pela OAB-DF (2018) que trata de programas de *compliance* em OTSs, permite analisar controles de *compliance* que podem auxiliar nas atividades dessas organizações. Apresenta também as etapas necessárias para a elaboração de um programa de *compliance* em entidades sem fins lucrativos, dentre elas: suporte e comprometimento da alta direção; avaliação de riscos e diligência prévia; elaboração de um código de conduta, elaboração de políticas institucionais e controles internos; canal de denúncias; medidas disciplinares em caso de violação do código de conduta; investigações internas; e monitoramento contínuo.

A próxima seção reforça a ideia de que um código de ética pode ser utilizado como instrumento de controle gerencial, servindo como uma ferramenta que previne a organização do afastamento de seus objetivos perante seus *stakeholders* (funcionários, administradores, clientes, fornecedores, investidores e demais interessados), conforme entendem Silva e Gomes (2008). Dessa forma, o assunto integra a discussão sobre as linhas de defesa, sobretudo àquelas que aborda formas de supervisão dos riscos pela alta administração conforme estratégias que podem ser abordadas no contexto das funções de gestão de riscos, conformidade e controladoria (IIA, 2013).

#### 2.1.4 Linhas de defesa

O controle interno compõe-se dos seguintes componentes: ambiente de controle, avaliação de risco, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento (MILLER, 2014). O autor considera que o controle interno quando implementado na organização, deve estar incorporado na metáfora das “três linhas de defesa”. Metáfora que, de acordo com o autor, associa o controle interno ao processo de defender o território de uma ameaça externa, destacando a função de controle interno; definindo a ameaça como externa à organização; e oferecendo a garantia de que, se as funções de controle forem adequadamente projetadas e mantidas, a ameaça de um colapso pode ser mantida dentro dos limites toleráveis.

A FEBRABAN (2018), por sua vez, acredita ser perfeitamente possível a adoção de linhas de defesa, atribuindo papéis e responsabilidades, assegurando independência e a adequada segregação de funções para permitir a estruturação do *compliance* na organização. Enfatiza que no processo de defesa que cada colaborador, independentemente do nível hierárquico ou do tipo de contrato de trabalho ou serviço que presta à Instituição, deve estar comprometido com a prática e a disseminação da cultura de *compliance*.

Sugere Miller (2014), ao examinar os sistemas de *compliance*, que se deve traçar a linha certa entre a aplicação interna e externa e verificar se os requisitos são apropriados, insuficientes ou excessivos para a definição das linhas de defesa suficientes para apoio, e a escolha da estrutura adequada de custos e benefícios.

Miller (2014) e FEBRABAN (2018) definem a primeira linha de defesa como sendo as unidades operacionais e os chefes das entidades, escritórios ou divisões que realizam atividades comerciais. Eles são pessoas nomeadas primeiro porque, se não transgredirem as normas aplicáveis, a organização não cometerá violações. Miller (2014) acrescenta que a metáfora também reconhece que não se pode confiar nas unidades operacionais como um

baluarte contra violações, já que nesta primeira linha não estão localizados os profissionais de *compliance*.

A segunda linha de defesa, para Miller (2014) e FEBRABAN (2018) consiste em pessoas ou escritórios encarregados de realizar atividades de monitoramento e controle, atividades de *compliance*, controles internos e gerenciamento de riscos. Dois empregados devem ser destacados: o alto funcionário responsável por prevenir e/ou detectar violações das normas legais; e o diretor de risco, cujo trabalho é garantir que os riscos assumidos pelos funcionários da linha sejam consistentes com o apetite ao risco estabelecido pelo conselho de administração. Eles devem ser independentes da alta gestão e atuar como facilitadores na implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos e metodologia de controles internos e *compliance*, bem como dar suporte às áreas de negócios e operacionais de forma consultiva. A controladoria pode exercer esse papel.

A terceira linha de defesa, de acordo com Miller (2014) e FEBRABAN (2018), deve capturar problemas que foram filtrados pelas duas primeiras linhas. É a auditoria interna, responsável por verificar toda a organização, incluindo os gerentes seniores, a fim de garantir que as políticas e os procedimentos sejam observados e que as deficiências nos controles internos da organização sejam identificadas e prontamente corrigidas, além de fornecer aos órgãos de governança e à alta administração avaliações abrangentes, independentes e objetivas relativas aos riscos da instituição. A independência da atuação desta linha permite que esta revise de modo sistemático a eficácia das duas primeiras linhas de defesa, contribuindo para o seu aprimoramento.

#### 2.1.5 *Compliance* baseado em valores organizacionais e éticos e sua disseminação

Verhezen (2010) enfatiza que os valores organizacionais e o comprometimento ético serão melhor percebidos pelos funcionários, quando a alta administração agir de forma ética e congruente com seus próprios valores morais. Além disso, o autor acrescentou que quando os procedimentos organizacionais são considerados juntos, os funcionários acreditam que a administração é legítima. Com esse propósito, a alta administração, através de estruturas de governanças, processos e procedimentos, pode iniciar o processo de alinhamento de valores morais e atenção plena da cultura organizacional na base da confiança e na estreita colaboração entre departamentos (VERHEZEN, 2010).

O autor cita, também, que regularmente, as organizações encontram dilemas ou até mesmo percebem dicotomias desafiadoras entre uma abordagem de comando e controle” que promove o *compliance* através de uma abordagem de valores e integridade. A captura

interessante é descobrir quais dessas abordagens são mais eficazes para promover e garantir a conformidade. Verhezen (2010) destaca que há pesquisas conceituais e empíricas capazes de indicar que a confiança nos valores da empresa e seu exemplo vivo por meio da alta administração são muito mais poderosas para garantir o cumprimento das regras do que programas de *compliance* ou medo de punição. Assim, nas organizações que possuem valores éticos enraizados e os procedimentos são percebidos como justos, os funcionários serão quase que automaticamente motivados a cumprir regras e regulamentos. Uma atitude de responsabilidade, geralmente, implica que a mera conformidade é transcendida e transformada em um nível moral mais alto de integridade (VERHEZEN, 2010).

Segundo Candeloro (2011), a disseminação de elevados padrões éticos como pilares da sua cultura organizacional, fortalece os controles internos de forma a garantir transparência e equidade. Para Miller (2014), ao incentivar a internalização dos programas de *compliance* através de treinamento dos funcionários, garante-se que as lições transmitidas apresentem impacto real, além de engrandecer o programa e sua disseminação, fortalecendo a organização.

À medida que as culturas orientadas para o *compliance* são bem-sucedidas em abordar a questão do “silêncio moral” nas organizações e na aplicação do resultado desejado do aumento da moral, produtividade e aderência dos funcionários às aspirações, os valores organizacionais, o cumprimento das regras e regulamentações provavelmente reduzem as responsabilidades legais por evitar comportamentos ilegais. Embora uma cultura de *compliance* realmente aumente a responsabilidade por ações e pelo comportamento, isso não implica necessariamente que a responsabilidade moral seja evitada ou que a responsabilidade moral seja plenamente alcançada (VERHEZEN, 2010).

A FEBRABAN (2018) sugere para disseminação da cultura de *compliance* os seguintes pontos:

- Disseminar permanentemente a cultura de *compliance* em todos os níveis e linhas de defesa da organização;
- Definir os canais de comunicação e plano de treinamento e capacitação;
- Identificar as áreas com necessidades de treinamento específico e capacitação em *compliance*, ética e conduta para atuação prioritária;
- Estabelecer um canal para tratamento de dúvidas relacionadas a *compliance*;
- Divulgar apropriadamente o canal de denúncias de atos ilícitos, descumprimentos regulatórios, condutas inapropriadas ou ilícitas.

Verhezen (2010) enfatiza a necessidade de mudança na cultura das organizações, evitando a ideologia que valoriza apenas o desempenho financeiro, e leve em consideração as

relações corporativas com os *stakeholders* e a sociedade de maneira geral, permitindo uma conduta ética sólida que promova uma boa reputação corporativa e uma imagem pública. O autor comenta também que os mecanismos informais de governança interna, através da desenvoltura da alta administração e dos funcionários desenvolvem uma cultura de integridade que pode permear toda a organização. Para o autor, esses processos informais são frequentemente expressos em narrativas indutoras de emoção sobre indivíduos de excepcional integridade dentro da organização e através de "boas conversas" dialéticas e abertas. A consciência ética e a atenção plena se tornariam um conhecimento tão tácito nas organizações, que mesmo quando precisassem ser explicitamente articuladas, sem mantêm viva a chama ética da integridade (VERHEZEN, 2010).

#### 2.1.6 *Compliance* no terceiro setor

Arvidson e Lyon (2014) verificam que há relativamente pouca pesquisa sobre o comportamento das organizações sem fins lucrativos em relação à mensuração do impacto social, incluindo o efeito do controle e disciplinamento exercido pelos provedores de recursos. Apontam que estudos referentes às ONGs internacionais mostram que elas se comportam em relação à auditoria financeira e social, de modo compatível com o poder exercido por pessoas externas. Já Verbruggen, Christiaens, Milis (2011) referem, em seu estudo sobre as ONGs belgas, haver variação no cumprimento de regras de transparência financeira. Já as diferenças na natureza da *compliance* são explicadas através da dependência de recursos e do isomorfismo coercitivo.

De acordo com Arvidson e Lyon (2014), através de sua pesquisa de revisão, diante de demandas conflitantes, as organizações sem fins lucrativos buscam diferentes formas de evitar e lidar com potenciais enfrentamentos que possam surgir internamente na organização e nas relações com os *stakeholders* externos. Há necessidade de uma análise que descompacte as estratégias organizacionais utilizadas em situações de assimetrias de poder e demandas conflitantes. Citam ainda, o conceito de desacoplamento para explorar esse espaço onde se dão as supostas colisões.

O desacoplamento, segundo os autores, tem mudado ao longo do tempo, passando de simplesmente apontar uma discrepância entre planos e ação, para fazer perguntas sobre a fonte e a motivação desse desalinhamento, bem como quais são os diferentes tipos de processos de que se pode encontrar. Arvidson e Lyon (2014) descrevem o desacoplamento, por exemplo, como uma ação que visa a mostrar o *compliance* amparado em normas de transparência perante

um público externo, ao mesmo tempo em que também impede uma visão completa, procurando proteger a autonomia profissional da organização.

Grazzioli e Paes (2018) afirmam que há um grande espaço nas OTSs para harmonizar conceitos e práticas utilizados no mundo corporativo, fazendo as adaptações necessárias. Apontaram alguns pontos, pertinentes às organizações de interesse social que, como parte de um modelo de gestão, de políticas e práticas dirigidas à implantação de ferramentas de controle interno devem seguir, ao reconhecerem a necessidade de uma atuação eficiente das entidades. Para isso, há a imprescindibilidade de um planejamento adequado.

Os autores citam, ainda, que, para haver sucesso na execução de um planejamento, faz-se necessário uma constante fiscalização e controle interno por parte da organização. O controle interno, para Grazioli e Paes (2018), não serve apenas para mensuração objetiva dos resultados, mas também para a melhoria nos relacionamentos mantidos com os *stakeholders* externos, principalmente, os órgãos externos de fiscalização quando estão presentes as verbas públicas. Além do fortalecimento do controle interno e de uma melhoria no relacionamento com os *stakeholders*, os autores apontam a preservação da imagem dos gestores e da entidade. Igualmente, é preciso garantir a regularidade dos processos internos da entidade, permitindo uma maior conformidade. O que se reflete nas formas de relacionamento com os financiadores, por exemplo.

Grazzioli e Paes (2018) explicam que a lei nº 13.019/2014 exige uma série de requisitos para as organizações da sociedade civil poderem celebrar Termo de Colaboração ou Termo de Fomento com a Administração Pública. É necessário manter em dia a escrituração contábil, de acordo com os princípios da contabilidade e com as Normas Brasileiras de Contabilidade. Citam, também, que as entidades de interesse social, para gozarem de imunidade tributária prevista na Constituição Federal, precisam atender a muitos outros requisitos.

Elencam, também, ser esperado que tais organizações disponham de uma política de gestão de pessoas, que promova os valores éticos e as normas internas de controle, o que contribui para um clima mais saudável, e consequentemente, mais eficiente (GRAZZIOLI; PAES, 2018).

Para a efetiva implantação do *compliance*, Grazioli e Paes (2018) sugerem a criação de uma estrutura própria direcionada especificamente sobre o assunto. Tal estrutura daria o suporte à alta direção, complementada por uma auditoria externa independente. Embora possa existir uma estruturação diversa, entendem que isso se deve ao porte de cada entidade. É esperado a previsão mínima de um conselho fiscal e uma controladoria. Por outro lado, consideram ser relevante também a possibilidade de as entidades adotarem um canal de

comunicação, mediante a criação de ouvidorias, o que permitiria captar eventuais manifestações tanto do público interno quanto externo, a fim de melhorar os controles internos.

Por conseguinte, o Estatuto Social da entidade deve prever, com bastante acurácia, as atribuições de cada órgão, bem como as segregações de funções para que não haja sobreposições de atividades. Sobre a criação de uma controladoria, os autores salientam a sua importância para o efetivo controle interno. A ideia é a entidade contar com instrumentos que permitam à controladoria subsidiar os tomadores de decisão. Aconselham, também, que o *controller* participe de reuniões com órgãos diretivos quando forem tratados assuntos sobre controle interno. Assim, seria reduzido o risco de deliberações em desconformidade com os procedimentos de *compliance*. Seria desejável que a controladoria viesse a apontar aos órgãos diretivos as contrariedades conhecidas na organização, visando a fortalecer seu papel (GRAZZIOLI; PAES, 2018).

Tondolo et al. (2016), no contexto das OTSs, explicam que, para atender às exigências legais e deixar claro para a sociedade quais são tais exigências, bem como essas organizações estão buscando atendê-las, elas precisam apresentar à sociedade e às partes interessadas que processos internos são adotados, para demonstrar sua transparência, como fator imprescindível para o *compliance*.

Tondolo et al. (2016) indicam que a transparência nas OTSs está atrelada basicamente a três conceitos contábeis: *disclosure*, que significa a evidenciação e/ou divulgação de informações da organização; *compliance*, sobretudo aquele calcado na legalidade dos atos da organização; e *accountability*, que se refere à prestação de contas da organização.

#### 2.1.7 *Compliance Officer*

De acordo com Assi (2013) e Dassan (2017), pode-se dizer que não há um programa de *compliance* que se enquadre perfeitamente em todas as empresas. Também não há um perfil único do *compliance officer*, o que dificulta o seu estabelecimento. Mesmo assim, Assi (2013) propõe que o profissional deva possuir um perfil multidisciplinar, de modo a garantir a aderência da organização a qualquer regulamento identificado como aplicável à atividade que ela desenvolve, cabendo-se disseminar a cultura de controles internos em todos os seus setores.

Lembra Dassan (2017) que a tipologia do *compliance officer* pode variar, indo desde às funções executivas ou de coordenação, até a de ser alguém responsável perante à alta direção. Pode ser, ainda, aquele que dirige o setor de *Compliance* ou o representante de interesses coletivos, tendo certa autonomia frente ao conselho, vindo a perseguir um interesse próprio, diverso do interesse da organização.

Dassan (2017) sugere que o *compliance officer* pode ser proveniente das mais diversas formações acadêmicas, quais sejam: direito, engenharia, administração e ciências contábeis, atuando em cargos de gerência ou de diretoria, assim como consultores ou nos conselhos de administração.

Segundo Gieremek (2015), o *compliance officer* comanda os programas de *compliance*, sendo responsável por liderar a execução das normas, incentivando e orientando os executivos e colaboradores a respeitar as regras estabelecidas pela organização.

Acrescenta Assi (2013) que, este profissional deve ser agregador de parcerias e motivador de melhorias, fazendo uma ressalva sobre o *compliance officer*: frequentemente, o profissional termina sendo lembrado como burocrático, por seu papel, ao cobrar que as regras, normas e procedimentos sejam feitas corretamente, sem desvios de procedimentos.

Dassan (2017) adianta que para o *compliance officer* exercer o papel de liderança previsto, deve preencher alguns requisitos: primeiramente, atender às condições previstas no instrumento de delegação; tratar-se de uma pessoa com capacidade, com conhecimentos, formação e acesso a recursos necessários, quer sejam materiais ou financeiros, dispondo de força suficiente para o exercício de sua função.

Assi (2013) chama a atenção para a importância da capacidade de relacionar-se com os mais diferentes perfis de colaboradores e áreas. O autor entende que uma característica muito desejável para um *compliance officer* vem ser o interesse na leitura e interpretação de textos. A justificativa apresentada é bem interessante, diante das legislações extensas, de linguagem técnica e rebuscada, fato costumeiro em nosso país, o que dificulta ainda mais o entrosamento dos aspectos relevantes do lado normativo. Esse profissional precisa ter domínio da legislação para prevenir eventuais equívocos e saber expressar-se de acordo com o público, de modo a evitar a disseminação de informações errôneas ou que impliquem a aplicação de controles desnecessários.

Segundo IOSCO (2003), o *compliance officer* tem a responsabilidade pela consultoria prestada às linhas de defesa da instituição, assim como a todas as áreas de suporte relacionadas à regulação, regulamentos e políticas corporativas aplicáveis à atividade da organização, com o intuito de atingir altos padrões éticos de comportamento mais profissional.

Dentre as principais atribuições do *compliance officer*, segundo Assi (2013), compete a de auxiliar todas as áreas, no que concerne a esclarecimentos acerca dos controles e regulamentos internos, além a de acompanhar as conformidades operacionais e atividades da organização, segundo as normas regulamentares (internas e externas) em vigor.

Para IOSCO (2003, p. 15), cabe ao *compliance officer* coordenar, junto com outras áreas de controle, a comunicação efetiva com órgãos reguladores e facilitar a estruturação de produtos e desenvolvimentos de negócios, almejando encontrar soluções criativas e inovadoras para questões regulatórias e internas.

Gieremek (2015) ainda apresenta que este profissional deve, ao máximo, trabalhar com a prevenção, agindo na fiscalização do cumprimento das diretrizes definidas e atuar em ações e atividades sempre voltadas à criação de um clima organizacional que impeça a progressão de qualquer modalidade de fraude.

Assi (2013) destaca que é ele quem define os planos de ação da organização, monitora o cumprimento de prazos e a verificação do nível de excelência dos trabalhos efetuados. Não obstante, pondera que há necessidade um senso crítico sobre o conceito de *compliance officer*, para não ocorrer a subutilização do profissional, tornando-o apenas como um simples relator de práticas, que interpretaria leis e normas administrativas dos órgãos reguladores. Segundo o autor, sua atividade vai além disso, ao fomentar a comunicação e a maior liberdade crítica entre as áreas interdependentes, de modo que a conduta de uma área possa se refletir em outra. A expectativa é de que todas as áreas analisem se determinada atitude, ética e normativa, resulte em uma visão crítica sobre o assunto. Assim, teria o *compliance officer* cumprido sua missão.

Assi (2013), por fim, adiciona que o *compliance officer* deve se reportar à alta administração, como um verdadeiro fiscal da organização, responsável por assegurar que as práticas negociais estejam seguindo o sistema normativo e as condutas éticas estejam compatíveis com seu segmento, sendo responsável em auxiliar a organização na melhoria de seus processos.

#### 2.1.8 Código de conduta

Na última década, houve um crescimento significativo no uso de códigos de conduta voluntários e esquemas de certificação como forma de fortalecer a responsabilidade das ONGs. Vale dizer que estes são frutos dos sistemas de autorregulação, de natureza voluntária, em que as ONGs são livres para decidir se querem ou não cumprir os padrões estabelecidos por um determinado código de conduta ou esquema de certificação (LLOYD, 2005).

Nelson (2007) indica que os códigos de conduta se apresentam como uma das categorias de mecanismos de responsabilidade que podem ser assumidas pela ONGs, podendo ser entendidos como mecanismos individuais e/ou coletivos, geralmente em uma atitude voluntária ou autorregulatória.

Dentre eles, inscrevem-se os mecanismos tais como certificação ou acreditação; revisão por pares e redes de aprendizagem, sendo estes tantos códigos de conduta individuais e coletivos, junto com cartas de responsabilidade. Quanto mais governo e agências financiam as ONGs para prestar serviços e realizar pesquisas e campanhas de defesa, mais estas estão sujeitas a serem avaliadas, com base em projetos ou programas. Relativamente poucas ONGs, no entanto, procuram se organizar social e economicamente, conforme recomendado pela auditoria ambiental e os relatórios públicos solicitados às empresas (NELSON, 2007).

Segundo Lloyd (2005), faz-se necessário a definição de diretrizes para que as ONGs promovam padrões mais elevados de governança interna e externa e de prestação de contas, que inclui, dentre outras, ferramentas de autorregulação, como um código de ética ou de conduta de ONGs. Corroborando, Naidoo (2004) argumenta acerca da impossibilidade de legislar sobre a cultura de ética e de *accountability*, sem emergir internamente através de um processo de autorreflexão e de aprendizagem.

Os doadores estão cada vez mais reivindicando que as ONGs possuam código ou certificações como critérios habilitação em projetos ou para o recebimento das doações (LLOYD, 2005; NELSON, 2007). Nelson (2007) acrescenta ainda que quanto mais o governo financia às ONGs para prestar serviços e realizar pesquisas e campanhas de defesa, este nível de habilitação aumentará.

Lloyd (2005) apresenta como exemplo, o caso das Filipinas e do Paquistão, que estão utilizando os modelos propostos de código de conduta pelo Conselho Filipino para Certificação de ONGs e o Centro do Paquistão para Esquema de Certificação de Organização Sem Fins Lucrativos da Filantropia, respectivamente, como critérios para concessão de deduções fiscais em suas doações. Outro exemplo dado, seria do Conselho Australiano para Código de Conduta do Desenvolvimento Internacional (CFID), em que apenas as organizações certificadas podem se inscrever para fundos do programa de ajuda do governo australiano.

Outro ponto que leva as organizações a elaborar um código de conduta, seria quando as mesmas estão preocupadas com sua reputação, utilizando o código como o modo de defesa, temendo questões que possam surgir se não o fizerem (MILLER, 2014; LLOYD, 2005).

Lloyd e Casas (s/d) identificam três categorias de iniciativas de autorregulação, cada uma com maiores níveis de especificidade e sanção: códigos ou princípios de aspiração ou ética que os signatários se esforçam para alcançar; códigos de conduta em que se estabelecem padrões mais definidos; e esquemas de certificação no qual o cumprimento de padrões claros é verificado por um terceiro. Lloyd (2005) acrescenta que, porque nem todos os códigos de conduta tratam apenas de princípios, há uma infinidade de diferentes estruturas e processos que

estão sendo desenvolvidos dentro dos sistemas autorreguladores das próprias ONGs que garantem a efetiva aplicabilidade.

Nelson (2007) apresentou três códigos de contas como interessante iniciativas de ONGs que merecem destaques, quais sejam: O Código de Conduta da Cruz Vermelha Internacional e do Movimento Crescente Vermelho e ONGs em Assistência a Desastres, que visa a proteger os padrões de comportamento em vez de fornecer detalhes operacionais, oferecendo cerca de dez Compromissos, bem como recomendações para governos e organizações intergovernamentais; Padrões de Organização Voluntária Privada da InterAction, que visam a promover padrões responsáveis as áreas de governança, finanças, comunicações com o público dos EUA, prática de gestão, recursos humanos, programa e políticas públicas, e o *compliance*, trata-se de um requisito para admissão a InterAction. Por fim, cita-se o Estatuto de Responsabilidade de Organizações Não Governamentais Internacionais, formado por 11 ONGs internacionais, que firmaram uma carta inovadora baseada em nove princípios fundamentais e destinada a melhorar responsabilidade e transparência, incentivando a comunicação das partes interessadas, e melhorando o desempenho e a eficácia organizacional.

Lloyd (2005) acredita que para a conquista da efetividade de um código de conduta, não basta apenas sua elaboração. Uma estrutura institucional de apoio se faz necessária para garantir a aplicação. Ponderou também, que por cada ONG possuir particularidades ambientais, condições e necessidades do setor que atua, o código de conduta carece de um suporte, advindos do sistema cultural.

Para Verhezen (2010), as organizações que possuem valores éticos enraizados, os procedimentos são percebidos como justos, os funcionários estarão quase que automaticamente motivados a cumprir regras e regulamentos. Uma atitude de responsabilidade geralmente implica que a mera conformidade é transcendida e transformada em um nível moral mais alto de integridade. O importe é lembrar que uma linha de defesa pode ser estabelecida pelos códigos de conduta ou códigos de comportamento, os quais devem ser projetados para antecipar e prevenir certos tipos específicos de problemas, tais como: conflitos de interesses, negociação imprópria, suborno ou quaisquer inadequações que estejam associadas a valores normativos ou culturais de uma organização, em especial, as do terceiro setor.

## 2.2 A NATUREZA COMPLEXA DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: Caracterização do terceiro setor e a relação com as partes interessadas

O terceiro setor caracteriza-se por ser um conjunto das atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, que objetiva gerar serviços de caráter público, e que podem ser criadas sob as mais diversas formas legais: autarquias, cooperativas de serviços assistenciais,

fundações, como expressões da sociedade civil organizada. Da mesma forma, podem também apresentar objetos de diferentes origens, quais sejam: desenvolver atividades beneficentes, comunitárias, institutos e fundações empresariais, organizações não governamentais, religiosas, de trabalhadores, entre outras. Verifica-se uma diferenciação ao comparar este setor tanto com o governo, adstrito aos fins públicos, quanto ao mercado que se encontra mais voltado aos fins privados (BRICKNELL, 2011; CARNEIRO; OLIVEIRA; TORRES, 2011; AZEVEDO, 2017; SALAMON; SOKOLOWSKI, 2018).

Diante de sua natureza atípica e com fins difusos, as OTSs apresentam uma certa complexidade de gestão, visto apresentarem produtos e serviços de interesse social cuja ligação está associada aos valores apresentados nas suas missões (BRYSON, 2004). Esta complexidade, segundo Rodrigues, Riscarolli e Almeida (2017), gera uma significativa relação com o nível de sobrevivência das organizações, já que fomentam dois desafios às organizações, quais sejam: sustentabilidade e eficiência.

Salamon (1997), ao apresentar os desafios em relação às OTS, descreve da seguinte forma: a sustentabilidade decorre da capacidade da organização em angariar recursos financeiros que lhe permitam se autossustentar. Quanto à eficiência, trata-se do desempenho operativo em relação ao cumprimento da missão.

Além disso, há a pressão externa que as OTSs enfrentam, começando pela pressão da mídia, reguladores, empresas e entre si, para melhor contabilizar o impacto e a integridade de suas próprias atividades. Como acontece com qualquer organização, uma maior profissionalização permite melhor desempenho, já que boas intenções não tornam as OTSs imunes à necessidade de entender e aprender com suas partes interessadas (NELSON, 2007).

Mendonça e Machado (2004) sugerem que as OTS devem, assim como as organizações privadas, implementar mecanismos de controle e de incentivo para que possam alcançar os objetivos e o cumprimento efetivo da missão da organização. Rodrigues, Riscarolli e Almeida (2017) ponderam que, apesar de não haver a mesma concorrência por clientes do setor privado, as OTSs devem enfatizar o planejamento de longo prazo e, consequentemente, analisar os fatores ambientais que afetam seu desempenho geral.

Mendonça e Machado (2004) reforçam a necessidade de profissionalização dessas organizações, com maior rigidez nas prestações de contas, principalmente diante das exigências dos parceiros e doadores. Arvidson e Lyon (2014), seguindo esta mesma linha de pensamento, discorrem sobre o crescente interesse em indicadores que possam medir os impactos sociais, avaliando desde os controles das doações quanto outros próprios da organização.

Neste particular, a captação de recursos para o terceiro setor trata-se de uma importante fonte de recursos que visa garantir a responsabilidade social através de programas assistenciais e sociais, tendo os doadores e patrocinadores papéis fundamentais na continuidade das organizações (AZEVEDO, 2017).

Apesar de estabelecerem menos incentivos ao controle e ao monitoramento, os doadores e voluntários, que diferentemente dos principais interessados no mercado privado, que tem um interesse residual, buscam proteger as externalidades positivas criadas pelas atividades da organização. O desinteresse dos doadores tem alguma base. Logo após as doações, as expectativas quanto aos resultados gerados são diminutas, considerando-se, ainda, os insuficientes mecanismos de monitoramento. Isso acontece, mormente, por três motivos, quais sejam: a motivação da doação focada em poucos resultados mensuráveis; a ausência de compreensão do doador quanto ao objeto da organização; e, por fim, a dificuldade do gestor em comunicar, de forma clara, o objeto da instituição (HERRERO; CRUZ; MERINO, 2002).

O desenvolvimento de maneiras de controle e monitoramento dos recursos evita a possibilidade de expropriação pelo agente (BECHT; BOLTON; RÖELL, 2002). Mesmo assim, permanece a dificuldade de mensurar a eficiência do gestor. Nem sempre se conta com informações palpáveis, já que muitas vezes os resultados obtidos são intangíveis, atrapalhando a parametrização de indicadores de eficiência que permita a comparação entre tais organizações (MENDONÇA; MACHADO, 2004).

Lloyd (2005), tenta, através da abordagem das partes interessadas, explicar que as políticas de uma organização não se limitam a quem tem a autoridade sobre ela, mas sim a qualquer pessoa que tenha sido afetada (direta ou indiretamente) pelas políticas da organização. Isso torna o conceito de responsabilidade muito mais abrangente e aberto. Para garantir que uma ONG seja responsável por suas ações, as partes interessadas precisam estar envolvidas em todas as fases do processo de tomada de decisão, já que a prestação de contas deve ser um processo contínuo.

Mendonça e Machado (2004) ponderam que o doador na hora de escolher a organização que recepcionará os recursos, analisa quanto ao aproveitamento e à potencialização dos resultados, demonstrando o cuidado quanto ao doador. Cabe às OTSs desenvolver e demonstrar quais e quão efetivos são seus instrumentos de controle e monitoramento para manter os gestores dentro das fronteiras plausíveis da discricionariedade.

Lloyd (2005) apresenta a autorregulação como sendo uma resposta à necessidade das ONGs em manter a confiança do público e servir como um dos pilares de sua existência, relacionamentos e para a reputação. Para o autor, as ONGs são movidas: (a) por questões

morais, como a necessidade pela justiça social, aumentando a voz dos pobres; e (b) pela proteção ambiental. Quaisquer ações ou críticas que minem essa base podem ter um impacto significativo na capacidade das ONGs de realizar suas atividades. Promover a responsabilidade por meio de mecanismos de autorregulação é, portanto, um meio proativo de garantir sua sobrevivência.

Afirmam Siddiki e Lupton (2016) que o controle e o monitoramento das OTSs precisam ser realizados e se tornam um desafio a ser enfrentado para permitir a garantia dos recursos necessários e a legitimidade organizacional. Com este respaldo, elas conseguem atender às pressões internas e externas, estando aptas a atingir a conformidade com a regulação e as normas existentes.

Segundo Mendonça e Machado (2004), o ambiente institucional pode ter papel fundamental para coibir atitudes oportunistas, permitindo um maior controle e a manutenção do capital reputacional da organização, considerado fundamental na captação dos recursos. A regulação dos comportamentos dos agentes na captação e na utilização dos recursos, ajudaria no cumprimento das regras. Siddiki e Lupton (2016) apontam três fatores que podem incentivar o sucesso na conformidade: dependência de recursos, isomorfismo e adequação institucional.

Estudiosos que tratam da teoria da dependência de recursos argumentam que as OTSs são altamente dependentes de fontes de financiamento externas (por exemplo, governo e doadores) e necessitam cumprir com as normas bem como com os padrões impostos para enfrentar os desafios da escassez e da incerteza da ausência de recursos. Muitas vezes, é isto que faz com que elas atendam às exigências de financiadores reais e potenciais (FROELICH, 1999).

Já o isomorfismo pode ser explicado pela medida em que as OTSs percebem que sanções formais serão aplicadas como consequência do não cumprimento das normas esperadas (isomorfismo coercitivo), que certos comportamentos ajudarão a organização a gerenciar com eficácia a incerteza ambiental (isomorfismo mimético), e que a atuação em um determinado formato contribui para que esteja de acordo com normas profissionais relevantes (isomorfismo normativo), como explicam DiMaggio e Powell (2005).

Outra explicação possível para o comportamento organizacional em relação a adesão às regras pode ser derivada da literatura sobre a adequação institucional ao que é aplicável. Em estudos de comportamento voluntário, os estudiosos descobriram que a eficácia, receptividade e resposta às regras estão associadas à percepção de que elas são adequadas para os contextos nos quais estão inseridas (OSTROM, 2005).

O *compliance* pode auxiliar as OTSs tanto a atender às normas legais (isomorfismo coercitivo) quanto também às não obrigatórias (isomorfismo normativo) (DiMAGGIO; POWELL, 2005), permitindo a possibilidade de integração e de adequação institucional aos anseios externos à organização.

Com o intuito de avaliar e comparar as OTSs, no plano internacional elaborou-se um “Índice de Responsabilidade” em 2003, como projeto piloto utilizado no programa GAP,<sup>1</sup> da One World Trust, constituiu um *framework* de responsabilidade, aplicado com base em quatro critérios: 1) transparência: acessibilidade de informações nas partes interessadas internas e externas; (2) participação: envolvimento ativo das partes interessadas e sua capacidade de influenciar a tomada de decisões; (3) avaliação: métodos de autoavaliação para monitorar o desempenho e estabelecer critérios de aprendizagem para o planejamento futuro; (4) mecanismos de reclamação e resposta. Esses critérios foram aprimorados ao longo do tempo (ONE WORLD TRUST, 2021).

O objetivo era gerar e trazer maiores níveis de transparência e responsabilidade para grandes e influentes organizações intergovernamentais, corporações transnacionais e organizações não governamentais internacionais, buscando aumentar sua responsabilidade para com os indivíduos e comunidades por elas afetadas (ONE WORLD TRUST, 2021).

Outra proposta desenvolvida pela Keystone (2021) consistiu em permitir a avaliação do desempenho das organizações da sociedade civil pelas partes interessadas em relação a três questionamentos considerados essenciais: (1) responsabilidade: Como capacitar e equilibrar as vozes das partes interessadas para que possam participar ativamente nas deliberações de alto nível sobre estratégia, planejamento e como medir a efetividade?; (2) estratégia: Como entender o papel dentro de um ecossistema de mudança social e plano de ação colaborativa que possa trazer soluções para os problemas enfrentados?; e (3) integridade operacional: Com que eficiência e transparência os recursos são gerenciados e se consegue honrar os compromissos assumidos?

Como argumentam Dias e Rodrigues (2002), o importante é que as ONGs possam conhecer melhor seus *stakeholders*, suas preocupações e expectativas, bem como tentar satisfazê-las. Para tanto, tais organizações precisam estar aptas a enfrentar

O desafio de se submeterem a um processo de avaliação de impacto perante os que financiam seus projetos, ajudam a levantar fundos, colaboram em sua operação direta junto aos beneficiários ou mesmo na gestão de recursos arrecadados de diferentes fontes (DIAS; RODRIGUES, 2002, p.1).

---

<sup>1</sup> Global Accountability Project (GAP)

Para as autoras, isto implica trabalhar em prol da construção de uma reputação dedicada à missão institucional, que contemple os interesses distribuídos em seu entorno, sobretudo para melhor atender às exigências daqueles que são realmente importantes para sua sobrevivência e legitimação. Com esta estratégia, fica fortalecida a capacidade de captar recursos para financiar as suas atividades e obter os benefícios gerados por uma boa reputação e integridade institucional (DIAS; RODRIGUES, 2002). Em Torfing (2001), vê-se que as sintetiza, as instituições não apenas moldam os atores e suas estratégias, mas também estabelecem certas regras do jogo em que os atores podem se situar ou mesmo tomar iniciativas. Isso pode ser feito moldando os códigos normativos com os quais os atores negociam e lutam, na esfera do trabalho institucional. Um novo controle contábil e gerencial pode servir como exemplo de exposição de lógicas institucionais no campo das OTS (JÄRVINEN, 2016). O assunto abordado no escopo da teoria institucional, a seguir.

### 2.3 A TEORIA INSTITUCIONAL: Ênfase dada à legitimidade

De acordo com a proposta que caracteriza esta dissertação, assinala-se a opção pelo institucionalismo sociológico,<sup>2</sup> o qual examina como os atores seguem regras e normas, assumindo que identidades e cultura são as fontes de interesses para os indivíduos. São os modelos sociológicos que tendem a adotar mais argumentos reputacionais que estão relacionados às crescentes pressões por conformidade social (WANDERLEY; SOUZA, 2018). A ação humana é examinada em termos de seus propósitos simbólicos e cerimoniais, não utilitários. Essa corrente também pode ser destacada como o campo de estudo dos neoinstitucionalistas - principalmente John Meyer, Richard Scott, Paul DiMaggio e Walter Powell.

São esses autores que predominam nas citações, nas quais se percebe a ênfase pela qual a teoria institucional explica o como e o porquê de os atores se comportarem de acordo com as regras e regulamentos do ambiente e da sociedade onde se inserem. A ação é percebida como uma consequência da escolha individual (pessoas e organizações), conforme as restrições impostas e a capacidade de resposta dos atores (WOOTEN; HOFFMAN, 2008).

É Scott (2013) quem situa Selznick (1949) como um dos pioneiros dos trabalhos sociológicos publicados, o qual empregou argumentos institucionais indicativos da existência

---

<sup>2</sup> Vailatti, Rosa e Vicente (2017) apontam três abordagens institucionais que têm sido utilizadas na pesquisa contábil: Nova Economia Institucional, Antiga Economia Institucional e Nova Sociologia Institucional. A primeira focaliza as micro instituições representadas pelas relações entre indivíduos dentro das organizações; a segunda afirma que metodologicamente o indivíduo é racional, no entanto, age com restrições cognitivas; e a terceira estuda como o ambiente institucional, composto por regras, crenças, tradições e a necessidade de legitimidade, afetam o comportamento das organizações.

de aspectos não racionais, sendo a estrutura organizacional um modelo adaptativo influenciado pelas restrições do ambiente externo e das características dos indivíduos que dela fazem parte.

Porém, segundo Leeuw e Gössling (2016), a teoria institucional ganhou espaço desde o trabalho seminal de Meyer e Rowan (1977), até chegar ao atual reconhecimento que tem no campo da ciência organizacional, já que traz elementos capazes de elucidar porque há similaridades entre organizações em um campo particular (ou seja, isomorfismo institucional). Também contribui para se entender que pressões institucionais assim como conformidades impactam o desempenho organizacional sob influência do ambiente institucional, composto por regras, crenças, tradições e a necessidade de legitimidade.

Para Meyer e Rowan (1977), as regras institucionais funcionam como mitos que as organizações incorporam, ganhando legitimidade, recursos, estabilidade, e melhores perspectivas de sobrevivência, para além dos requisitos técnicos ligados aos produtos e serviços que são criados segundo uma dada racionalidade. Na visão dos autores, muitos dos artefatos institucionais são adotados cerimonialmente, de forma que uma estrutura organizacional nem sempre se origina de escolhas estritamente racionais.

Scott (2013) apresenta uma justificativa para os processos institucionais e sua dinâmica resultante do uso de meios coercitivos, normativos e miméticos de reprodução social. Como dito anteriormente, isto é referendado por DiMaggio e Powell (2005). Em uma análise institucional, sob essa ótica, basta observar os chamados os efeitos estruturais do isomorfismo.

Por sua vez, o que se denomina institucionalização e o que é institucionalizado recebem a contribuição de Meyer e Rowan (1977), para quem a institucionalização versa sobre processos sociais, obrigações ou inovações que assumem um estatuto de regra em matéria social, pensamento e ação. Já aquilo considerado como sendo institucionalizado, decorre da internalização das regras, incidente do ponto de vista comportamental (indivíduo e organização). Para Lima et al., (2019), é requerido um certo espaço de tempo, de modo que as experiências e aspirações das pessoas sejam notadas e comecem a moldar seu desempenho.

Em suma, a teoria institucional explica que tal comportamento dos atores, então, passa a influenciar e a mudar o ambiente institucional. Tolbert e Zucker (1999), em suas pesquisas sobre institucionalização, elaboraram um modelo que consiste em um processo que inclui inovação, habitualização, objetificação e sedimentação como seus componentes. Estes, por sua vez, são fruto de repetidas interações entre as organizações e alcançam os campos onde elas se entrelaçam como redes.

Entre os indicadores para a estruturação dos campos organizacionais, tem-se: o crescimento de interações entre as organizações; o desenvolvimento de estruturas de dominação

e os padrões de coalização nitidamente estabelecidos entre tais organizações; o crescimento de informações que são absorvidas e interpretadas pelas organizações; e a propagação da consciência mútua entre os envolvidos em um negócio comum das organizações (DiMAGGIO; POWELL, 2005).

Na linguagem da teoria institucional, por exemplo, valorizar o engajamento com a prática é uma tentativa de introduzir novos elementos ao jogo e alavancar a influência nos campos organizacionais (BALL; CRAIG, 2010). Corroborando o ponto levantado, DiMaggio e Powell (2005) acrescentam que as estruturas institucionais definem os fins e dão forma aos meios pelos quais os interesses são determinados e perseguidos.

A teoria institucional postula que as organizações são construídas através de práticas já institucionalizadas e de experiências históricas que as levam a elaborar modelos normativos de legitimidade organizacional. São eles que denotam a tendência para que estruturas organizacionais se tornem institucionalizadas, de modo que procedimentos considerados como garantidos passem a ser também entendidos como legítimos pelas organizações que os adotam (BALL; CRAIG, 2010).

Isso implica dizer que a legitimação, para ser institucionalizada, requer que rotinas e regras estejam estabilizadas no ambiente organizacional. Inclusive, de acordo com os níveis de institucionalização dos processos organizacionais, alguns padrões de comportamento social estarão sujeitos ou não à avaliação crítica, modificação e até mesmo a emanação do que outros determinam (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Adicionam DiMaggio e Powell (2005) que, na busca pela legitimação, o isomorfismo nas organizações aumenta, sem obrigatoriamente torná-las mais eficientes, frutos da estruturação dos campos organizacionais.

A conformidade apresenta-se como fator de sobrevivência no ambiente institucional, levando a maior estabilidade, legitimidade e acesso a recursos. Estar em conformidade significa um comportamento que permite deduzir que existe um ambiente responsável e eticamente bom. Em consequência, obtém-se *status* de fato social e argumentos de legitimidade para que a conformidade seja dada como certa (OLIVER, 1992; BALL; CRAIG, 2010).

Segundo Bies (2010), na teoria institucional, as organizações são mais bem compreendidas quando integradas em comunidades, indústrias, sistemas políticos, ou seja, campos organizacionais. Cada ambiente institucional possui normas, pressões, regras, requisitos e sanções para as quais as organizações devem se adaptar para conseguir apoio e legitimidade.

A legitimidade trata-se de uma percepção de que as interações de uma entidade são realizadas de forma desejável, adequada ou apropriada dentro de algum sistema socialmente

construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995; TOLBERT; ZUCKER, 1999; NILSSON, 2009).

Esse desenho institucional requer certa estabilidade e dar significado ao comportamento social. Diante de um ambiente de mudanças, as instituições, que em um sentido amplo, são as estruturas e as atividades, necessitam identificar os pilares que permitam distinguir as práticas legítimas das ilegítimas (DE LA TORRE-CASTRO; LINDSTRÖM, 2010). São elas que dão estabilidade e sustentam as estruturas.

Como vem sendo argumentado, Scott (2013) definiu três pilares ou mecanismos básicos: normativo; regulativo; e o cultural-cognitivo, acerca dos quais se pode reforçar alguns aspectos centrais:

- O pilar regulatório enfatiza o estabelecimento das regras e regulamentos, formais ou não, apoiado por monitoramento, recompensas e sanções;
- O pilar normativo envolve estruturas morais que definem metas, objetivos e meios apropriados para alcançar determinados fins. São mecanismos normativos perceptíveis pelo discurso moral, recompensas e sanções sociopsicológicas. Neste caso, para haver a conformidade apenas as regras formais não são suficientes. Há necessidade de que elas sejam consideradas moralmente obrigatórias;
- O pilar cultural-cognitivo trata das crenças compartilhadas no mundo real. Neste caso, elas não são impostas, uma vez que sua reprodução é construída conforme as pessoas entendem a vida cotidiana. Também não há enquadramento em termos de requisitos legais ou bens morais. Seu caráter é subjetivo, emergente de experiências vividas, implícitas em símbolos (palavras, sinais, gestos), que moldam os significados atribuídos pelos sujeitos a objetos e atividades. Assim, são quadros cultural-cognitivos compreendidos como construções sociais e dependem da interpretação da realidade social na qual os sujeitos atuam.

Portanto, as instituições são valorizadas por elementos reguladores, normativos e cultural-cognitivos que, juntos com as atividades e os recursos associados, fornecem estabilidade e significado para a vida social (SCOTT, 2013). O autor enfatiza ainda que, embora os elementos institucionais - regras, normas, crenças – possuam, principalmente, uma natureza simbólica, para que haja interesse, faz-se necessário que impactem o comportamento social, de sorte que sejam refletidos nas atividades, relações e recursos utilizados pelos atores.

Segundo De La Torre-Castro e Lindström (2010), as instituições normalmente formam uma teia complexa de correspondências e desencontros envolvendo os três pilares de Scott (2013). Os autores acrescentam que uma série de instituições sociais, como gênero, classe,

parentesco e religião, e as relações sociais assimétricas são responsáveis em articular e estruturar os três pilares, bem como permitir um relacionamento contínuo ao longo do tempo e do espaço. Deste modo, regras, regulamentos e sanções podem mudar repentinamente, enquanto pilares como o normativo e o cultural-cognitivo tendem a possuir um movimento mais estável, em que as mudanças são mais espaçadas.

Um levantamento realizado por Nilsson (2009), observa que alguns estudiosos associam legitimidade, principalmente, à adequação normativa. Outros, argumentam que a característica definidora das perspectivas neoinstitucionais são regulatórias e normativas. Admite-se que a legitimidade seja mais vista como cognitiva quanto mais uma prática é institucionalizada. Para o autor, aquilo que os teóricos institucionais têm em comum, entretanto, diz respeito à forma como eles tendem a ver legitimidade, pensando em termos simbólicos. Diferentes formas de comportamento e linguagem são avaliadas com base no que representam, não importando se reproduzem um construto regulador, normativo ou cognitivo.

Pondera Nilsson (2009), quando se trata de um trabalho institucional positivo, a legitimidade simbólica não pode ser o modo dominante de avaliação. Está-se diante de fenômenos positivos que envolvem uma certa experiência subjetiva. Então, para que haja sustentação, faz-se necessário levar em consideração, nessa avaliação, a experiência individual, representativa de uma legitimidade experiencial. Acrescenta o autor que, os três pilares de Scott (2013), independentemente, podem ser validados de modo simbólico ou mesmo de forma experimental.

A teoria institucional também pode ser utilizada para que as ONGs possam criar modelos semelhantes de autorregulação, codificar processos semelhantes, e implantar incentivos ou sanções. A teoria institucional pode ajudar a concentrar esforços na análise de aspectos mais normativos no desenvolvimento da regulamentação, permitindo o aumento da confiança de doadores ou a melhoria no desempenho das organizações sem fins lucrativos (BIES, 2010).

Para a compreensão do ambiente externo das ONGs, faz-se necessário analisar o comportamento observado no *front* externo. A teoria institucional oferece uma visão tanto das dimensões estruturais quanto das orientações dos valores, permitindo o desenvolvimento da autorregulação em face a influência de instituições externas baseadas nas escolhas das ONGs (BIES, 2010).

Segundo Bies (2010), a teoria institucional ajuda a explicar o surgimento da autorregulação profissional por meio de um foco em pressões institucionais normativas e recompensas correspondentes ou sanções. A teoria institucional prevê que organizações do

mesmo tipo se tornem mais semelhantes ao longo do tempo como resultado de processos coercitivos, miméticos ou normativos (DiMAGGIO; POWELL, 2005). Como exemplo, Bies (2010) apresenta como instrumento de autorregulação institucional um código de ética promulgado por uma associação sem fins lucrativos na qual os membros são incentivados a aderir, com o objetivo do esforço coletivo de tal campo (sem fins lucrativos) de moldar o desempenho público face às percepções de legitimidade.

Bjelland e Steiner (2010) verificaram que vários acadêmicos apoiam a ideia de que um código de conduta possa dar legitimidade às organizações ao permitir haver maior confiança na gestão da organização. Para os autores, as partes interessadas dão legitimidade às entidades quando percebem as ações da administração em conformidade com os objetivos da sociedade. Boiral (2008) e Bjelland e Steiner (2010) avaliam, assim, que em alguns casos, os gerentes usam simbolicamente o código de conduta (muitas vezes não o cumprem), apenas para evitar uma má reputação e criar uma impressão de conformidade, com intuito de ganhar legitimidade. Acrescentam que a busca de legitimidade por meio de um código de conduta voluntário pode ser, potencialmente, questionada se as sanções não são aplicadas. Para os autores, uma organização cumprirá o código por medo das possíveis sanções.

Para Bjelland e Steiner (2010), a adoção de um código de conduta é, portanto, um sinal de que as organizações estão tentando agir de acordo com normas e valores compartilhados em uma ambiência de ética organizacional. Diante de uma perspectiva gerencial, segundo os autores, os códigos de conduta contribuem para a busca de legitimidade, de sorte que a autorregulação pode resultar em legitimidade. Autores como Landau; Drori e Terjesen (2014) consideram que a alcançar e manter a legitimidade é um ponto crucial na tarefa gerencial, especialmente durante os períodos de mudança, porque a organização tanto pode perder características tidas como certas, como estrutura, produtos, serviços ou mesmo identidade, ao mesmo tempo em que busca obter endosso, apoio e recursos das partes interessadas.

Nesse particular, existem diferentes formas de trabalho institucional, em torno das quais os indivíduos se engajam enquanto buscam realizar mudanças regulatórias, por exemplo (CANNING; O'DWYER, 2016). Para os autores, o foco no trabalho institucional requer que sejam realizadas análises aprofundadas das motivações multifacetadas dos atores, de seus interesses e esforços, os quais nem sempre constituem instâncias bem-sucedidas de mudança institucional.

Entretanto, quando isso acontece, a literatura encontra respostas no chamado trabalho institucional que, em um nível micro, pode ser produto do capital psicológico positivo

(esperança, eficácia, resiliência e otimismo), entre outros elementos do campo de estudo (CASCIO; LUTHANS, 2014).

## 2.4 O CAMPO DE ESTUDO DO TRABALHO INSTITUCIONAL POSITIVO

O propósito deste tópico consiste em detalhar o campo de estudo do trabalho institucional positivo, abordando: o trabalho institucional como uma das diferentes lentes da teoria institucional; e a Investigação Apreciativa e seus construtos ligados à positividade.

### 2.4.1 Trabalho institucional como uma das diferentes lentes da teoria institucional

Como é sabido, o estudo das instituições tem longa data, mas esforços recentes enfatizam a importância dos elementos simbólicos na formação da vida social e como eles podem ser utilizados para que os processos e estruturas institucionais operem desde o nível mais micro interpessoal até o nível mais macro ou trans societal (SCOTT, 2013).

Algumas das mais conhecidas obras seminais, dos mitos racionais (MEYER; ROWAN, 1977), do isomorfismo nos campos organizacionais (DiMAGGIO; POWELL, 2005), do processo de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999), dão uma ideia do potencial explicativo da teoria institucional.

Na última década, entretanto, a teoria institucional como umas dessas lentes abertas aos aportes do chamado trabalho institucional, segundo o qual atores podem mudar a ordem institucional e criar normas, por exemplo. A primeira publicação sobre o assunto foi apresentada por Lawrence e Suddaby (2006), que introduziram essa temática cujo escopo se concentra em um trabalho que é realizado no contexto de instituições em construção, manutenção ou desinstitucionalização de suas estruturas. Os autores associaram o trabalho institucional ao estágio de institucionalização, conforme **Quadro 2**:

**Quadro 2** - Trabalhos institucionais de acordo com a etapa de institucionalização

| Estágio da institucionalização | Trabalho institucional              | Definição                                                                                                                                 |
|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desinstitucionalização         | Desconectando sanções / recompensas | Trabalhando por meio de aparato estatal para desconectar recompensas e sanções de algum conjunto de práticas, tecnologias ou regras       |
|                                | Desassociando fundamentos marais    | Desassociando a prática, regra ou tecnologia de seu fundamento moral conforme contexto cultural específico                                |
|                                | Minando premissas e crenças         | Diminuindo os riscos percebidos de inovação e diferenciação, minando as premissas fundamentais e crenças                                  |
| Construção                     | Advocando                           | A mobilização de apoio político e regulatório por meio de técnicas diretas e deliberadas de persuasão social                              |
|                                | Definindo                           | A construção de um sistema de regras que confere status ou identidade, define os limites de adesão ou cria hierarquias de status no campo |

|            |                                   |                                                                                                                                                                                      |
|------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <i>Vesting</i>                    | Cria estruturas de regras que conferem direitos de propriedade                                                                                                                       |
|            | Construindo identidades           | Definindo a relação entre um ator e o campo em que aquele ator opera                                                                                                                 |
|            | Associando pensamentos normativos | Refazendo as conexões entre conjuntos de práticas e as bases morais e culturais                                                                                                      |
|            | Construindo redes normativas      | Construindo conexões interorganizacionais através de práticas que se tornam normativamente aceitas e que sejam relevantes para o grupo sobre conformidade, monitoramento e avaliação |
|            | Mimetismo                         | Associando novas práticas com conjuntos existentes de práticas, tecnologias e regras tidas como certas para facilitar a adoção                                                       |
|            | Teorizando                        | O desenvolvimento e especificação de categorias abstratas e a elaboração de cadeias de causa e efeito                                                                                |
|            | Educando                          | Educando os atores em habilidades e conhecimentos necessário para apoiar a nova instituição                                                                                          |
| Manutenção | Trabalho de permissão             | Criando funções e práticas para facilitar, complementar e apoiar instituições, como a criação de novos agência ou alocação de recursos                                               |
|            | Policimento                       | Garantindo a conformidade por meio de fiscalização, auditoria e monitoramento                                                                                                        |
|            | Dissuadindo                       | Estabelecendo barreiras coercitivas para aqueles relutantes a mudança institucional                                                                                                  |
|            | Valorizando e demonizando         | Fornecendo para o público-alvo pontos positivos e negativos que ilustram os pilares normativos da instituição                                                                        |
|            | Mitificação                       | Preservando os fundamentos normativos de uma instituição criando e sustentando mitos sobre sua história                                                                              |
|            | Incorporando e rotinizando        | Garantindo que as novas práticas se tornem rotinas integradas às práticas organizacionais;                                                                                           |

Fonte: Adaptado de Lawrence e Suddaby (2006)

O fato novo é que o trabalho institucional desloca os atores para o centro da dinâmica institucional (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). A ênfase na intencionalidade e no esforço distingue o trabalho institucional dos conceitos anteriores da teoria neoinstitucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Freitas (2015) relacionou os pilares de Scott (2011) e o trabalho institucional proposto por Lawrence e Suddaby (2006), conforme **Quadro 3**:

**Quadro 3** – Trabalho político, cultural e técnico empreendido na criação de instituições

| Formas de trabalho institucional |                                                | Descrição das atividades desempenhadas                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trabalho Político                | Advocacia ou criação de suporte social e legal | Mobilizar apoio político e regulamentar, por meio de técnicas diretas e deliberadas de persuasão social.                                                                                              |
|                                  | Definição de categorias                        | Construir sistemas de regras que conferem <i>status</i> ou identidade, estabelecem os limites de adesão dos filiados e criam status de hierarquia dentro de um campo.                                 |
|                                  | Contratação                                    | Criar estruturas de regras pelo Estado, ou autoridade coercitiva, que conferem direitos de propriedade a algum ator. Envolve certo grau de compartilhamento de autoridade coercitiva ou regulamentar. |

|                   |                                    |                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trabalho Cultural | Construção de identidades          | Definir a relação entre determinado ator e o campo no qual ele opera. Por meio de discursos, a ideia a ser institucionalizada é associada a valores e crenças amplamente compartilhadas.                       |
|                   | Mudanças de associações normativas | Refazer as conexões entre o conjunto de práticas e os fundamentos morais e culturais para estas práticas. O foco na manipulação das relações entre as normas e o campo no qual elas estão operando.            |
|                   | Construção de redes normativas     | Construir conexões entre organizações, por meio das quais práticas tornam-se normativamente sancionadas e formam o grupo de pares relevante no que diz respeito a cumprimento, monitorização e avaliação.      |
| Trabalho Técnico  | Imitação                           | Associar novas práticas às práticas e normas existentes e tomadas como certas. A justaposição dessas práticas pode tornar a nova estrutura compreensível e acessível.                                          |
|                   | Teorização                         | Envolver o desenvolvimento de um modelo teórico de uma prática a ser institucionalizada, em que um conjunto de conhecimentos científicos é codificado em manuais e modelos                                     |
|                   | Educação                           | Formar atores nas habilidades e conhecimentos necessários para suportar uma nova instituição. As pessoas precisam de conhecimento para se engajarem nas novas práticas ou interagirem com as novas estruturas. |

Fonte: Elaborado por Freitas (2015), com base no texto de Lawrence e Suddaby (2006)

Ainda assim, persiste o pressuposto de que organizações de um mesmo tipo se tornem mais semelhantes ao longo do tempo como resultado de processos coercitivos, miméticos ou normativos (DiMAGGIO; POWELL, 2005). Vale lembrar a proposta de autorregulação institucional de um código de ética como produto de um esforço coletivo ocorrido em uma organização do terceiro setor, visando a moldar o desempenho público e angariar legitimidade (BIES, 2010), que pode englobar essas três categorias.

Essa discussão aponta para um processo de amadurecimento da teoria institucional, que se encontra em andamento (*work in progress*), na última década, reafirmando que tem lugar uma nova perspectiva relevante em seus preceitos, principalmente no que diz respeito à visão mais voluntarista do trabalho do ator (indivíduo ou organização) no processo de mudança institucional (ZARPELON et al., 2019). Fala-se, aqui, do trabalho institucional aberto a um amplo espectro de atores com seus recursos e habilidades para agir. Porém, o que importa é saber que o trabalho institucional começa por explorar porquê e como os atores de forma intencional e propositada se envolvem-se tanto nas práticas como nos processos de mudança organizacional ou institucional,

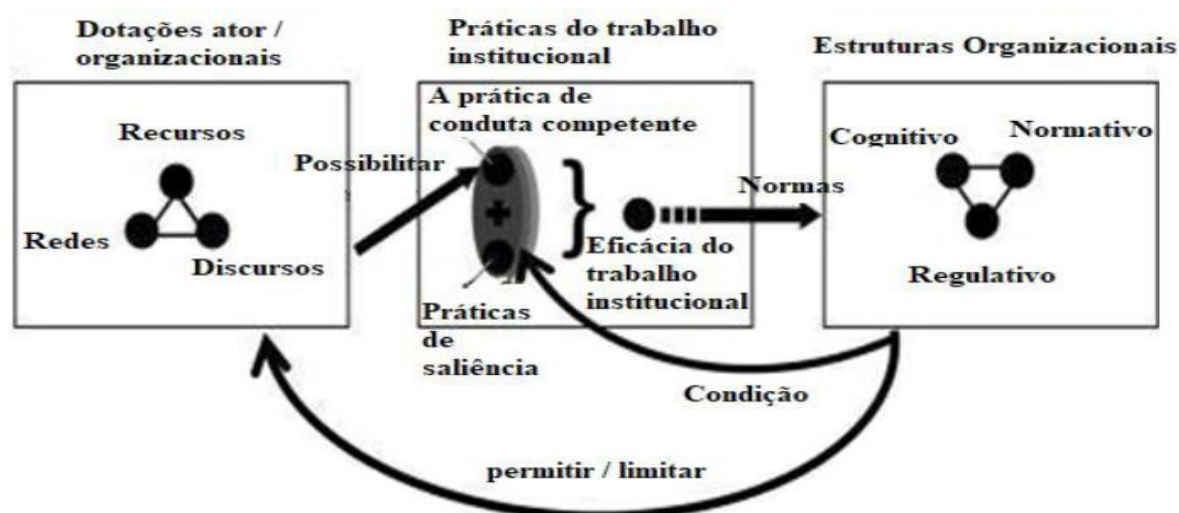
Para tanto, metodologias de base etnográfica mostram-se animadoras no enfoque dado às experiências e às motivações de indivíduos e que os levam a criar, manter ou romper com instituições constituídas. Práticas e estratégias por eles adotadas, de modo intencional, têm se tornado atrativo para pesquisas concentradas na realização de trabalho institucional e de como este evolui, em busca de respostas para entender o surgimento da dinâmica institucional identificada em narrativas e discursos calcados em reflexividade, além de outras ferramentas sociais usadas para legitimar a mudança institucional (ZARPELON et al., 2019).

Em uma pesquisa institucional positiva, o foco deve recair na criação de significado, de natureza dialógicas para o desenvolvimento organizacional, que promovam redes de conversas, consideradas como básicas para a realização de intervenções de mudança ancorada na IA, com suas lentes que influenciam a produção de textos, histórias e imagens capazes de viabilizar e legitimar certas atividades (ZANDEE; VERMAAK, 2012).

Ressalta-se que se pode recorrer a dinâmicas ligadas à transformação social, muitas vezes gerando a necessidade de determinar não só quem são os atores mais influentes, mas também o que os torna mais aptos a serem influentes (DUYGAN et al., 2021). Ao que parece, deve-se considerar que as ações por eles desenvolvidas visam a dar nova forma às instituições, que consistem em estruturas regulatórias, normativas e cognitivas.

Na ilustração feita por Duygan et al. (2021), exposta na **Figura 1**, os autores reconhecem a recursividade das interações e as capacidades postas em ação pelos atores, interpretadas como práticas habilitadas de trabalho institucional, que exigem o uso adequado de recursos, redes de relacionamento e discurso consistente em defesa de seus interesses.

**Figura 1** – Práticas de trabalho institucional



Fonte: Adaptado de Duygan et al. (2021, p. 10).

Os autores entendem que a influência de um ator nas instituições pode ser concebida e determinada pela eficácia relativa do seu trabalho institucional em relação a outros atores.

Esse pressuposto compreende o efeito conjunto de múltiplas práticas que dependem da saliência dada ao discurso e às ênfases que lhes são atribuídas, juntando competência na sua condução e capacidade contingente moldada no curso da ação. Enquanto a saliência de uma prática é condicionada pelas estruturas institucionais, a conduta competente na produção das práticas é possibilitada pela mobilização de dotações necessárias para que essa prática tenha sucesso. O acesso dos atores a seus dotes pode ser permitido ou limitado pelas estruturas institucionais. Tudo depende das expectativas em torno dos resultados institucionais que se pretende alcançar (criar, manter ou interromper o fluxo de uma instituição). Nas manifestações dos atores, a teorização está associada ao cognitivo, à mitificação ao normativo, e o policiamento ao regulativo (DUYGAN et al., 2021).

Como inserir a positividade no trabalho institucional requer a compreensão acerca da contribuição que a IA pode trazer para o campo institucional de estudo, sobretudo porque a organização humana em processo de mudança, na melhor das hipóteses, é um processo relacional de investigação baseado na afirmação e apreciação (VAN VUUREN; CROUS, 2005). Zandee e Vermaak (2012) entendem que os processos de mudança produtiva se tornam viáveis por meio do confronto de possibilidades de uso da IA com as características que reforcem as escolhas feitas pelos atores (tópico afirmativo), com seus acordos sobre mudança, que sejam marcados pela legitimidade e o aproveitamento da capacidade de mudança existente, em função do engajamento de todos os que possam ser por ela afetados. O assunto remete aos fundamentos da IA e seus construtos, explorados a seguir.

#### 2.4.2 Abordagem da Investigação Apreciativa e seus construtos ligados à positividade

Segundo Acosta e Douthwaite (2005), a IA constitui um modo de pensar e se trabalhar com grupos, organizações e comunidades que pressupõem que todos os sistemas humanos tenham pelo menos alguns recursos positivos. Para os autores, a IA promove a reflexão sobre os pontos fortes e as melhores práticas de um sistema e o compartilhamento de histórias de pontos altos. Julga-se que as organizações podem mudar as percepções de situação problemática para adotar uma abordagem apreciativa, cujas práticas possam ser socialmente difundidas e fortalecidas pela resiliência de organizações com propósito social (NILSSON, 2015).

Bushe e Kassam (2005) sugerem que a IA pode ser transformacional, sobretudo quando se concentra em mudar a forma como as pessoas pensam, em vez do que fazem, e apoia processos de mudança auto-organizados que fluem de novas ideias.

Esta argumentação envolve trabalho institucional de codesign (COELHO, 2020) e se alinha com a perspectiva do fundador da IA, David Cooperrider, quando começou a desenvolver a IA, nos anos 1980, na Case Western Reserve University (EUA). Havia, então, uma proposta de pesquisa-ação, que depois evoluiu para a busca coevolutiva pelo melhor das pessoas, das organizações e do mundo relevante ao seu redor (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Segundo essa concepção, a IA envolve, de maneira central, a arte e a prática de fazer perguntas que fortalecem a capacidade de um sistema de apreender, antecipar e aumentar o potencial positivo. Identifica-se, nesse trabalho a árdua tarefa de intervenção que favoreça o uso da imaginação e da inovação. Em vez de negação, crítica e diagnóstico em espiral, há descoberta, sonho e *design*.

Cooperrider e Whitney (2006) afirmam também que a IA persegue, fundamentalmente, uma união construtiva entre toda uma comunidade e a totalidade maciça do que as pessoas falam como capacidades passadas e presentes: conquistas, ativos, potenciais inexplorados, inovações, forças, pensamentos elevados, oportunidades, *benchmarks*, momentos altos da conquista de valores, tradições, competências estratégicas, histórias, expressões de sabedoria, *insights* sobre o espírito corporativo mais profundo ou alma - e visões de futuros valiosos e possíveis.

Acosta e Douthwaite (2005) acreditam ser possível imaginar que os pontos altos da organização podem virar norma. Acreditam que, nos picos de desempenho, ao se observar que são dadas as condições necessárias para manter este nível de realização, os atores, caso sejam motivados por aspirações, orgulho e emoção, podem começar a mudar o sistema. Muito do ceticismo que se tem acerca da IA decorre da percepção de que o aprendizado mais poderoso vem da análise de erros do passado e da abordagem de resolução de problemas, a qual se baseia em um princípio que limita a capacidade de alcançar resultados inovadores. Trata-se de um pensamento que entende os seres humanos como sendo atacados por problemas. As vezes falta algo fundamental: recursos, engenhosidade, boa vontade, apoio político, liderança, conhecimento /educação, estradas, tecnologia, etc.

A IA parte de uma premissa diferente, pois se admite a existência de exemplos de sucesso oriundos do passado que podem ser acessados no presente para se criar maior sucesso no futuro. Especificamente, em vez de dissecar problemas, a IA procura determinar o estado que o sistema aspira. Cooperrider e Whitney (2006) enfatizam um aspecto que diferencia a IA de outras metodologias de visão ou planejamento: as imagens do futuro emergem de fundamentados exemplos do passado positivo de uma organização, visualizados no presente e projetados em uma ação por se realizar.

Cooperrider e Whitney (2006) opinam que a IA acelera a interação não linear dos avanços da organização, unindo-os a tradições e forças históricas positivas para criar uma zona de convergência facilitando a apropriação coletiva dos sistemas humanos. Sugerem, também, que para uma intervenção bem-sucedida da IA, deve-se utilizar como pré-requisitos uma diversidade de configurações que sejam especialmente apropriados para situações em que há conflito ou falta de progresso, sempre com o apoio e compromisso dos líderes da comunidade, organização ou equipe. Os participantes precisam sentir que a IA não está sendo usada para manipulá-los ou para alimentar um clima em que predomine resignação, cinismo e interpretações negativas persistentes (MARTINETZ. 2002).

Sendo assim, Cooperrider e Whitney (2006) apontam que a IA tem sido aplicada em vários contextos. Por exemplo: mapeamento e desenvolvimento de comunidade e de valores da comunidade; planejamento estratégico; ação colaborativa (projeto) no planejamento; fortalecimento de parcerias; gestão de mudança organizacional; promoção da aprendizagem organizacional em todas as disciplinas, funções e gerações; melhorar a moral do pessoal; resolução de conflitos; avaliação, monitoramento e avaliação de programas.

Para Nilsson (2015), a teoria institucional pode ser o espaço que acolha esse tipo de experiência vivida por atores em uma organização, dentro de um enquadramento integrativo do "positivo" que é tanto experiencial como socialmente normativo. É preciso buscar a compreensão das experiências de líderes e membros organizacionais enquanto buscam realizar trabalhos institucionais. Ao mesmo tempo, procede o questionamento incentivado acerca de que tipos de práticas são legítimas e quais não são.

Deste modo, cabe investigar, em um determinado campo, que experiências relacionadas às vidas dos atores que nele exercem suas atividades, podem ter impacto sobre o desenvolvimento moral da organização (NILSSON, 2015). Yin e Jamali (2020), expressam bem essa preocupação, ou seja, como alcançar a complexidade institucional na qual os atores elaboram estratégias como mecanismos de resposta para criar valor no contexto da responsabilidade social corporativa (RSC). Uma das alternativas consiste em se pensar acerca de um modelo de processo de criação de valor colaborativo através de trabalhos institucionais, em que muitos deles catalisam a contínua reprodução/reconstrução da estrutura social por atores reflexivos em contextos de tipificação de práticas.

Segundo Calabrese (2015), existe uma ecologia social da organização, bem como redes de conectividade através das quais os membros de uma organização colaboram para atingir objetivos comuns. Investir na geração de capital social e fortalecer laços de confiança e amizade estão no cerne da IA.

Neste sentido, práticas de trabalho institucional positivo supõem perguntar o que faz as instituições, pessoas e sistemas florescerem, no plano da análise de fenômenos, processos e dinâmicas positivas, como é o caso da produção do capital de relacionamentos. Na visão apreciativa, “fala-se de organizações construídas para dar vida, energia, entusiasmo, satisfação e bem-estar para todos os seus *stakeholders*” (OLIVEIRA, 2019, p. 3).

Através de uma perspectiva emergente nas ciências sociais, que enfatiza a capacidade de construir melhores organizações e tecnologias através de um discurso que estimula as forças humanas e ações participativas, a lente positiva pode trazer uma nova perspectiva à mudança organizacional. Nos estudos organizacionais, a lente positiva projeta organizações esperançosas e mais centradas no homem (AVITAL; BOLAND, 2007).

A questão consiste em saber que práticas ligadas ao *co-design* dão sentido aos esforços dos indivíduos e coletivos para lidar, acompanhar, sustentar, derrubar, mexer, transformar ou (re)criar estruturas institucionais dentro das quais vivem, trabalham e se divertem, promovendo os papéis, relacionamentos, recursos e rotinas (LAWRENCE, SUDDABY; LECA, 2011).

Segundo Avital e Boland (2007), o trabalho institucional positivo permite a criação e a manutenção de padrões institucionais que expressam experiências, sociais e valores mutuamente constitutivos. Em Nilsson (2009), encontra-se discussões sobre como podem ser introduzidos conceitos como o de legitimidade experiencial e a emergência desse processo como aspectos fundamentais do trabalho institucional positivo. Enfoca-se, também, que a estabilidade institucional positiva repousa sobre o trabalho institucional que visa a tornar os limites e práticas materiais dos grupos mais inclusivos, e por fim, contribuem para a investigação colaborativa como um modo primário de ação positiva para o *design* institucional positivo, generativo e cognitivo.

Nilsson (2009) constatou que apesar das raízes intersubjetivas da teoria institucional, os trabalhos sobre legitimidade têm focado em avaliações de comportamento de forma simbólica. Compreendida não através das experiências, mas como expressões implícitas de normas, valores, crenças e definições. Segundo o autor, tem-se dado pouca atenção à experiência vivida pelos usuários. Entende-se como legitimidade simbólica, a forma pela qual os atores avaliam formas visíveis de comportamento e relacionamento, não sendo apenas experiências subjetivas de comportamento e relacionamento, embora a institucionalização seja definida na literatura como inerentemente intersubjetiva (NILSSON, 2009).

Nilsson (2009) sugere analisar a estruturação social não apenas como aparentemente significa (legitimidade simbólica), mas também como àquela que deve avaliar as coisas como

são vivenciadas (legitimidade experiencial), já que muitas vezes se torna difícil reproduzir de forma consistente os padrões relacionais positivos. Para o autor, através das experiências reais vividas, facilita-se as tentativas de transformá-las em padrões que permitam a legitimação. A simples inclusão de valores que não foram vividos, pode ser mais difícil de serem assimilados, dificultando a implementação de padrões robustos de mudança na organização. Entende-se que muitas estruturas, programas, e práticas nas organizações conquistam legitimidade através da construção social da realidade (PALTHE, 2014).

Munir (2005) corrobora esse argumento e alerta para o fato de que tanto a teoria institucional como a IA, têm em comum o pressuposto de que os eventos ligados à mudança são produtos de uma construção social, a qual determina o escopo, a importância e a relevância de tais eventos, que levam ao desenvolvimento de novos artefatos e ao entrelaçamento dos *stakeholders* envolvidos nesse processo.

A IA ampara-se em um princípio construcionista, segundo o qual, por meio da linguagem e do discurso das interações do dia a dia, as pessoas constroem em conjunto as organizações em que habitam. O objetivo da investigação é estimular novas ideias, histórias e imagens que gerem novas possibilidades de ação (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

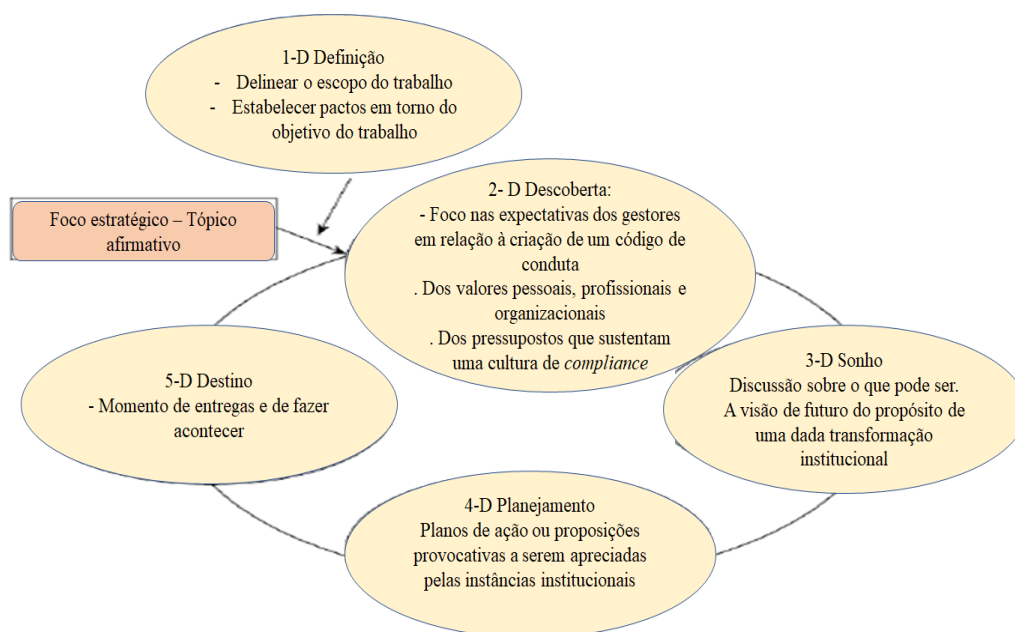
Segundo Camargo-Borges e Rasera (2013), no campo das pesquisas dentro das organizações, o construcionismo social traz conceitos como o diálogo, imaginação, co-criação e construção de significado, que constituem uma caixa de ferramentas híbrida para ser usada por gerentes, pesquisadores, consultores e líderes de grupo como recursos para intervenções organizacionais. Tudo começa pela análise do que é positivo na organização, o que está disponível que pode fortalecer a organização para que possa perseguir um plano estratégico de transformação (OLIVEIRA, 2019). O processo é dialógico, por natureza, calcado na interação de multifacetados atores. Nesse contexto, Bushe e Kassam (2005) apostam no poder transformacional dos sistemas quando fomentam a capacidade discursiva e generativa das organizações.

Porém, interessa mesmo é saber que o trabalho institucional positivo deve expressar o compromisso de uma organização com a mudança, focalizada em um ciclo constituído por cinco Ds: 1-D Definição (*definition*), 2-D Descoberta (*discovery*), 3-D sonho (*dream*), 4-D planejamento (*design*) e 5-D destino (*destiny*), exposto na **Figura 2**.

A definição (1-D) requer que se estabeleça tópicos afirmativos do trabalho institucional a ser realizado, os acordos pactuados com a organização, a agenda executiva da pesquisa institucional/apreciativa. A descoberta requer a identificação e discussão de histórias, narrativas e experiências exitosas, envolvendo o quão eficaz pode ser um trabalho institucional

em relação aos atores que participaram ou participam de processos institucionais anteriores (DUYGAN et al., 2021). Conhecer a saliência do poder institucional pode criar pontes e firmar conexão com o núcleo positivo da organização, questionando-se os processos organizacionais que funcionaram bem em mudanças anteriores.

**Figura 2 – Ciclo de 5-D**



Fonte: elaboração própria (2021)

O pressuposto é que no 2-D se possa descobrir o conjunto de forças que dão vida à organização ou mesmo as que sustentam a positividade organizacional em suas vertentes humana, social, econômica, política, ecológica, ambiental (OLIVEIRA, 2019). O ponto forte da descoberta consiste em compartilhar histórias, experiências e valores. Van Vuuren e Crous (2005) afirmam que se pode criar uma cultura ética (e normativa) por meio de diálogo, participação e colaboração, com o emprego da IA em contextos de trabalho identificados com a elaboração de códigos de conduta.

O sonho (3-D) compreende a visão de processos que poderão funcionar bem no futuro, de acordo com o propósito transformacional ou o que for preciso para a construção de sentido, em torno do que se espera ou deseja dos processos institucionais (ZILBER, 2007). O planejamento (4-D) implica elaborar planos de ação ou proposições provocativas que mobilizem a arquitetura sociotécnica necessária à implementação e sustentação da mudança que será posta em prática, em termos de resultados obtidos com esse processo (OLIVEIRA, 2019). O destino (5-D) corresponde às entregas concretas do que foi realizado nas etapas anteriores,

Esta seção finaliza o referencial utilizado na dissertação, expressando os principais enfoques teóricos aplicados ao espaço onde as OTSs atuam e podem vir a incorporar a adoção de códigos de conduta como parte estratégica de sua legitimidade e busca de sucesso em relação a um futuro programa de *compliance* em uma instituição, no caso concreto do MPC. Um trabalho institucional positivo se faz necessário, conforme corroborado pela literatura utilizada.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo discorre sobre os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, bem como apresenta o delineamento, natureza e estratégia adotada, os quais contribuíram para o alcance de seus objetivos.

A aplicabilidade tem como parâmetro principal a elaboração construcionista que cerca o trabalho institucional positivo, o qual supõe haver múltiplas realidades, decorrentes da percepção dos participantes convidados a refletir com base em processos institucionais, simbólicos e mentais a serem utilizados na visualização e compartilhamento de imagens, experiências e projeções, de acordo com a identidade e o papel que desempenham no contexto organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Cabe destacar que, ao longo desta seção, busca-se evidenciar os elementos básicos do desenho de uma metodologia que contemple o trabalho institucional e a compreensão acerca de forças positivas, valores compartilhados e proposições provocativas respaldados no modelo de 5-D. Neste sentido, entende-se que a demarcação não precisou necessariamente ser completa em relação aos 5-Ds, conforme as contingências e escolhas da pesquisa, derivadas dos pesquisadores e participantes envolvidos em sua execução. Também há que se levar em conta como foram abordadas as práticas de trabalho institucional agregadas ao contexto da organização pesquisada e suas estruturas institucionais (regulativa, normativa e cognitivo-cultural).

É importante dizer que a metodologia está alinhada com objetivo geral desta dissertação, que consiste em analisar como o trabalho institucional positivo pode levar ao cerne dos pilares institucionais que sustentam a elaboração conjunta de um código de conduta a ser adotado no Movimento Pró-Criança (MPC), no contexto de um programa de *compliance*.

De partida, sabe-se que a IA, juntamente com a pesquisa pertinente ao trabalho institucional, está inscrita na pauta de estudos que se concentram na busca pelo sentido institucional e apreciativo, conforme os princípios discursivos dos pensamentos construcionistas sociais (YU; SUN, 2012).

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Vergara (2010), existem vários tipos de pesquisas que devem ser utilizadas de acordo com a problemática que se busca desvendar. Assim, do ponto de vista dos objetivos desta dissertação, a pesquisa deve ser considerada como: descritiva-exploratória, explicativa e interpretativa, com abordagem qualitativa.

Procura-se descrever um fenômeno de natureza institucional/positiva com suas nuances e características em correlação com suas variáveis, exploradas no mundo concreto (VERGARA, 2010; RICHARDSON, 2012). O caráter exploratório exige a aproximação com o problema levantado (GIL, 2008), para que se possa ser melhor conhecer e contribuir para a melhoria do enfoque adotado. Neste caso, a pesquisa institucional positiva requer o domínio de um método baseado em processos que se voltam para a transformação de estruturas institucionais (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; SCOTT, 2013), segundo óticas da positividade (OLIVEIRA, 2019).

A procura por tornar esse fenômeno mais inteligível foi fortalecida por esquemas explicativos e o desenvolvimento de processos interpretativos, os quais estão compreendidos no desenho desta pesquisa, de forma a se melhor capturar o conhecimento da realidade (GIL, 2008; VERGARA, 2010; RICHARDSON, 2012).

Por definição, esta é uma pesquisa qualitativa, enquadrada no estudo de estruturas institucionais, traduzidas nas narrativas dos atores envolvidos no processo e nas práticas de trabalho institucional (SCOTT, 2013; NILSSON, 2015; DUYGAN et al., 2021). Nesse sentido, Gibbs (2009) e Richardson (2012) afirmam que a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e das características situacionais, da análise de experiências de indivíduos ou grupos, de interações e comunicações, em lugar da produção de dados quantitativos.

Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador demonstra empiricamente os resultados obtidos por meio de um repertório interpretativo apreciativo (ou formas de falar) como evidência da análise realizada. Para Net e Govender (2019), os métodos de pesquisa transformativa são tipicamente qualitativos por natureza e visam a estimular novas e diferentes formas de interpretar a realidade. Os autores apontam para uma particularidade, ao se usar IA, qualquer interpretação deve ser gerada a partir de uma colaboração conjunta entre o(s) pesquisador(es) e os participante(s).

Neste sentido, a pesquisa utilizou-se de ferramentas, recursos e esquemas de engajamento dos participantes, que foram convidados a integrar a estratégia metodológica de uma intervenção organizacional afirmativa, associada ao trabalho institucional positivo. Trata-se de uma pesquisa colaborativa, altamente dialógica e sujeita às práticas potencializadoras de pontos fortes, entre outros elementos apresentados na literatura (VAN VUUREN; CROUS, 2005).

### 3.2 ESCOPO DA PESQUISA

Creswell (2007, p. 156) sugere a utilização de delimitações para restringir o escopo de uma pesquisa, e cita como exemplo, que “o escopo pode focar em variáveis específicas ou em um fenômeno central, delimitado para participantes ou locais específicos, ou ser restrito a um tipo de projeto de pesquisa (por exemplo, etnografia ou pesquisa experimental)”.

Souto (2017) entende que o “escopo do estudo nada mais é que a delimitação espacial e temporal. Constitui um recorte a ser observado”. Sendo assim, é importante indicar que o estudo se direcionou ao caso do MPC, uma instituição sem fins lucrativos, criada em 1993 pela Arquidiocese de Olinda e Recife, dedicada às atividades de educação complementar por meio de ações de apoio pedagógico e apoio psicossocial, inclusive aos familiares dos beneficiários (crianças, adolescentes e jovens). A entidade também oferece formação em artes e preparação para o mercado de trabalho (MPC, 2020)

Em mais de 27 anos, o MPC já atendeu cerca de 35.000 beneficiários, em três unidades operacionais localizadas no Recife (Coelhos, que é a sede; Recife Antigo, o centro cultural da instituição) e em Jaboatão dos Guararapes (Piedade). Seu corpo funcional é constituído por cerca de 111 colaboradores que integram uma equipe multiprofissional formada por pedagogos, educadores sociais, psicólogos e assistentes sociais, além de estagiários e voluntários (MPC, 2020).

Esta delimitação da pesquisa se faz necessária para permitir que se tenha uma ideia do perfil institucional do MPC, estendida ao seu sistema de governança, ainda a ser delimitado, sendo esta uma entidade com a qual tem se mantido um programa de pesquisa no âmbito do PPGC/UFRPE, cujo escopo já recebeu aporte do estudo realizado por Coelho (2020). Pode-se dizer que o emprego da IA tem contribuído para criar uma zona de convergência positiva e generativa na vida organizacional do MPC, sobretudo em temas ligados ao *compliance*, enquanto instrumento de controle interno.

A dimensão assumida no escopo desta pesquisa diz respeito a um trabalho institucional positivo, o qual está voltado para a proposição de um código de conduta para o MPC. Isto corresponde à criação de um determinado tipo de artefato gerencial de controle, cujo impacto institucional e aceitação estão traduzidos sob variadas manifestações externadas pelos que fazem parte do MPC. Sabe-se que continua sendo necessária a defesa desse constructo ainda pouco conhecido na entidade, sugestivo de um trabalho prévio de persuasão social junto a alguns de seus *stakeholders*, a fim de se obter seu engajamento com tal inovação, que alcança as estruturas regulativas, normativas e cultural-cognitivas do MPC, entre outros caminhos perseguidos na abordagem deste estudo de caso.

### 3.3 ESTUDO DE CASO

Gil (2008) define o estudo de caso como um enfoque profundo e exaustivo acerca de um ou de poucos objetos, tornando possível o levantamento dos dados de forma ampla e detalhada, fato quase impossível se realizado por outros tipos de delineamentos. Já Yin (2001, p. 32) apresenta o estudo de caso como sendo uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Camargo-Borges e Rasera (2013) sintonizam a abordagem construcionista com os estudos de caso, especialmente os que aprofundam a compreensão de um determinado contexto; alcançando, inclusive a pesquisa-ação, na qual os participantes colaboram diretamente na discussão acerca da pesquisa e seus resultados.

Cooper e Morgan (2008) enfatizaram que a sensibilidade necessária ao contato com o contexto do estudo de caso proporciona impacto cognitivo. Também mencionam o encorajamento que leva os pesquisadores a levantar certos questionamentos que outros métodos não permitiriam. Acreditam, ainda, que o estudo de caso se apresenta como um exame profundo e contextualmente informado das organizações ou eventos específicos que explicitamente abordam a teoria.

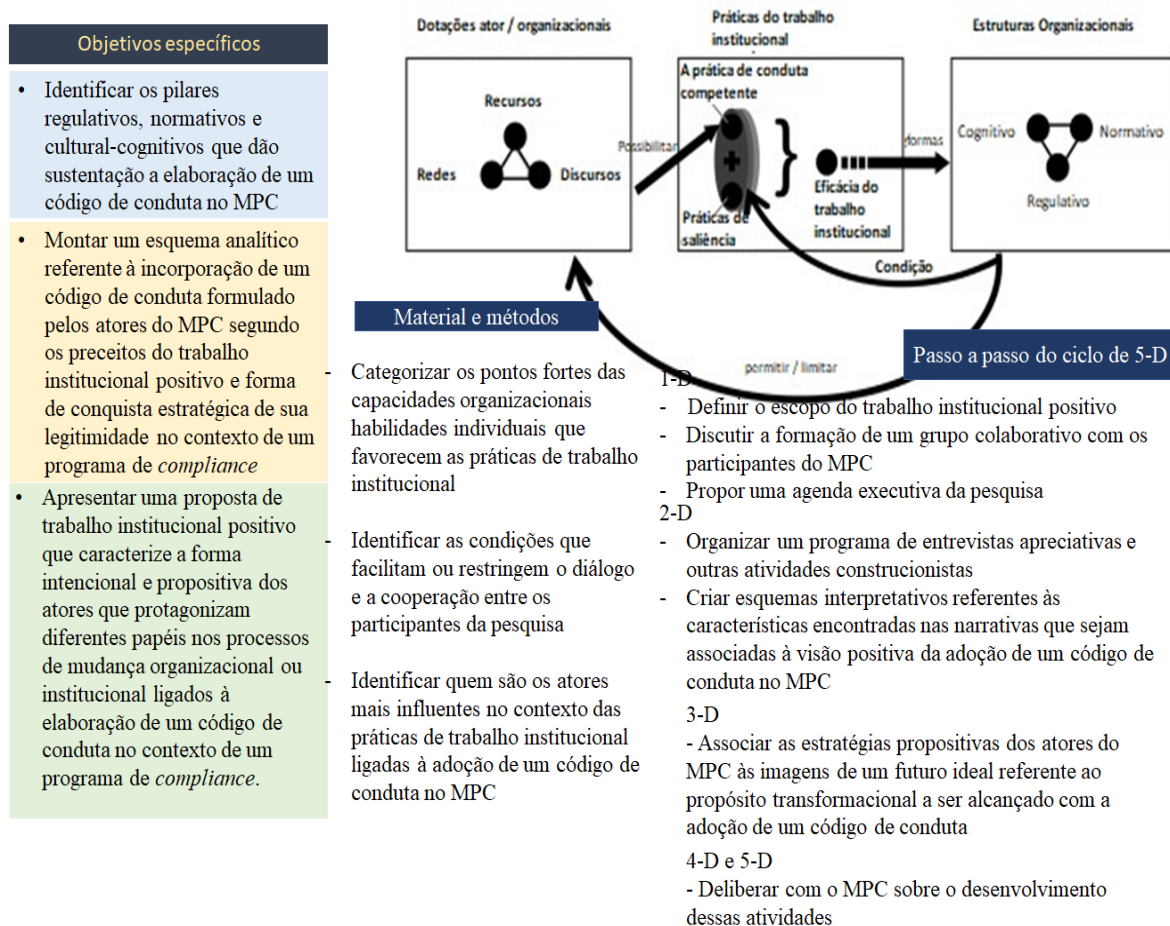
Gil (2008), ao destacar a questão do rigor metodológico do estudo de caso, propõe que o pesquisador redobre seus cuidados tanto no planejamento quanto na coleta e análise dos dados.

Neste estudo, foram coletados dados primários, por meio da realização de um programa de entrevistas apreciativas *online* e contato presencial, da reunião com representantes da cúpula do MPC, além da promoção de outros eventos que foram necessários, sempre priorizando os meios eletrônicos (uso de *e-mails*, telefonemas, *WhatsApp*, *Google Meet*, *Google Docs* e *Google Forms*), característicos da realização de atividades por meios remotos, por conta da pandemia da COVID-19. Sendo assim, coube criar os espaços de diálogos positivos e regenerativos, para que neles fossem possíveis coletar dados, realizar rodas de conversas, entre outros, junto com a obtenção de acesso a material documental de natureza normativa, o qual foram decisivos para preencher certas lacunas relacionadas aos três pilares institucionais, considerando-se que o tema central da pesquisa gira em torno da elaboração de um código de conduta no MPC.

### 3.4 DELINEAMENTO LÓGICO DO TRABALHO INSTITUCIONAL POSITIVO

As instituições como produtos da ação e intencionalidade humana requerem a troca de experiências e reflexões entre os membros de um certo grupo ou comunidade. Neste caso, as entrevistas realizadas tiveram como objetivo obter relatos acerca das principais motivações dos atores no que diz respeito à adoção de determinadas práticas institucionais de trabalho. Os desenhos expostos na Figura 1, agregados à Figura 2, procuram estabelecer nexos entre instituições e ação como um relacionamento recursivo na esfera de um ciclo apreciativo, valendo lembrar as contribuições derivadas do referencial teórico. Neste caso, o delineamento do modelo lógico da pesquisa aplicou-se a um estudo institucional positivo associado à proposição de um código de conduta no contexto de um programa de *compliance* do MPC, utilizando-se estratégias que aproximaram questões teóricas e empíricas. Desta feita, apresenta-se a **Figura 3**, cujo desenho recebe o *status* de protocolo da pesquisa. Mediante acordos pactuados com o MPC, o ciclo de 5-D, avançou, exclusivamente, até o terceiro “D”, como observado mais adiante nesta dissertação.

**Figura 3** – Delineamento lógico do trabalho institucional positivo: protocolo adotado



A **Figura 3** está sendo exibida de forma integrada, mesmo que tenha sofrido variações em seu conteúdo ao longo de sua aplicação. Em alguns casos, como explicam Möllering e Müller-Seitz (2018), o estudo das práticas institucionais de trabalho, em um campo repleto de incertezas, aborda situações que exigem ajustar sua direção, sem que se possa, *a priori*, especificar um destino final.

Como sugerem Möllering e Müller-Seitz (2018), nem sempre é possível estabelecer uma visão clara do futuro desejado, sobretudo no caso de instituições ainda em formação, sendo recomendado não forçar uma especificação prévia. Por sua vez, Lawrence e Suddaby (2006) lembram que, em princípio, todo trabalho institucional é, de algum modo, baseado na intencionalidade dos atores (incluindo os pesquisadores), que pode ser alterada por *insights* acerca do que será feito. Há também a perspectiva de se identificar determinadas categorias de atores que são mais apropriadas, ou seja, aqueles que são mais aptos, para desenvolver determinados tipos de trabalho institucional (CORAIOLA et al. 2015; DUYGAN et al., 2021). Existe o pressuposto de uma prática competente, de acordo com o contexto.

Considerando as recomendações dadas pelos teóricos, a parte empírica se transportou para o protocolo de pesquisa apresentado à alta direção do MPC, apontando o que foi feito na esfera do ciclo apreciativo e do estudo das práticas institucionais. O contato com a instituição constituiu o passo inicial do 1-D, que trata da concordância e continuidade da proposta da pesquisa.

Um segundo momento, incluiu o convite aos integrantes do grupo colaborativo que fizeram parte da pesquisa realizada por Coelho (2020),<sup>3</sup> com alguns ajustes que se fizeram necessários. Houve o aproveitamento da experiência anterior e do capital social adquiridos na pesquisa, o que contribuiu para a renovação de compromissos consolidados em torno do tema do *compliance*. Os laços acadêmicos criados com o MPC foram reforçados, apesar da dinâmica diferente adotada nessa conjuntura da COVID-19 e a complexidade inerente a esta etapa da pesquisa.

Um programa de entrevistas (individuais ou em grupo) foi proposto, junto com o uso de ferramentas colaborativas de trabalho a distância, com troca eletrônica de dados e demais “modos de interação humana mediada pelas tecnologias, e a proveniente ressignificação de

---

<sup>3</sup> Em sua dissertação, Coelho (2020) contou com a participação dos seguintes membros do grupo colaborativo formado junto ao pessoal do MPC: a) diretor de planejamento; b) secretário-executivo; c) membro do conselho consultivo; d) gestora-financeira; e) contabilista; f) coordenador de recursos humanos; g) coordenadora de projetos; h) gestora da unidade do bairro dos Coelhos; i) gestora da unidade do bairro de Piedade; j) gestora da unidade do Recife Antigo; k) membro externo ao MPC ligado à academia. Foi pactuado com cada um dos membros do grupo colaborativo preservar sua identidade, bem como foi solicitado preencher e assinar o Consentimento Livre e Esclarecido da Pesquisa.

modos de estar e de viver em um mundo cada vez mais tecnológico e conectado (AGUIAR, 2019, p. 109). Avalia-se que as possibilidades de realizar uma pesquisa institucional/apreciativa são inúmeras, podendo-se pôr em prática a pesquisa observacional participante baseada em trabalho de campo *online* (SILVA; RIBEIRINHA, 2020).

Esse processo foi construído em reuniões, juntamente com a diretoria e colaboradores participantes, de sorte que os dados obtidos, dependendo da estratégia metodológica, requereram respostas digitalizadas e por áudio do grupo colaborativo.

Como grande parte dos dados foram colhidos sob a forma de narrativas, deve-se levar em conta que:

Os termos interação (pessoal e social), continuidade (presente, passado e futuro) e situação (lugar) compõem um *espaço tridimensional* que caracteriza a pesquisa narrativa, tornando-se um dos elementos-chave no desenvolvimento do método narrativo (CLANDININ; CONNELLY, 2012, p. 665).

É importante notar que cada história e narrativa apreciativa pode reforçar valores compartilhados, crenças e potencial criativo e coletivo (MÉNDEZ, 2010), que constituem o caminho natural da expressão dos atores. Conversas e narrativas, particularmente foram analisadas por meio do discurso positivo, de orientação apreciativa, mediante o qual se valoriza o que há de melhor, associado à identificação de valores positivos na organização, tanto os que constituem um resgate do melhor do passado, quanto aqueles valores que são escolhidos como expressões do presente e do futuro (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Conforme Bontje et al. (2019), as narrativas são interessantes dispositivos discursivos para investigar estruturas, práticas e crenças tidas como certas em um campo específico. Elas também podem ser usadas por indivíduos para dar sentido às suas experiências e aos eventos de que participaram. Como isto, pode-se avaliar a influência das ações dos atores nas instituições e *vice-versa*, devendo ser estimulado o registro de histórias que possam evocar significados compartilhados (COATES, 2017).

É importante que a narrativa seja incorporada ao contexto no qual o ator está inserido, cabendo estimular que este discorra sobre os recursos de que dispõe, a que rede de relacionamento pertence e que estratégias pode destacar ao compartilhar experiências ligadas a uma situação sócio-histórica concreta. A complexidade e a reflexividade acerca de experiências narradas constituem uma condição para a compreensão da mudança, geralmente assinaladas e relacionadas a uma estrutura social de significado co-construído (SPARKES; SMITH, 2009; FRANK, 2012).

Nel e Govender (2019) entendem que o estudo do trabalho institucional requer que se tente apreender como a ação dos atores afeta as instituições, mais especificamente, as ações

práticas por meio das quais as mesmas são criadas, mantidas e/ou desestruturadas. As narrativas, então, revelam práticas, experiências e projeções. As práticas envolvem atores engajados em um esforço proposital, em que a responsabilidade e a moralidade fazem parte de suas escolhas (LAWRENCE; LECA; ZILBER, 2013). Também pressupõe que o grau de conhecimento institucional está relacionado à capacidade de cada um se conhecer e se autoavaliar (EYNG, 2004).

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS: ANÁLISE, VALIDAÇÃO E TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Como visto, os dados foram colhidos por meios eletrônicos, contando com a colaboração do pessoal do MPC. A ênfase na obtenção de dados por estratégia concentrada em narrativas, implicou saber analisar relatos composto por uma estrutura com começo, meio e fim, além de uma direcionalidade e uma certa percepção de propósito (GERGEN, 1999). Para Clandinin e Connelly (2012), a investigação narrativa trata de um estudo pelo qual os seres humanos experimentam o mundo.

Tudo isto implicou usar critérios consistentes com as estruturas de significado interno e os propósitos de quem fala, com respeito à recomendação de não interpretar os conteúdos como se fosse uma sequência linear, pois a aparente permanência das organizações oculta um ciclo interminável de interrupções, recuperações e reorganizações (WEICK, 2009). Há movimento no pensar e agir dos membros da organização. Além de tudo, é esperado interpretar a mudança também segundo conteúdos cognitivos, ou seja, algo que dê sentido (*sensemaking*).

Estes e outros aspectos foram levados em conta. Em princípio, os dados obtidos foram submetidos à análise temática, cobrindo diferentes níveis analíticos, mediante a realização de análise de conteúdo, visando a extrair o significado do material das entrevistas e dos diálogos de qualquer espécie (BARDIN, 1977).

Ao se usar a IA, sabe-se que cada D constitui uma categoria temática personalizada (Figura 2), cujos descritores sugerem recorrer aos seus indicativos, de modo que haja a interpretação e integração de conhecimento com base no contexto e nas informações dos participantes, de acordo com suas experiências, que devem orientadas pela apreciação (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). É importante fixar que a análise de conteúdo, então, ocorreu segundo as etapas aproximadas aos descritores temáticos de cada D, que também têm o formato de narrativas, relatos e conexões entre tópicos de conversação, desdobrados por categorias e subcategorias emergentes, incluindo àquelas consideradas óbvias e as latentes (LINCOLN; GUBA, 1991).

Terre-Blanche, Durrheim e Kelly (2006) sugerem a seguinte roteirização: 1) familiarização e imersão nos temas, através de leitura e releitura do material para que seu significado possa se tornar conhecido; 2) (pré)inscrição de temas indutores, de modo a permitir que eles sejam identificados tanto dentro como fora do que é esperado na pesquisa; 3) codificação, que envolve direcionar os dados para os temas analiticamente apropriados, mediante construção de categorias emergentes dos dados; e 4) tratamento e interpretação dos dados, de modo interacional, ou seja, junto com os participantes da interação.

Isto é comum nos processos apreciativos de estudo, em que os participantes protagonizam papéis ativos na pesquisa. Para Reed (2007), os teóricos do construcionismo sustentam que toda pesquisa influi e é influenciada pelo narrador como observador, analista e intérprete, seja o método experimental ou qualitativo. Na IA, não há a figura do pesquisador como alguém solitário, pois existe um misto de colaboração e compartilhamento.

Na pesquisa, então, adotou-se a triangulação na coleta de dados, obtida por meio de várias fontes para garantir a consistência (YIN, 2001), recorreu-se, ainda, a mesma ótica nas interpretações dos atores quanto às suas práticas de trabalho institucional e nas dinâmicas observadas de trabalho em conjunto, que permitiram a emergência de padrões de significado compartilhado.

Ao mesmo tempo, a interdisciplinaridade deste estudo assegurou a triangulação teórica, a qual envolve o uso de mais de um esquema teórico na interpretação de um fenômeno. Deve-se acrescentar, ainda, a triangulação metodológica, como uma busca por mais de uma opção de coleta de dados, como entrevistas, observações dos pesquisadores e documentos (DENZIN, 1973). Esse tipo de estratégia metodológica permitiu lidar com o problema da validade, já vez que se operou com diferentes fontes de evidências, tais como observação e análise de documentos, capazes de produzir várias avaliações de um mesmo fenômeno (YIN, 2001). Já Marcondes e Brisola (2014) destacam que um modelo de análise por triangulação deve ser desenvolvido na coleta de dados e levar em consideração três perspectivas da análise: os dados empíricos coletados, o diálogo com os protagonistas da pesquisa e a análise do ambiente.

Segundo Santos et al. (2020, p. 656), o uso da triangulação constitui algo mesmo necessário para responder a objetivos e questionamento da pesquisa, devendo ser considerada uma aliada dos estudos qualitativos, “enquanto estratégia de validação e garantia de maior rigor científico”.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. A análise dos resultados está assim estruturada: o tópico 4.1 apresenta o protocolo de pesquisa e definição do tópico afirmativo (1-D); o tópico 4.2 aponta as descobertas positivas (2-D); e o tópico 4.3 discorre sobre os sonhos (3-D); o tópico 4.4 trata dos diálogos apreciativos com o trabalho institucional positivo.

### 4.1 PROTOCOLO DE PESQUISA E DEFINIÇÃO DO TÓPICO AFIRMATIVO (1-D)

Para introduzir a positividade no trabalho institucional, há a necessidade de uma bem-sucedida estratégia de aplicação da IA no campo institucional para captar as mudanças organizacionais no processo de investigação baseado na afirmação e apreciação (VAN VUUREN; CROUS, 2005). Um dos pré-requisitos, o comprometimento dos líderes da organização faz-se necessário para que haja uma maior participação e confiança por parte dos demais colaboradores (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; VERHEZEN, 2010). Diante deste fato, desde o primeiro momento, buscou-se o contato junto a alta direção do MPC com intuito de fortalecer o engajamento, fundamental em um programa de *compliance* (CANDELORO, 2011).

Na primeira reunião realizada, no dia 26/03/2021, via a plataforma *Google Meet*, com a presença da alta direção, foi exposto, em linhas gerais, o projeto de pesquisa, em um encontro que contou com a presença da secretária executiva e da diretora de planejamento, ambas do MPC, além da professora orientadora, do pesquisador e de uma membra externa e observadora ligada ao PROFIAP/UFRPE.<sup>4</sup> O diretor-presidente do MPC participou indiretamente do evento e justificou a ausência devido a problemas técnicos, mas deixou claro seu apoio, e, de pronto, solicitou o encaminhamento de todo o material apresentado por *e-mail*.

Durante a explanação foi solicitado o apoio para que, se possível, a equipe colaborativa da pesquisa de Coelho (2020) participasse dos encontros apreciativos, por já ter uma base de conhecimento tanto da temática do *compliance*, quanto da metodologia apreciativa (HUNG et al., 2018). De pronto, a secretária executiva demonstrou ser bastante receptiva, informando que apesar de algumas modificações internas, tentaria juntar o máximo de colaboradores da pesquisa anterior. Citou como exemplo, ela própria, que atualmente se encontra como secretária executiva, e na época, era gestora da unidade de Piedade.

---

<sup>4</sup> Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, cujo tema de estudo irá abordar o tema do *compliance* do MPC, sob o ponto de vista do controle social.

A princípio, a secretária executiva sugeriu a inclusão da coordenadora de recursos humanos, bem como a representante do financeiro no grupo apreciativo em formação, mas que em um segundo momento, após reunião com o diretor-presidente do MPC, confirmaria os integrantes do referido grupo apreciativo.

Acertou-se em conjunto com a diretora de planejamento e a secretária executiva, uma agenda programática relativa aos próximos encontros (DUYGAN et al., 2021), ficando pré-estabelecido as quartas-feiras à tarde, durante o mês de abril, iniciando-se no dia 07/04/2021, após o período da Semana Santa, por meio remoto.

Na apresentação, foi enfatizado a necessidade de ouvir os futuros integrantes do grupo, visto a pesquisa ser colaborativa para auxiliar na co-criação de um código de conduta, uma das etapas previstas para a implantação do programa de *compliance* (OAB-DF, 2018), destacando sua importância e seus benefícios. Demonstrou-se a necessidade da solidez dos três pilares (regulativo, normativo e cultural-cognitivo) para o bom funcionamento da organização (SCOTT, 2013). Levou-se, em conta, inclusive o histórico de pontos positivos já implantados pelo MPC, quais sejam: adequação ao Estatuto da Criança e Adolescentes (ECA), balanços auditados por auditoria externa (elemento de *compliance*) e a implantação de um serviço de atendimento ao cliente (SAC), para reforçar a transparência junto aos doadores, prestando esclarecimentos conforme eventuais dúvidas sobre a destinação dos recursos da organização, corroborando com os estudos de Coelho (2020). A transparência e a rigidez na prestação de contas são pontos exigidos por parceiros e doadores (MENDONÇA; MACHADO, 2004; ARVIDSON; LYON, 2014).

Por fim, estabeleceu-se que, após a reunião, seria enviado, para cada participante, o termo de consentimento livre e esclarecido da pesquisa (apêndice A), bem como a apresentação da pesquisa, um mapa do perfil referente aos integrantes do grupo colaborativo, assim como sugestões de tópicos afirmativos para serem debatidos em um segundo encontro (apêndice B).

Durante esse evento, percebeu-se o entusiasmo e poder de persuasão da secretária executiva, características importantes da gerência em face do convencimento futuro junto aos demais colaboradores para a efetiva implantação do *compliance* e do código de conduta (NATIONAL CENTER FOR PREVENTIVE LAW, 1996; CANDELORO, 2011; MILLER, 2014; MELO; VASCONCELOS, 2017; OAB-DF, 2018).

Por sua vez, verificou-se o zelo apresentado pela diretora de planejamento em face da integração da academia junto ao MPC, com o intuito de ajudar na profissionalização da organização (MURARO; LIMA, 2003; MENDONÇA; MACHADO, 2004; NELSON, 2007; COELHO, 2020).

Na definição de um tópico afirmativo, observa-se que este constitui a questão principal a ser adotada em um trabalho institucional (OLIVEIRA; SENA; MANDÚ, 2018). Nele, é sugerida a identificação e discussão de histórias, narrativas e experiências exitosas, mediante a elaboração de um protocolo, envolvendo o quão eficaz pode ser um trabalho institucional em relação aos atores que participaram ou participam de processos institucionais anteriores (DUYGAN et al., 2021).

Diante desta importância, no dia seguinte à reunião, foi encaminhado junto com o material solicitado, sugestões de tópicos afirmativos, conforme **Quadro 4**, para conhecimento dos integrantes do grupo colaborativo (apêndice B). Foi explicado que aqueles tópicos eram meras inspirações, e que o grupo estaria livre para apresentar novas versões como propõem Bushe e Kassam (2005), ao relatar o poder transformacional ao se fomentar a capacidade discursiva e generativa das organizações.

**Quadro 4** – Tópicos Afirmitivos ligados à elaboração do Código de Conduta no MPC.

| <b>Tópicos Afirmitivos</b>  | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tópico Afirmitivo 01</b> | A elaboração do código de conduta do MPC permitirá estabelecer padrões de comportamentos e formas de agir que devem refletir os valores éticos e culturais desta organização, bem como respeitar as normas legais vigentes, alinhando assim a missão, visão e os objetivos que visa a alcançar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Tópico Afirmitivo 02</b> | A elaboração do código de conduta do MPC permitirá informar, conscientizar e orientar a forma de agir de todas pessoas envolvidas, independentemente do nível organizacional, sobre as normas morais e legais vigentes. Sua aplicação respeita práticas éticas e será utilizada nos casos de eventuais conflitos de interesse entre os <i>stakeholders</i> do MPC, servindo para trazer maior segurança nas relações internas e externas, junto com a disseminação de valores e princípios, alinhados a missão, visão e os objetivos da instituição, de modo a fortalecer sua imagem institucional perante a sociedade. |
| <b>Tópico Afirmitivo 03</b> | A elaboração do código de conduta do MPC permitirá estabelecer os princípios éticos e normas de comportamento que devem orientar as relações internas e externas de todos integrantes da instituição, independentemente de nível hierárquico, atendendo todos as normas jurídicas vigentes, e permitindo uma maior transparência nas relações. Espera-se que possa elevar a reputação e a credibilidade do MPC, de maneira a fortalecer a sua imagem como uma instituição sólida e confiável perante a sociedade.                                                                                                       |
| <b>Tópico Afirmitivo 04</b> | A elaboração do código de conduta do MPC permitirá evidenciar e reforçar os valores éticos, sua identidade organizacional e os princípios que orientam a condução de suas atividades, alinhando-se à missão, aos valores e à visão que definem sua identidade, tanto interna como externamente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 1-D (2021)

No dia 07/04/2021, realizou-se o segundo encontro, na esfera do 1-D, via plataforma *Google Meet*, com a presença do grupo colaborativo: dentre os presentes estavam: a secretária executiva, a pedagoga responsável pelo núcleo de projetos, as gestoras das unidades do Recife Antigo e de Piedade, a gestora-interina da unidade dos Coelhoos, a diretora de planejamento, o

contabilista, o presidente do MPC, a coordenadora de recursos humanos, o diretor financeiro e a gestora financeira, juntamente com o pesquisador. Registrou-se a presença da professora orientadora desta dissertação que também é integrante do conselho consultivo do MPC. Note-se que também se buscou contar com, sem sucesso, a participação de outro conselheiro consultivo.

A despeito de ter sido encaminhado ao grupo colaborativo a apresentação realizada no dia 26/03/2021, a secretária executiva solicitou, que fosse feita, uma nova explanação da pesquisa para que todos tivessem uma visão geral, o que facilitou a realização dos debates sobre o tema.

Primeiramente, enfatizou-se a importância do trabalho institucional positivo para o desenvolvimento do código de conduta do MPC, visando a atender à demanda não só interna como também da sociedade, que solicita transparência, *accountability* e um diálogo constante com os *stakeholders*. O pesquisador salientou a necessidade de identificar-se os três pilares da organização (regulativos, normativos e culturais-cognitivos), para analisar se, efetivamente, há solidez necessária à construção de um código de conduta, já que eles permitem a estabilidade necessária aos processos organizacionais (DE LA TORRE-CASTRO; LINDSTRÖM, 2010).

Posteriormente, apresentou-se o protocolo de pesquisa e a consequente justificativa relativa ao termo de consentimento e a garantia da privacidade dos respondentes, bem como seriam conduzidas as próximas oficinas. Houve concordância quanto às práticas adotadas, com a codificação dos nomes dos participantes (apenas de conhecimento do pesquisador).

Um dos colaboradores reforçou a necessidade da implantação de um código de conduta:

O Movimento Pró-Criança está muito grande. Tem que ter algum documento que explique como a conduta deve ser, né? Como deve se comportar. Acho que está meio solto. Conversei com Paulo Barbosa (presidente), a gente precisa fazer alguma coisa. Precisamos conversar com todos os colaboradores sobre ferramentas de *compliance* (PARTICIPANTE DA REUNIÃO).

Neste momento, foi enfatizado a importância dessa ferramenta, principalmente quanto da integração de novos colaboradores e na reciclagem dos atuais colaboradores. Foi percebido que, o papel plural do grupo colaborativo permitia identificar visões positivas diferentes acerca dos setores da organização. Em conjunto, chegou-se ao consenso de que o grupo presente representava um exemplo marcante do corpo funcional do MPC, possibilitando dizer que expressam uma amostra legítima dos mais de 100 colaboradores da instituição. A intenção de demarcar a representatividade do grupo visou a colocar esses atores no centro da dinâmica institucional, como um dos fatos trazidos pelo trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

A coordenadora de recursos humanos, aproveitou para lembrar que chegou a elaborar um esboço do regimento interno, que dentre outras coisas tratava da conduta interna no MPC. Infelizmente, diante da pandemia, isso não prosseguiu, mas deverá ser retomado. Ainda expressou a preocupação com a efetiva implantação do código, como se pode perceber no seguinte trecho:

A gente na realidade vai ter que fazer uma reciclagem geral, né? Depois que esse material tiver pronto, para que todos entendam que houve mudanças. Todos precisam estar dentro desse novo perfil estabelecido pelas normas criadas (COORDENADORA DE RECURSOS HUMANOS).

Neste mesmo momento, a colaboradora expôs o contexto atual em que se encontra o *status* documental do referido regimento. Destacou que, logo que possível ele será encaminhado às instâncias institucionais para leitura e coleta de críticas e sugestões. Sua fala ratificou como fundamental a real implantação do futuro código, para que não se torne mais uma “folha de papel” sem utilidade. Até mesmo, reforçou a necessidade de treinamento do pessoal para que todos participem da mudança cultural do MPC, sob esse aspecto que significa um dos elementos do *compliance* (MILLER, 2014). Para a efetividade do código de conduta, faz-se necessário garantir sua aplicação, que muitas vezes precisa de um suporte do sistema cultural (LLOYD, 2005).

Como perspectiva, reconheceu que, apesar do período delicado da pandemia, este momento constitui uma ótima oportunidade a ser aproveitada para construir ou reconstruir o que já se tem. Nota-se a intencionalidade e o esforço apresentado pela coordenadora de recursos humanos, o que configura um dos alicerces do trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

A professora orientadora desta dissertação, posicionando-se como membro do conselho consultivo, fez referência à incumbência que recebeu do diretor-presidente do MPC, no sentido de fazer uma revisão crítica do conteúdo da minuta do futuro regimento interno da instituição. Nesta condição, projetou uma nova configuração a ser dada a esse regimento que contemple as funcionalidades de um código de conduta, articulada aos quadros de colaboradores e demais *stakeholders*. Um dos pontos a destacar remete à proposta de criação de uma ouvidoria, cuja temática constitui objeto de estudo de uma aluna do PROFIAP/UFRPE, convidada para ser observadora do estudo realizado nesta dissertação.

Considerada um dos elementos normativos do *compliance*, a ouvidoria poderia ser um canal também para recebimento de dúvidas, de denúncias quando ao descumprimento de normas, condutas inapropriadas ou ilícitas e de ser capaz de captar eventuais manifestações tanto do público interno quanto externo, a fim de melhorar os controles internos (FEBRABAN,

2018; GRAZZIOLI; PAES, 2018). Quanto aos doadores, a ouvidoria também pode servir como um canal de esclarecimentos e de transparência (HERRERO; CRUZ; MERINO, 2002).

A coordenadora de recursos humanos aproveitou o ensejo para elogiar a pesquisa, dizendo que a temática é extremamente importante e se mostrou à disposição para disseminar o conhecimento juntos aos colaboradores. Citou a diversidade de culturas dos colaboradores do MPC, e que, às vezes, se surpreendia com algumas situações nas quais o código de conduta faz falta. O diretor financeiro e a diretora de planejamento corroboraram com a importância da dissertação e com a dificuldade da mudança de cultura. A diversidade cultural apontada pode ser um fator dificultador, segundo Verhezen (2010), pois à medida que a cultura já se encontra enraizada na organização, o desafio consiste em fazer com que os colaboradores fiquem motivados a cumprir regulamentos e regras.

A diretora de planejamento aproveitou para introduzir sua opinião sobre os tópicos afirmativos sugeridos, mais apropriados a um ente sem fins lucrativos, já salientando a presença da cultura, dos objetivos e da missão da instituição, já que não se pode olvidar que o MPC não se trata de uma empresa e sim de uma ONG, bem conceituada e que serve a sociedade como pede a literatura (BRYSON, 2004). Pontuou algumas sugestões quanto ao Tópico Afirmativo 03, a respeito do termo “elevar” que no caso do MPC tratar-se-ia mais de consolidar, por acreditar que a organização já tem uma imagem afirmativa muito forte junto à sociedade, o que indica ser uma preocupação pertinente e alinhada aos objetivos de programa de *compliance*. (CANDELORO, 2011).

Quanto à implantação de um código de conduta no MPC, a diretora de planejamento alertou que não se deve ter a ilusão que esse futuro código de conduta, por si só, mudará a mentalidade das pessoas. Porém, pode ser um exemplo fundamental para a conscientização de todos quanto à mudança, para só assim ser possível pôr em prática. A consolidação das boas práticas dentro de uma organização passa pelo exemplo e a conscientização de todos de um programa de *compliance* (CUNHA, 2019).

O diretor-presidente do MPC pediu a palavra para retornar a temática do regimento interno, informando que há quase 10 anos se discute a sua implantação e as dificuldades dessa trajetória de mudança, mas ratificou a relevância do documento assim como a do código de conduta, já que balizará a instituição no âmbito de um programa de *compliance*. Para o diretor-presidente, o instrumento que envolve o estatuto e um regimento interno são necessários e incluem um código de conduta ao qual se reserva detalhes referentes aos conflitos internos da organização (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012). O *compliance* poderia auxiliar o MPC

tanto a atender às normas legais (isomorfismo coercitivo) quanto às não obrigatórias, mais normativas e culturais (DiMAGGIO; POWELL, 2005).

O estatuto social de uma entidade social, para o efetivo controle interno deve prever as atribuições de cada órgão, a segregação de funções e a previsão de uma controladoria para instrumentalizar as ferramentas e controles, e que seja o órgão responsável para apontar aos órgãos diretivos, as falhas e correções necessárias nos controles internos (GRAZZIOLLI; PAES, 2018),

As falas do diretor-presidente do MPC e as dos presentes, quanto à revisão do regimento interno discutido antes da pandemia, e ainda não implementado, constituem uma excelente oportunidade para se programar, a partir do código de conduta, a retomada dessa agenda do *compliance*. A adoção de um código de conduta por parte do MPC, trata-se de um sinal que a organização está tentando desenvolver um ambiente de ética, com valores e normas compartilhadas (BJELLAND; STEINER, 2010).

O diretor-presidente aproveitou para exaltar a relevância do MPC junto a sociedade, visto como uma organização com mais de 100 colaboradores, com um orçamento anual em torno de R\$ 8.000.000,00 (oito milhões de reais), com toda uma estrutura bem definida, com um conselho consultivo que conta com 20 integrantes da sociedade civil, com projetos locais, nacionais (contemplados com a Lei Rouanet) e até internacionais (citou a parceria com a UNESCO, através do Criança Esperança), com mais de 600.000 contribuintes pessoas físicas, através da cooperação da CELPE e da COMPESA, que representam 75% do orçamento do MPC. Esses números reforçam a importância e a dependência da captação de recursos para a continuidade das atividades do MPC, demandando transparência e *accountability* (FROELICH, 1999; AZEVEDO, 2017).

Diante disso, o diretor-presidente do MPC destacou a sua grande responsabilidade perante a sociedade e a necessidade de uma maior comunicação com o público e a profissionalização de seu pessoal, com critérios objetivos tanto no recrutamento e seleção quanto para dirimir conflitos internos com todos os que trabalham e se relacionam com a instituição. A partir da implantação do novo regimento interno, a organização deve seguir os preceitos normativos (GOVERNATORI; SADIQ, 2009), propiciando uma maior credibilidade financeira e a consolidação da imagem da organização (VERHEZEN, 2010).

Notou-se o alinhamento também com o pensamento da diretora de planejamento quanto a necessidade de líderes que atuem como agentes de mudança, servindo de exemplo aos demais. A interpretação desta fala externa a preocupação com o papel da instituição como modelo no terceiro setor, entendendo que isso transfere uma grande responsabilidade para o

MPC, razão pela qual é importante haver um código de conduta como um modo de defesa (MILLER, 2014; LLOYD, 2005).

A coordenadora dos recursos humanos e o diretor financeiro lembraram que quaisquer mudanças necessitam de tempo, para que se adaptem à nova realidade, ressaltaram o ponto do diretor-presidente do MPC quanto ao efeito multiplicador dos líderes, e consideraram esse avanço um fator imprescindível para a efetividade do código. O espaço de tempo citado pelos colaboradores, ajudará para que as experiências sejam vistas e moldadas pela construção dessa experiência perante os colaboradores, permitindo a institucionalização nos moldes requeridos pelo caso (LIMA et al., 2019). A importância do comprometimento dos líderes com o comportamento de *compliance* é destacado por Miller (2014) e Melo e Vasconcelos (2017), visto que permitirá a disseminação e manutenção da cultura e dos valores da organização.

O diretor-presidente do MPC destacou, ainda, o papel desempenhado pela membra do núcleo de projetos, responsável pela área pedagógica, frisando que, junto com a diretora de planejamento, ambas possuem a total confiança da diretoria, a competência e o conhecimento para propagarem o conhecimento entre os colaboradores. Espera-se que muitos deles assumam um papel importante nesse processo, para influenciar o comportamento dos demais, e permitir a institucionalização de um instrumento, a exemplo de um código (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Essas são características que podem ajudar a liderar a adoção das normas, incentivando e orientando os mais diversos colaboradores a respeitar as regras estabelecidas, como algo prescrito a um *compliance officer* (ASSI, 2013; GIEREMEK, 2015; DASSAN, 2017).

Após os agradecimentos por parte da membra do núcleo de projetos, foi encerrado o momento de sensibilização. Assim, foi dado início a discussão para escolha e validação do tópico afirmativo (ver Quadro 4). Explanou-se, mais uma vez, todos os tópicos afirmativos sugeridos e através de um documento compartilhado via *Google Docs*, permitiu-se a contribuição *online* de todos de forma compartilhada na construção do tópico afirmativo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A princípio, de maneira unânime no âmbito do modelo de 5-D, os presentes concordaram que as sugestões contemplavam o que imaginavam para o código de conduta, e que o ponto abordado pela diretora de planejamento quanto à imagem consolidada do MPC do Tópico Afirmativo 03 poderia ser melhor trabalhado, de maneira a contemplar tanto a elevação quanto à consolidação da imagem do MPC. O participante 03, por sua vez, sugeriu a inclusão do termo comunicação no texto do Tópico Afirmativo 04, por acreditar que deve haver um incremento na comunicação, área que julgou deficiente na organização. Entendeu-se que promover a reputação visando a fortalecer a imagem da organização, permitirá ao MPC contar

com novos recursos e se beneficiar positivamente da realização das atividades de regulação (LLOYD, 2005).

O participante 06 sugeriu amadurecer as sugestões do participante 03, e perguntou se poderiam formular uma quinta possibilidade. O participante 04 opinou que os Tópicos Afirmativos 01 e 04 seriam complementares entre si, sendo assim, poderiam formar um quinto tópico afirmativo, visto que o primeiro trata de padrão de comportamento e o quarto dos benefícios que a elaboração do código de conduta proporcionaria ao MPC. Após debates, os participantes 03, 04 e 06 deliberaram como se daria esta fusão. O participante 04 ponderou a importância de fortalecer os valores e o alinhamento com a missão, visão e os objetivos do MPC. O participante 03 elaborou, seguindo as orientações dos demais, uma quinta opção, resultando no texto apresentado no **Quadro 5**.

**Quadro 5** – Tópico Afirmativo construído pelo grupo colaborativo (1-D).

| <b>Tópico Afirmativo</b>    | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tópico Afirmativo 05</b> | A elaboração do código de conduta do MPC permitirá estabelecer padrões de comportamentos e formas de agir que devem refletir os valores éticos e culturais desta organização, bem como respeitar as normas legais vigentes e os princípios que orientam a condução de suas atividades, alinhando-se à missão, aos valores e à visão que definem sua identidade, tanto interna como externamente. |

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 1-D (2021)

O participante 06, ao analisar o Tópico Afirmativo 03, após a inclusão da sugestão do participante 05, questionou aos demais se poderia mantê-lo juntamente com o Tópico Afirmativo 05. No final, unanimemente, houve a concordância de trabalhar com as duas narrativas afirmativas, conforme **Quadro 6**.

**Quadro 6** – Tópico Afirmativo construído pelo grupo colaborativo (1-D).

| <b>Tópico Afirmativo</b>                   | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tópico Afirmativo 03 -<br/>Alterado</b> | 3 - A elaboração do código de conduta do MPC permitirá estabelecer os princípios éticos e normas de comportamento que devem orientar as relações internas e externas de todos integrantes da instituição, independentemente de nível hierárquico, atendendo todas as normas jurídicas vigentes, e permitindo uma maior transparência nas relações. Espera-se que possa <b>consolidar e elevar</b> a reputação e a credibilidade do MPC, de maneira a fortalecer a sua imagem como uma instituição sólida e confiável perante a sociedade |
| <b>Tópico Afirmativo 05</b>                | A elaboração do código de conduta do MPC permitirá estabelecer padrões de comportamentos e formas de agir que devem refletir os valores éticos e culturais desta organização, bem como respeitar as normas legais vigentes e os princípios que orientam a condução de suas atividades, alinhando-se à missão, aos valores e à visão que definem sua identidade, tanto interna como externamente.                                                                                                                                         |

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 1-D (2021)

A escolha do tópico afirmativo trata-se de uma oportunidade para que o grupo possa estabelecer um curso estratégico para o futuro (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Após a definição dos tópicos afirmativos da pesquisa, estabeleceu-se a criação de um grupo de *WhatsApp*, para facilitar a comunicação e o envio de documentos complementares. Definiu-se também que seria encaminhado por e-mail, um formulário do *Google Forms* de modo a servir como guia para a oficina do 2-D, a das descobertas. Por fim, escolheu-se, em comum acordo, a data da próxima oficina para o dia 16/04/2021.

#### 4.2 AS DESCOBERTAS POSITIVAS (2-D)

Com o sugerido por Nilsson (2009), as experiências vividas podem ser transformadas em padrões (legitimidade experiencial). Através da oficina de descobertas, pode-se identificar e discutir histórias, narrativas e experiências que permitam um desenvolvimento de trabalho institucional eficaz (DUYGAN et al., 2021).

A oficina do dia 16/04/2021, pela manhã, realizou-se através da plataforma *Google Meet*, com a presença de nove integrantes do grupo colaborativo. Foi apresentado a todos os presentes um quadro sinóptico das respostas obtidas no *Google Forms* relativas ao roteiro do 2-D, previamente enviado aos participantes. Não houve a identificação dos respondentes, a cada uma das oito respostas recebidas. Foi acertado como se desenvolveria a dinâmica do encontro, quais sejam: primeiramente, uma revisão dos tópicos afirmativos escolhidos, logo após, a leitura de cada uma das perguntas do 2-D e suas respectivas respostas consolidadas (ver roteiro de perguntas do ciclo 2-D no apêndice C). Ao final dessa etapa, houve a abertura ao debate. Todos concordaram.

A primeira pergunta tratou sobre as experiências exitosas vivenciadas pelos participantes do grupo colaborativo no MPC que pudessem ser compartilhadas e que permitissem a construção do código de conduta bem como consolidassem a imagem da organização. Faz-se necessário identificar as experiências exitosas individuais (legitimidade experiencial) para permitir a sustentação do código de conduta e do programa de *compliance* (NILSSON, 2009). As respostas consolidadas estão descritas no **Quadro 7**, com a codificação dos entrevistados.

**Quadro 7** – Primeira pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Durante, quase, os 30 anos de fundação, o Movimento Pró-Criança vem consolidando a imagem de instituição sólida e confiável perante a sociedade. Quais foram as experiências exitosas por você vivenciadas no Movimento Pró-Criança, que possam ser compartilhadas e que possibilitem a construção de um código de conduta, bem como que auxiliem a consolidação da imagem da organização? |
| Respostas consolidadas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Engajamento com os valores e a missão da instituição; (Participante 01)

- Capacitação dos colaboradores. Como exemplo, o apoio do MPC vem custeando 50% dos cursos de graduação e de pós graduação; (Participante 02)
- Formação Continuada. Monitoramento avaliativo individual por competências (MAPI); (Participante 03)
- Planejamento Estratégico; (Participantes 03 e 06)
- Recuperação de crianças e adolescente em risco de vulnerabilidade social; (Participante 08)
- Campanha de doação (CELPE e COMPESA), grande número de doadores que propaga a credibilidade; (Participante 07)
- A importância dos encontros, a participação de todos na construção das decisões; (Participante 03)
- Plano de contingência - Enfrentamento da Pandemia: continuidade dos trabalhos, com segurança com a colaboração, a disponibilidade e criatividade dos colaboradores, criou-se a Plataforma Digital e o uso das redes sociais. – (Participantes 04 e 05)
- Divulgação das ações; publicação dos demonstrativos financeiros (Transparência); (Participante 06)
- Respeito às normas: ECA; LOAS; Transparência; CLT. entre outras; (Participante 06)
- Parcerias com órgãos governamentais, patrocinadores, ONGs; (Participantes 03, 06 e 07)

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D (2021)

Os participantes 04 e 05 aproveitaram para elogiar a forma de apresentação da pesquisa, visto que permitiu a expressão dos respondentes, com privacidade de sua identificação perante os demais participantes. De maneira unânime, todos acreditaram que era bom refletir sobre as experiências era fundamental para o desenvolvimento do código de conduta.

Foi lembrada a historicidade das experiências sob análise, considerando o tempo médio de trabalho dos respondentes. Inclusive, foi apontado que havia rostos novos no grupo. Identificou-se, então, que a maioria possuía mais de 10 anos de casa, sendo seis com mais de 15 anos, e dois que participaram da criação do MPC em 1993. Apenas três tinham menos de 10 anos de casa, sendo apenas uma delas com menos de um ano de instituição. Verificou-se, haver, um grau de maturidade no grupo colaborativo indicando excelente nível de conhecimento da história e da cultura da organização, que pode impactar positivamente no desenvolvimento do projeto (NILSSON, 2015).

O participante 08 reforçou que projetos como a campanha de doação através da CELPE e da COMPESA precisavam ser melhor trabalhados, visto que são vitais para a sustentação do MPC. A superação da dependência de recursos, juntamente com as boas práticas de isomorfismo e a adequação institucional são fatores que podem incentivar o sucesso na conformidade (SIDDIKI; LUPTON, 2016).

A segunda pergunta buscou identificar as experiências positivas que os respondentes pudessem destacar como indispensáveis ao respeito das conformidades com as normas vigentes. A identificação de experiências exitosas juntamente com as práticas já institucionalizadas permite elaborar modelos normativos de legitimidade organizacional (BALL; CRAIG, 2010), a luz da teoria institucional. As respostas consolidadas estão descritas no **Quadro 8**.

**Quadro 8** – Segunda pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

2) O respeito às normas legais vigentes é fundamental em um processo de legitimação perante a sociedade. No ambiente da organização e, em especial, no seu setor, quais experiências positivas você destacaria como indispensáveis à manutenção da conformidade com as normas vigentes?

Respostas consolidadas:

- Transparência; (Participantes 01, 02, 03, 05 e 08)
  - Comunicação com a equipe através de *e-mail*, *WhatsApp*, compartilhamento de pastas; (Participante 03)
  - Formalização de decisões, resumo de reuniões para dar maior transparência junto a diretoria e os demais; (Participante 03)
  - Quadros comunicativos de planejamento mensal; (Participante 03)
  - Apresentando as regras à equipe, permitindo uma reflexão sobre as normas vigentes (Participante 01)
- Planejamento anual e mensal, metas, planos de contingências; (Participante 03)
- Capacitação constante; TICs para ampliar nosso conhecimento e fortalecer a equipe; (Participantes 03 e 04)
- Fomentar novas ideias para o futuro da organização; (Participante 03)
- Fiel cumprimento dos compromissos acordados; (Participantes 05 e 07)
- Pontualidade nas prestações de contas; (Participantes 05 e 07)
- Trabalho em equipe. (Participantes 03 e 05)
- Interdependências dos setores; (Participante 05)
- Proatividade; Resiliência; (Participante 03)
- Consonância com as normas vigentes: CLT, Lei da transparência, ECA, LOAS, assim como o Decreto Canônico -Igreja Católica; normas contábeis e financeiras. (Participantes 06 e 07)

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D (2021)

O participante 05 destacou que o cumprimento dos compromissos acordados deve ser tratado com muita seriedade, visto que a imagem da instituição pode ser abalada em caso de isso não acontecer. Não se poderia, em quaisquer circunstâncias, deixar de cumprir o estabelecido, nem com os beneficiários nem com os patrocinadores. Para a sobrevivência de uma instituição, o cumprimento das normas esperadas permite uma maior estabilidade, legitimidade e o acesso a recursos (BALL; CRAIG, 2010; OLIVER, 1992).

O participante 04 lembrou que isso também deve valer para os colaboradores. A conformidade com a regulação e as normas existentes permite atender às pressões internas e externas, garantindo os recursos necessários, além da legitimidade organizacional (SIDDIKI; LUPTON, 2016). A conformidade cujas bases repousam nos pilares coercitivo, normativo e cultural-cognitivo também contribuirá para que os colaboradores percebam que poderão sofrer sanções formais e informais, permitindo que o MPC consiga gerenciar com eficácia as incertezas ambientais e o próprio clima interno (DiMAGGIO; POWELL, 2005).

Neste ponto da reunião *online*, foi feito um balanço do quadro analítico das respostas para ver se estas contemplavam uma visão geral da organização. O participante 05 ponderou que diante da convivência e bom relacionamento do grupo, acreditava que o pensamento realmente deve ser muito parecido, mas aproveitou para cobrar a participação dos integrantes que firmaram o compromisso em integrar o grupo, a realmente engajar-se nas atividades.

O participante 03 ponderou que a área do psicossocial poderia ter sido representada no grupo colaborativo, e sugeriu a inclusão de um profissional dessa área. O participante 05 corroborando, completou que a ênfase referente ao compromisso com os assistidos era necessária e ainda reforçou que as crianças e adolescentes são o foco da instituição. Analisou que estes são até mais importantes do que propriamente a estrutura organizacional. Aproveitou para lembrar que a instituição é mantida pela comunidade e que a responsabilidade por cada real doado ao MPC é “gigantesca”; por isso, não devem esquecer o foco da instituição. Refletiu que os esforços devem ser voltados prioritariamente aos assistidos. Por trás dessa manifestação, emergiu a defesa da causa que deu origem ao MPC. A integração dentro da comunidade pernambucana (campo organizacional e social) demanda uma certa responsabilidade ao MPC, que a obriga se adaptar para conseguir apoio e legitimidade (BIES, 2010).

O participante 01 concordou, quanto ao compromisso com os assistidos, mas lembrou que o trabalho não se resume às assistentes sociais. Envolve cada um dos educadores, psicólogos e todos os demais integrantes do MPC. Há um pouco de assistente social em si, apesar de outros profissionais possuírem atribuições específicas. Em resumo, a tarefa consiste em fazer o acolhimento das crianças e adolescentes e que todos devem se comprometer com a instituição. Lembrou que se trata de uma questão de proatividade (outro ponto abordado nas respostas), que não se pode confundir com o acúmulo de funções e sim ter compromisso com o serviço e ser construtivo.

Seguindo a linha de raciocínio do participante 01, o participante 05 recobrou de todos o exemplo, lembrando que os educadores não são só transmissores de conhecimento, mas também, de valores e atitudes, e muitas vezes, o comportamento marca mais que as palavras. O reforço do exemplo pode ser fundamental para que haja adesão voluntária às normas estabelecidas pelo código de conduta desde que seja demonstrado serem adequadas ao contexto organizacional (OSTROM, 2005).

O participante 06 ratificando o pensamento do grupo, citou a necessidade de ter uma visão holística da situação, identificando as necessidades dos assistidos, bem como atendendo a missão da instituição, sem se olvidar das regras e normas estabelecidas, que, às vezes, torna a atividade um pouco burocrática e cansativa, mas que isto se faz necessário visto a necessidade de prestar contas à sociedade e patrocinadores (fato lembrado pelo participante 08). As regras e rotinas estando estabelecidas, através do código de conduta e de outros instrumentos no ambiente organizacional, permite a legitimação (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Destaca-se das respostas a consonância com as leis vigentes apresentada, principalmente, por dois participantes. Compreendeu-se que a conformidade para algumas

ONGs garante a manutenção da imunidade tributária prevista na Constituição Federal (GRAZZIOLI; PAES, 2018). A discussão enfocou a transparência citada pela maioria dos participantes como um dos fatores que as OTSs precisam deixar claro a todos os *stakeholders*, os quais são fatores imprescindíveis para o *compliance* (TONDOLO et al., 2016).

Antes de passar para a próxima questão, uma observação cabe ser feita em relação ao tipo de trabalho institucional percebido nas manifestações do grupo. Em parte, teve lugar o exercício do trabalho político, pela defesa da causa institucional do MPC, associado ao trabalho cultural, em virtude do reforço da identidade da instituição perante o público interno e o campo onde a mesma se insere. Não menos importante vem ser o trabalho técnico em virtude de acolher o pesquisador, com sua proposta acadêmica que abrange o código de conduta e o *compliance*.

A oficina *online* do 2-D avançou sobre questões fundamentais da dissertação, tal como previsto na terceira pergunta em que se buscou identificar os comportamentos éticos e morais que deveriam ser valorizados no ambiente de trabalho para a elaboração de um código de conduta para o MPC, com o intuito de reforçar valores compartilhados e crenças (MENDEZ, 2010). As respostas consolidadas estão descritas no **Quadro 9**.

**Quadro 9** – Terceira pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3) Diante da missão do Movimento Pró-Criança de promover o direito à cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco e abandono, quais comportamentos éticos e moralmente inclusivos que devem ser valorizados no ambiente de trabalho, de forma a contribuir de maneira positiva na elaboração de um código de conduta?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>Respostas consolidadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidade, clareza e responsabilidade; (Participantes 02 e 07)</li> <li>• Comunicação, relações interpessoais, respeito à hierarquia; proatividade; (Participante 03)</li> <li>• Adoção de um “Contrato de convivência” pelos educadores; (Participante 03)</li> <li>• Respeito às diferenças; (Participante 03, 05 e 08)</li> <li>• Autodeterminação, autocontrole (Participante 04)</li> <li>• Ética; (Participante 04)</li> <li>• Foco na missão, objetivos e valores; (Participante 03 e 05)</li> <li>• Valorizar a vida; promover os direitos das crianças e adolescentes e a família. Acolhimento integral. (Participante 01, 06, 07 e 08).</li> </ul> |

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D (2021)

Inicialmente o grupo concordou que os valores apresentados estavam bem representados no **Quadro 9**. O participante 03 aproveitou para explicar um pouco sobre o “contrato de convivência” que estaria relacionado com a pedagogia dos projetos de natureza socioeducativa. Através desse contrato, realizado no primeiro dia de aula, os educandos e educadores passam por um processo de construção de ideias com o intuito de criar regras de boa convivência. Trata-se de uma construção positiva, que fomenta valores, tais como: educação, gratidão, amizade, respeito e carinho. Segundo o participante, o educador através de questionamentos direciona os alunos para elegerem pontos que permitam haver um ambiente

saudável ao longo das atividades de que fazem parte. Uma experiência apreciativa válida, e que o participante sugeriu como uma boa fonte de inspiração para a construção do código de conduta do MPC (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Seria uma espécie de isomorfismo cultural e normativo, como fonte aplicada ao código de conduta, endógeno ao grupo que o legitima e expressa a positividade dessa prática, que deve ser apreciada.

Normalmente, segundo o participante 03, trata-se de uma dinâmica cultural que se dissemina por meio de uma espécie de painéis nas salas de aulas, conforme **Figura 4**, para que todos tenham como lembrança, ajudando a fluidez do aprendizado e possibilitando a construção do conhecimento. Todas às vezes, que há algum rompimento de regras, os educadores mostram o painel que construíram em conjunto para a reflexão dos alunos sobre o comportamento que mereceu a intervenção socioeducativa.

Esta experiência, segundo o participante 06, já está bem consolidada e reconhecida pela parte pedagógica na instituição, há muitos anos. Um parêntese: serve para lembrar das dificuldades do ensino remoto, decorrentes da pandemia, que atrapalham um pouco esta metodologia, que requer convivência entre os atores do MPC.

**Figura 4** – Contrato de convivência do MPC – atividades socioeducativas



Fonte: Registro dos contratos de convivência das salas de aula do MPC – Unidade Coelho (2021)

A emergência do “contrato de convivência” na discussão, surgiu do diálogo interno que teve lugar na esfera do 2-D. Seria ele um exemplo fértil para auxiliar a construção do código de conduta e para o desenvolvimento do *compliance* na instituição. A literatura indica que experiências como o “contrato de convivência” vividas pelos atores do MPC alinha-se como sendo práticas legítimas, dentro de um enquadramento integrativo positivo (NILSSON, 2015).

Já na quarta pergunta do roteiro do 2-D, procurou-se observar quais experiências positivas poderiam auxiliar a efetivação do código de conduta junto aos *stakeholders* do MPC. Ao promover a reflexão sobre as experiências positivas do grupo colaborativo, buscou-se identificar e compartilhar as melhores práticas, como preconiza a IA (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005). As respostas consolidadas estão descritas no **Quadro 10**.

**Quadro 10** – Quarta pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

| 4) Que experiências positivas você acredita que serão fundamentais no auxílio à efetiva implantação de um código de conduta junto aos <i>stakeholders</i> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Respostas consolidadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussões coletivas, construção coletiva dos documentos, avaliações coletivas constantes, que preceda o resultado final do código de conduta estabelecido e assim construir as mudanças e não ficando assim só no papel; (Participantes 01, 03, 05, 06 e 08)</li> <li>• Discussões mediadas com ator externo para fortalecer a isenção em questões polêmicas; (Participante 05)</li> <li>• Trabalho educativo nas necessidades para implantação do código; (Participantes 03, 04 e 05)</li> <li>• Definição clara do papel de cada um dentro da instituição. (Participante 02 e 06)</li> <li>• Conhecer bem a instituição, saber sobre a real missão e todas as atividades exercidas; (Participante 04)</li> <li>• Sugere a mudança do documento para um Código de Ética, por ser mais moderno e palatável; (Participante 05)</li> <li>• Apresentação prévio ao Conselho Consultivo para que os mesmos se sintam participantes do processo e não apenas conhecedores; (Participante 05)</li> <li>• Conscientização de que é um código de ética traduz comportamentos que não se constroem apenas com um documento, precisa de exemplo; (Participantes 05 e 06)</li> <li>• Procedimentos consistentes para o encaminhamento das demandas; (Participante 07)</li> </ul> |

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D (2021)

O participante 05 apontou e sugeriu mudanças quanto ao nome dado ao código de conduta. Em sua visão, a palavra conduta recorda ao “quartel”, enquanto que em um ambiente educacional, acredita que a palavra ética seria mais adequada. Supõe que algumas pessoas reagiriam de forma negativa só pelo nome, no caso do MPC. Citou que, em algumas organizações, encontrou a denominação do código de conduta como sendo código de ética e conformidade.

O participante 03 corroborando com este pensamento, arguiu que, o MPC, por ter muitos colaboradores, principalmente, educadores ligados à área de cultura e artes, tal denominação realmente assustaria. Talvez, a troca do nome ajude na participação mais efetiva, como se pronunciou.

O participante 04 também achou o assunto superinteressante e aproveitou para lembrar um pensamento do diretor-presidente da instituição, quando construíram o primeiro esboço do regulamento. Lembrou das particularidades do MPC e pediu para não trazer um documento pronto de outras organizações. Esse fato foi corroborado pelo participante 05, ao citar a dificuldade em adaptar um código de conduta empresarial em uma organização de terceiro setor. Todos, então, apoiaram a ideia de o código ser chamado de código de ética e conformidade, dando ênfase ao seu conteúdo normativo.

Quanto ao ponto levantado pelo participante 04, de que o código de ética não basta ser apenas o legalmente previsto, o participante 05, ressaltou que o código abrange também a questão moral além de contemplar um compromisso ético. Houve a discussão acerca da figura de um agente externo para mediação de conflitos de interesse. Um moderador para tratar de questões polêmicas seria bem-vindo, pois assim evitaria a mediação pela diretoria e traria maior isenção nas discussões. A mediação das discussões poderia ser realizada com o auxílio da ouvidoria (GRAZZIOLI; PAES, 2018).

Esse tema, como abordado, será estudado pela mestranda do PROFIAP/UFRPE que está desenvolvendo um projeto de dissertação junto ao MPC, a exemplo do que já foi feito por Coelho (2020). A princípio, o ouvidor, que muitas vezes vem de fora da instituição, poderia fortalecer às atribuições definidas pelas políticas de governança e serviria como uma espécie de controle social. Esse caminho a ser percorrido, está associado aos achados desta dissertação que irá projetar o futuro do MPC. O referido estudo ganhou o apoio da diretora de planejamento, que de pronto, se pôs à disposição.

Dentre as experiências citadas pelo grupo, como fundamentais para a implantação do código de conduta, destaca as seguintes: “discussões coletivas, construção coletiva dos documentos, avaliações coletivas constantes, que preceda o resultado final do código de conduta estabelecido e assim construir as mudanças e não ficando assim só no papel”. O teor colaborativo trata-se de uma visão voluntarista, junto com a coletividade do grupo, até é essencial no processo de mudança institucional, decorrente do trabalho institucional (ZARPELON et al., 2019).

Quanto à quinta questão do roteiro 2-D, buscou-se observar quais os benefícios que traria ao MPC, a efetiva implantação do código de conduta. Através das descobertas de experiências e valores pode-se descobrir o conjunto de forças que sustentam a organização (OLIVEIRA, 2019), como se observa nas respostas consolidadas estão descritas no **Quadro 11**.

**Quadro 11** – Quinta pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5) Na hipótese de efetiva implantação de um código de conduta, quais serão os pontos positivos para o Movimento Pró-Criança?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Respostas consolidadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A oportunidade de conscientizar o compromisso ético junto aos colaboradores; (Participantes 01 e 05)</li> <li>• A definição de diretrizes (direitos/deveres): como contratar, de como funciona, o nosso propósito e a importância do colaborador para a instituição; (Participantes 02, 05, 06 e 07)</li> <li>• O clima institucional positivo, maior proatividade, maior inovação e criatividade, foco na missão; (Participante 03)</li> <li>• A melhoria na comunicação; (Participantes 03 e 07)</li> <li>• O trabalho em equipe, sentimento de pertencimento; (Participantes 03, 05, 06, 07 e 08)</li> <li>• A qualidade de vida no trabalho; (Participantes 04 e 06)</li> <li>• A elevação do nível de credibilidade junto aos parceiros e patrocinadores; (Participantes 05 e 07)</li> <li>• A possibilidade de efetivar o regime interno; (Participante 06)</li> <li>• O direcionamento a construção futura do plano de cargos e salários. (Participantes 06)</li> </ul> |

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D (2021)

O participante 05, primeiramente, achou pertinentes os tópicos apontados, mas aproveitou para prevenir sobre os cuidados para que o documento não se torne uma peça fictícia. Para além da discussão presente, entendeu que há a necessidade de conscientização prévia de todos, para gerar um sentimento de pertencimento, de sorte a, realmente, ser posto em ação. Para o participante 05, não basta torcer e ficar inerte aguardando o funcionamento. Todos precisam trabalhar em equipe para que, de fato, o código saia do papel. Tal preocupação deve ser levada em consideração visando a permitir a efetiva aplicabilidade do código (LLOYD, 2005). A legitimidade do código de conduta e do programa de *compliance* passa por sua efetiva implantação. Caso os colaboradores verifiquem que as sanções não estão sendo aplicadas, isto é, apenas um símbolo, pode entrar em descrédito (BOIRAL, 2008; BJELLAND; STEINER, 2010).

O participante 02 acredita que a construção da atividade estava sendo muito interessante. A compreensão e o consenso, na reunião *online*, surgiram da necessidade de uma maior conscientização quanto às normas e aos procedimentos. Assim a propagação da consciência mútua entre os colaboradores em relação ao código de conduta constituiu um dos indicadores para a estruturação do campo organizacional (DiMAGGIO; POWELL, 2005).

O relato do participante 02 trouxe evidências de que há uma demanda considerável por regras e procedimentos, visto que as pessoas constantemente, acreditam que podem fugir das regras, o que acaba por prejudicar o funcionamento da organização. Deste modo, com uma diretriz a ser adotada, o trabalho evoluiria bastante, e permitiria ao MPC, desenvolver o trabalho de prestação de contas dos projetos com maior tranquilidade, por exemplo, elevando assim a qualidade e a credibilidade juntos aos parceiros e patrocinadores (LLOYD, 2005; VERHEZEN,

2010). De pronto, o participante 08, lembrou a responsabilidade que todos têm, junto à sociedade, quanto à prestação de contas dos valores doados; que é uma pressão e uma responsabilidade comuns nas OTSs (NELSON, 2007).

O participante 02 também acompanhou o tema da responsabilidade da prestação de contas, segundo as particularidades de cada projeto, dizendo que, muitas vezes, as pessoas não têm esta consciência, e quando ele nega os pedidos ou cobra algum procedimento de seus colegas, termina sendo taxado de inconveniente. Estas pressões institucionais assim como o desconhecimento de alguns fatos ligados a conformidade impactam no desempenho organizacional (LEEuw; GÖSSLING, 2016).

No setor de finanças, o MPC possui cerca de 27 contas bancárias, a maioria ligadas a projetos financiados. Há uma riqueza de detalhes que precisa ser melhor analisada, já que se trata de um dinheiro proveniente da sociedade, dos doadores e patrocinadores e que precisam saber como foi gasto. É uma conduta técnica que requer sigilo e preservação de dados. O controle interno, assim como o planejamento e a constante fiscalização permitem uma melhoria no relacionamento com os *stakeholders* externos, mas tem a guarda de informações como regra profissional (GRAZZIOLI; PAES, 2018).

Um registro foi feito sobre iniciativas de regulação. Um dos participantes da reunião recordou que há cerca de 10 anos, o diretor-presidente do MPC contratou uma consultoria para criar um manual de normas e procedimentos, mas que, infelizmente, diante do incêndio ocorrido em 2014, que afetou grandemente a sede da entidade, o produto desse trabalho não chegou a ser distribuído aos colaboradores. Segundo o participante, até os horários de atendimento dos setores estavam estipulados e um profissional da área administrativa estava sendo preparado pela consultoria para acompanhar a implantação dos processos que seriam adotados, começando pelo setor de recursos humanos do MPC.

O participante 06 concordou acerca da necessidade de zelo quanto às prestações de contas. Utilizou como exemplo, um projeto junto à INFRAERO que, frequentemente, passava por dificuldades quanto à aceitação da prestação de contas. Muito embora, entregues em tempo hábil, sempre solicitavam maiores esclarecimentos, obrigando a equipe do MPC a se deslocar até a INFRAERO e responder a todas as informações necessárias. Verbas públicas, quando utilizadas, requerem uma necessária atenção dos controles internos das ONGs, visto a atender à constante fiscalização de órgãos externos de fiscalização (GRAZZIOLI; PAES, 2018). Com o MPC não foi diferente.

O participante 06 ainda ponderou, que de fato, a prestação de contas é necessária, que há certas regras que devem ser cumpridas. Aproveitou para citar outros exemplos do setor de

compras. Por isto, defendeu ser preciso uma melhor comunicação entre os colaboradores sobre as particularidades de cada setor. A prestação de contas com qualidade, auxiliará a escolha do doador. Cabe ao MPC, desenvolver e demonstrar os instrumentos de controle e publicizá-los (MENDONÇA; MACHADO, 2004). Suas palavras levaram a crer que, existindo meios e instrumentos capazes de integrar as funcionalidades existentes, isso facilitará o desenvolvimento do trabalho, especialmente na área financeira, já que o MPC utiliza de recursos da sociedade, como sua principal fonte de sustentação.

Outro ponto levantado, desta vez pelo participante 05, decorre das dificuldades do trabalho remoto, em tempos de pandemia, principalmente, quanto aos procedimentos de solicitação de pagamento ao departamento financeiro. Neste momento, o pessoal do financeiro esclareceu, que apesar da atual situação, as solicitações de pagamento estavam ocorrendo normalmente, por meio eletrônico. Diante da explicação, o participante 05 identificou que a comunicação carecia de melhorias. Falhas que poderão ser corrigidas, caso o MPC venha a estabelecer métricas e indicadores de comunicações para identificar a eficiência no programa de *compliance* (CANDELORO, 2011).

Na penúltima questão da oficina *online*, iniciou-se a transição para questões mais reflexivas, preparando o grupo para a próxima fase 3-D (sonho). Tentou-se identificar a motivação do grupo quanto a criação de um código de conduta no MPC em relação aos seus principais *stakeholders* (OLIVEIRA, 2019). No trabalho institucional, vale muito o papel desempenhado pelos indivíduos na dinâmica da criação e no esforço intencional para levar adiante novos padrões institucionais (LIMA et al., 2019). Interesse e motivação constituem elementos básicos tais como o “por que” e o “como” (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). É o ponto motivacional que desperta a intencionalidade, o comportamento e a ação (LIMA et al., 2019). As respostas consolidadas estão descritas no **Quadro 12**.

**Quadro 12** – Sexta pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6) Gostaríamos de saber a sua motivação quanto a criação de um código de conduta no Movimento Pró-Criança em relação aos seus principais stakeholders (parceiros, doadores, patrocinadores, colaboradores, fornecedores e outras partes interessadas).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>Respostas consolidadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposição para se engajar na construção positiva do ambiente organizacional; (Participante 01)</li> <li>• Trabalharmos com transparência; (Participante 02 e 08)</li> <li>• Atuar de forma coletiva e cooperativa, organizada e com foco na missão, gerando melhores resultados dentro das normas e procedimentos estabelecidos; (Participante 02, 03 e 04)</li> <li>• Preocupação com uma possível burocratização, o código deve ser um instrumento de orientação e não de enquadramento de colaborador; (Participante 05)</li> <li>• Perspectiva extremamente positiva, ganha-se em acolhimento, efetivação e tempo de execução de atividades, melhorando o atendimento aos beneficiários; (Participante 06)</li> </ul> |

- Desafio que deve ser conquistado. Expectativa que a comunicação seja mais clara e objetiva. (Participante 07)

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D (2021)

O participante 04 atentou que a maioria das respostas apontou questões como transparência e comunicação, que são fundamentais para o fortalecimento da instituição. Já a possível burocratização decorrente do código de conduta, despertou certa atenção. Para ele, o código de conduta deveria servir mais como guia de orientação, um facilitador, o que permitiria melhores resultados dentro das normas e procedimentos estabelecidos.

O participante 07, após provocação quanto à sua participação, concordou que o código de conduta pode minimizar muitos dos conflitos internos. Com uma guia, a informação pode ser melhor compartilhada de forma mais clara e objetiva, facilitando a troca entre os membros da equipe e ajudando a superar eventuais problemas.

Já o participante 04 ressaltou que, no grupo colaborativo, estão presentes os principais atores do MPC responsáveis pela mudança proposta, que todos deveriam ser exemplos para que seja posto em prática o código que ali estavam construindo. A legitimidade das mudanças depende do engajamento dos principais atores do MPC comprometidos para agir em conformidade com o futuro código de conduta (BJELLAND; STEINER, 2010).

O empenho do grupo para torná-lo funcional, vai depender, inicialmente, de um trabalho interno junto a cada indivíduo, cumprindo com o que ali decidido, pois só assim, será possível cobrar dos demais colaboradores. Fato que converge com o entendimento de Nilsson (2009) e Palthe (2014), ou seja, que não basta a simples inclusão de valores (legitimidade simbólica), pois podem ser de um fator dificultador para persuadir colaboradores. É condição necessária, mas não suficiente, pois faz parte de um processo de institucionalização. Programas e práticas geram uma legitimidade através da construção social da realidade, em progresso.

O participante 08 concordou plenamente com a sugestão do participante 04, envolver a direção na confecção do código, e realizar uma grande apresentação com todos os colaboradores, com o objetivo de demonstrar a importância e as principais normas a serem seguidas. O participante 04, neste momento, propôs uma grande reciclagem com os colaboradores atuais, e que constasse no processo de integração dos novatos, mais adiante.

Destaca-se a motivação do participante 01, que demonstrou disposição em se engajar na construção positiva do ambiente organizacional, que segundo Mendonça e Machado (2004) pode ser fundamental para coibir atitudes oportunistas, permitindo um maior controle e a manutenção da imagem organizacional, fator primordial para captação de recursos. O

engajamento deve ser valorizado para alavancar a influência nos campos organizacionais, na linhagem da teoria institucional (BALL; CRAIG, 2010).

Na última questão do roteiro da oficina das descobertas, solicitou-se exemplos ao grupo colaborativo de como poderia ser posto em prática o código de conduta. O intuito foi o de estimular ações participativas, trazendo uma lente positiva à mudança organizacional (AVITAL; BOLAND, 2007). As respostas consolidadas estão descritas no **Quadro 13**.

**Quadro 13** – O que pode ser posto em prática na adoção de um código de conduta - 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

| 7) Dê um exemplo de como isto poderia ser posto em prática                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Respostas consolidadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir coerente com o que for estabelecido e defender os pontos que julgar importantes nas reuniões; (Participante 01)</li> <li>• O código seria um livro de bolso para todos, apresentando de forma clara como o MPC funciona; (Participante 02)</li> <li>• Mudança de hábitos e comportamentos; (Participante 02)</li> <li>• Antes do incêndio, havia uma cartilha que tratava de conduta, mas que não chegou a circular no MPC (Participante 02)</li> <li>• Trabalho coletivo, seguindo os princípios éticos, contribuirá para a captação de recursos e projetos, potencializando o MPC; (Participante 03)</li> <li>• O código de conduta trará para todos os colaboradores uma melhor instrução de como se comportar para um bom convívio institucional; (Participante 04)</li> <li>• Para ser posto em prática, há necessidade de lideranças para que todos internalize o manual e sejam exemplos para ser aplicado nos demais. Um momento de reciclagem, engajamento com os valores e missão da instituição; (Participante 04)</li> <li>• Deve-se ter uma ampla discussão internamente e ser tema permanente no programa de Educação continuada dos colaboradores; (Participante 05)</li> <li>• O setor de recursos humanos será peça chave para lidar com as demandas trazidas pelos colaboradores; (Participante 06)</li> <li>• Será importante na integração de novos colaboradores; (Participante 07)</li> <li>• E no acolhimento e sigilo do atendimento das crianças, adolescentes e família; (Participante 07)</li> <li>• Para prestação de contas (Participante 08)</li> </ul> |

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D (2021)

A experiência anterior repercutiu nessa análise, referente à elaboração de um manual de procedimentos que teve caráter normativo e também cultural, foi bastante lembrada, pois envolveu propostas referente à sua implantação baseadas em componentes comportamentais.

A consultoria contratada chegou a apresentar um programa de avaliação 360° a ser aplicado junto aos colaboradores. Apesar de recordarem dessa consultoria e da capacitação inicial realizada nas três unidades do MPC, com questionários sobre pontos positivos e negativos da instituição, perdeu-se o conhecimento adquirido devido à paralisação dessa iniciativa, devido ao incêndio que destruiu os arquivos da sede do MPC. A descontinuidade do trabalho frustrou as expectativas dos que participaram desse processo.

Tanto o participante 01 quanto o 05 recordaram que participaram das oficinas, mas que também não tiveram uma devolutiva, afetando a credibilidade do projeto, inclusive pela falta de informação sobre o levantamento dos dados e sua eventual recuperação.

O participante 03 e 04 corroborou a relevância do *feedback*, o que deveria ter acontecido. O retorno, segundo o participante 04, deveria ocorrer independentemente do tipo de resposta, não importando se negativo ou positivo, mas que deveria existir. Relatou que o setor de recursos humanos pode ser o setor-chave para fomentar a questão da análise das devolutivas do material colhido dos colaboradores, importante elemento para disseminação da cultura de *compliance* (FEBRABAN, 2018).

Ao longo da oficina *online*, ficou evidenciado que tudo deveria ser feito com transparência, visando ao acesso às informações tanto do público interno quanto externo. Com isso, haveria o aproveitamento da equipe e de sua capacidade de influenciar as decisões, o uso de métodos de autoavaliação; e também mecanismos de reclamação e respostas, valores que poderão ser utilizados pelo MPC. Outras organizações recorrem ao “Índice de Responsabilidade”, projeto desenvolvido pelo GAP (ONE WORLD TRUST, 2021). Este comparativo de procedimentos de gestão ajudaria a fortalecer a imagem do MPC trazendo uma maior credibilidade junto a sociedade (MENDONÇA; MACHADO, 2004).

Ao final da oficina, ficou estabelecido que seria encaminhado por *e-mail*, um outro formulário do *Google Forms* que seria utilizado como guia e objeto de debate na oficina do 3-D, a dos sonhos, construção da visão do futuro. Definiu-se que o próximo encontro seria realizado de forma presencial no auditório do MPC, no dia 22/04/2021, à tarde.

#### 4.3 OS SONHOS (3-D)

Na fase 3-D, um futuro positivo e promissor pode ser desenvolvido, através dos sonhos e desejos coletivos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). A visão dos processos futuros, de acordo com o propósito transformacional, auxilia a construção de sentido em torno do que se espera dos processos institucionais (ZILBER, 2007).

A oficina do dia 22/04/2021 foi realizada na modalidade presencial, conforme decidido em conjunto, ocorreu no auditório do MPC, respeitando-se todos os protocolos de segurança sanitária, conforme **Figura 5**.

Registrou-se a presença de oito pessoas do grupo colaborativo. Foi impresso e entregue uma pauta do trabalho a todos os presentes. Sem identificação dos respondentes, apresentou-se um resumo com nove respostas obtidas com o preenchimento prévio do *Google Forms* com os temas referentes ao conjunto de questões do 3-D (apêndice D). Na abertura, foi explicado como a dinâmica ocorreria: primeiramente, uma revisão dos tópicos afirmativos escolhidos, seguida pela leitura de cada uma das perguntas do roteiro e suas respectivas respostas consolidadas, postas em debate. Todos concordaram e iniciou-se a oficina do 3-D.

Após a reapresentação dos tópicos afirmativos guiadores da pesquisa, o participante 05 questionou, de pronto, se a sugestão a respeito da mudança do nome do código de conduta seria atendida. Explicou-se que, ao final da pesquisa, todas as considerações seriam apontadas e revisadas. De toda forma, recordou-se ao grupo o nome escolhido: “código de ética e conformidade”. A organização tinha a liberdade em estabelecer os parâmetros do código em formatação, para posterior implementação (LLOYD, 2005).

**Figura 5** – Oficina presencial 3-D no auditório do MPC



Fonte: Registro da oficina referente à etapa 3-D (2021)

Na primeira pergunta do roteiro da oficina de sonhos, foi pedido aos colaboradores que citassem três desejos que se tornariam reais com a implantação de um código de conduta no MPC. A ideia foi que os colaboradores usassem a imaginação e a inovação em vez da crítica como preconiza a IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). As respostas consolidadas estão descritas no **Quadro 14**.

**Quadro 14** – Etapa 3-D - Desejos relativos à implantação de um código de conduta

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Cite três desejos que se tornariam realidade após a implantação do Código de Conduta no Movimento Pró-Criança?                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Respostas consolidadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso com a missão, os valores instituídos e a hierarquia; (Participantes 01, 02, 06, 07 e 09)</li> <li>• Consciência do dever do comportamento moral e ético necessários para o trabalho em equipe; (Participantes 01, 03, 06, 08 e 09)</li> </ul> |

- Melhoria do clima organizacional; (Participantes 02, 03, 04 e 05)
- Diretoria ficará mais responsável por sua ação para atendimento aos usuários; (Participante 08)
- Maior visibilidade junto à sociedade; (Participante 08)
- Estrutura física em conformidade a “lei de acessibilidade”; (Participante 05)
- Melhor comunicação interna; (Participantes 02, 03, 04, 06 e 07)
- A criação plano de cargos e salários; (Participante 06)
- Alinhamento dos setores; (Participantes 02, 03 e 05)
- Melhoria de procedimentos; (Participantes 04, 06 e 07)
- Regimento interno; (Participante 09)
- Criação de uma cultura organizacional unificada; (Participante 09)

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 3-D (2021)

O participante 05 projetou o sonho de ver a estrutura física do MPC ajustada de acordo com a “lei da acessibilidade”, já que não se trataria apenas da conformidade legal, mas também uma questão de inclusão social, de moral e de ética. Uma ONG que, em sua missão, propõe a inclusão dos mais vulneráveis, não pode ter nas suas dependências um fator excludente. Nesse caso, ponderou que entende as dificuldades internas da organização, mas pediu que fosse dado prioridade a essa demanda e a seu enfrentamento.

Outro participante, em concordância, aproveitou para citar o caso do Ministério da Cidadania, que começou a exigir para aprovação de projetos sociais a questão da acessibilidade. Na medida em que não há conformidade, algumas instituições deixam de participar de alguns editais e, conseqüentemente, deixam de receber novos recursos. Recomendações legais, certificações e códigos de condutas são contrapartidas cada vez mais frequentes por parte dos órgãos públicos e devem ser consideradas, visto serem fontes relevantes de recursos (LLOYD, 2005; NELSON, 2007).

O participante 04 alertou ainda que como o MPC possui mais de 100 funcionários, há uma obrigação legal de contratar colaboradores com necessidades especiais. O prédio da unidade dos Coelhos não contém uma estrutura adaptada, com suas escadarias, o que impede o MPC de contratar cadeirantes, por exemplo. Segundo o participante, provavelmente, estes poderiam fazer um ótimo trabalho administrativo.

Na interpretação desse problema, a questão da lei de acessibilidade constitui um pilar regulativo a ser atendida pela organização, quanto ao cumprimento de leis; assim como também normativo, quando ao cumprimento de padrões éticos e atendimento aos requisitos dos patrocinadores.

Os participantes 02, 04 e 06 lembraram que, no projeto de reconstrução, após o incêndio do prédio, havia a previsão de adaptações, mas, infelizmente, nada foi posto em prática. Logo após o grupo como um todo sugeriu retomar o tema que, devido ao ônus do projeto, carecia de um novo plano de ação, a fim de angariar os fundos necessários. Por fim,

frisaram a importância da discussão e que valeria a pena encaminhar a demanda para análise da diretoria.

Dentre os desejos externados pelo grupo ainda pode se destacar a melhoria dos procedimentos citada por três participantes, asseverando que o *compliance* facilitaria a simplificação dos processos, ajudando a eficiência assim como protegendo a instituição (CANDELORO, 2011). Outro desejo bem posicionado, tratou-se da melhoria do clima organizacional. Segundo Grazioli e Paes (2018), as organizações que dispõem de políticas de gestão de pessoas, promovem os valores éticos e as normas internas de controles, conseguem ter um clima mais saudável e mais eficiente. Seria este o caso do MPC.

Na segunda pergunta do roteiro, a intenção foi que os colaboradores imaginassem como o MPC estaria daqui a cinco anos, após a implantação do código de conduta. As respostas consolidadas estão descritas no **Quadro 15**.

**Quadro 15** – Etapa 3-D - Projeção do futuro do código de conduta no MPC

2) Com a implantação do Código de Conduta no Movimento Pró-Criança, como você acredita que estará a instituição daqui a cinco anos?

Respostas consolidadas:

- Acredito numa instituição séria, comprometida com a missão e alcançando os objetivos esperados; (Participantes 01, 05, 07 e 09)
- Trabalho fluindo da melhor forma, com processos padronizados e integrados, seguindo um modelo para o terceiro setor e sendo exemplo para sociedade; (Participantes 02, 04, 06 e 07)
- Credibilidade, segurança e aos nossos colaboradores e públicos externos; (Participantes 05, 06, 07 e 08)
- A identidade institucional estará mais fortalecida com projetos e ações de visibilidade e uma equipe mais engajada, atuante e colaborativa; (Participantes 03 e 05)
- Salários padronizados e compatíveis com cada função; (Participante 04)
- Consolidação de uma estrutura eficaz de controladoria interna e seus desdobramentos; (Participante 06)
- Com maior atuação no nosso Estado; (Participante 09)

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 3-D (2021)

Após a leitura das respostas, o participante 05 pediu a palavra para refletir sobre a instituição no futuro. Iniciou o debate, relativo à missão da instituição, com uma frase dita por Dom Hélder Câmara: “Feliz de quem entende que é preciso mudar muito para ser sempre o mesmo”.

Logo após lembrou que, no início do MPC, o objetivo principal era retirar as crianças das ruas, mas que com o passar do tempo, as coisas foram melhorando. A organização afastou-se do objetivo inicial, chegando até, segundo o participante, a burocratizar os procedimentos de acesso dos beneficiários ao MPC. Citou como exemplo, a exigência da comprovação de matrícula escolar para acesso aos serviços da entidade.

Em 2020, na rede pública de ensino, segundo o participante 05, a situação socioeconômica do estado, em meio à pandemia, piorou muito. Como exemplo, fez referência a uma ligação recebida de um desolado educador do MPC, que se deparou com quatro beneficiários “cheirando cola” em plena praça Maciel Pinheiro, no centro do Recife. O participante 05, então, fez uma reflexão sobre a missão do MPC. Questionou se não era a hora de voltar a atenção para quem está realmente vulnerável, como no passado. A reflexividade quanto a missão apresentada pelo participante 05 ajuda a legitimar a mudança institucional, através do trabalho institucional (ZARPELON et al., 2019).

O conhecimento dos seus *stakeholders*, suas preocupações e expectativas, pode levar o MPC a melhor atender às necessidades de seus assistidos, permitindo uma maior legitimação perante a sociedade, e elevando sua reputação de acordo com a missão, o que consequentemente fortalecerá a capacidade de angariar recursos (DIAS; RODRIGUES, 2002).

Um quadro preocupante foi delineado, pois muitos dos beneficiários que recebiam atendimento na entidade, diante da pandemia, passaram a regredir. Assim, o MPC precisava agir. Com tristeza, o participante 01 defendeu a necessidade de uma intervenção. Foi salientado haver muitos assistidos do MPC usando drogas e sendo cooptados por traficantes para poder sobreviver. Antes da COVID-19, muitos tinham uma estrutura familiar e um futuro brilhante, participavam de atividades como os concursos de letramento e de leitura. Agora possivelmente estão no crime. Para esse participante, houve suspensão de atividades e uma quebra de assistência devido à pandemia e como a criminalidade se renova constantemente, o recrutamento de garotos ociosos para atividades ilícitas, lamentavelmente, vem ocorrendo no quintal do MPC, nos Coelhoos, onde fica a sede da entidade.

O participante 06 ponderou que o atendimento a essas crianças e adolescentes envolvidas com drogas demanda um apoio especializado. Caso o MPC queira retornar as origens e voltar a resgatá-los, precisa planejar, capacitar e até trazer novos colaboradores com perfil mais adequado, já que a abordagem a ser utilizada será totalmente diferente do trabalho de antes da pandemia. Veio a memória que, em meados do ano 2000 junto a prefeitura do Recife, o MPC realizava o projeto Resgate, que funcionava bem. Havia todo um encaminhamento, um processo de convencimento, de desintoxicação e um acompanhamento médico, mas que depois foi descontinuado. A instituição passou a aplicar seu conhecimento em prover cidadania e programas de inclusão digital e social. Foi introduzida a educação complementar.

O sonhar para o futuro, um dos benefícios da metodologia da IA, fez com que o passado do MPC, dedicação ao atendimento a crianças em situações de rua, viesse à tona,

promovendo uma reflexão quanto à missão que lhe deu origem (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

O participante 03 aconselhou a montagem de uma equipe experiente em crise social, corroborando que a presente equipe não possui o perfil adequado, em virtude do foco do MPC ter evoluído para a educação complementar. Assim poderia ser realizado um projeto paralelo, com uma nova equipe.

Outro ponto abordado no 3-D, foram as mudanças decorrentes da pandemia. Segundo o participante 01, os acontecimentos devem ser melhor assimilados por todos, com melhorias na didática de trabalho, na formação dos colaboradores e psicossociais, no planejamento e nas reformas que, de maneira geral, precisam ser realizadas. Estratégias que o trabalho a distância não pode parar. Deve-se procurar atender às famílias desamparadas e desesperadas. O planejamento para pôr em prática as políticas de ação do MPC, no enfrentamento de crises de forma eficiente, tornou-se imprescindível (GRAZZIOLI; PAES, 2018).

O participante 05 concordou com a necessidade de revisão das estratégias e de um plano de ações semelhantes ao do resgate de beneficiários que não virão de maneira espontânea. Recordou que, atualmente, a organização só aceita alunos que sejam encaminhados por responsáveis, mas questionou sobre as crianças “drogadas”, que não possuem ninguém (um responsável). O que o MPC poderia fazer por eles? questionou. Notou-se a emergência de uma nova ética no MPC.

O participante 06 salientou a importância deste debate naquele momento. Certamente, esse diagnóstico deve ser levado ao plano de ação do MPC e ser apreciado no foro mais apropriado para melhor debater e pôr em prática. De forma unânime, o grupo concordou com essa solução.

O participante 05 acrescentou também à reflexão acerca da missão da instituição, que deveria ser analisada pelo planejamento estratégico, no que se refere aos novos “concorrentes” no campo institucional. Uma das razões vem ser a adoção da educação integral pelas escolas públicas, ao lado do COMPAZ, centros comunitários que possuem uma estrutura respeitável e estão se expandindo. Como o MPC trabalha nos contraturnos dos alunos da rede pública de ensino ao longo dos anos vem perdendo um quantitativo significativo de assistidos. O participante 05 indagou aos demais sobre como reagir e preparar a instituição para o futuro. Sugeriu, então, alternativas acerca de como trabalhar à noite para atender beneficiários de maior idade e fazer parcerias com as prefeituras para oferta de educação complementar.

Apesar de o participante 02 gostar da ideia de cooperação junto às prefeituras da região metropolitana do Recife, o tema revelou-se como algo feito anteriormente, mas que era muito complicado. Isso exigia uma contrapartida enorme do MPC, o que inviabilizava a parceria.

O participante 05 destacou a sugestão do trabalho noturno com foco no ensino profissionalizante, especialmente, na unidade do Recife Antigo, visto ser um local de fácil acesso por meio de transporte coletivo para os jovens. No entanto, para crianças menores, essa opção requeria outro esquema de trabalho.

O participante 06 relatou que a gestora do Recife Antigo havia sugerido aproveitar o espaço lá existente e a proximidade com o Porto Digital, para que fossem realizadas atividades profissionalizantes para atender a demanda dessa cadeia produtiva. Em sua opinião, a ideia era boa e deveria ser posta em prática, tendo sido apoiada por todo o grupo colaborativo. O participante 03 gostou da ideia de focar na profissionalização de jovens. Trouxe à tona a informação de que os relatórios de atividades internos demonstram que os programas do NID (Núcleo de Inclusão Digital) e o Coletivo Jovem, são exitosos e crescem ano a ano.

O momento de reflexão sobre a missão, ensejou a discussão acerca da expansão da atuação do MPC pelo Estado. Quem sabe poderia ser a chave da mudança, evidenciada no 3-D. Os participantes 03 e 06 revelaram o desejo da expansão tanto na região metropolitana do Recife quanto no interior de Pernambuco. Inclusive, citaram algumas atividades itinerantes que estão sendo realizadas. O participante 05 concordou e destacou as atividades realizadas na cidade de Paulista e no bairro de Nova Descoberta no Recife, a partir das parcerias com as paróquias católicas que possibilitaram ampliar as atividades em suas jurisdições.

O participante 05 encerrando esta temática de debate, pediu que todos, realmente, refletissem com urgência da reflexão sobre a missão do MPC, possivelmente em risco de perder-se o objetivo da existência da instituição. Diante do passado revisitado e a triste realidade atual a ser enfrentada, esta constitui a hora oportuna de discutir a missão, com impactos sobre o código de ética, um assunto correlacionado. Esse contexto do presente serviu para projetar o futuro, aproveitando o ensejo do estudo. A análise dos fatores ambientais do MPC em um programa de *compliance* e outros mecanismos de controle são fundamentais para que se possa alcançar os objetivos e o cumprimento efetivo da missão da organização (MENDONÇA; MACHADO, 2004; RODRIGUES; RISCAROLLI; ALMEIDA, 2017).

Algo não debatido, embora mereça destaque foi o tema trazido pelo participante 06, que sugeriu que o MPC tenha uma eficaz controladoria interna, um ponto visto também por Coelho (2020). Propôs, então, uma estrutura mínima juntamente com a emergência de um conselho fiscal, que uma entidade social deve ter para implantar o *compliance*.

A terceira pergunta do roteiro 3-D foi subdividida em três alíneas, sempre atentando para o futuro ideal da organização. Na alínea “a”, foram realizadas três perguntas em conjunto: a primeira, tentaram identificar quais as possíveis mudanças positivas geradas no futuro; a segunda quem deveria ter papel fundamental na liderança deste processo de criação de um código de conduta; e por fim, qual a participação de cada um nesta conquista. As respostas consolidadas estão descritas no **Quadro 16**.

**Quadro 16** – Etapa 3-D - Futuro ideal do programa de *compliance* em 2026

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.a) Vamos pensar em um futuro ideal, imagine que estamos no ano de 2026, já tendo o Programa de <i>Compliance</i> e o Código de Conduta implantados no Movimento Pró-Criança.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Quais foram as mudanças positivas geradas?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Respostas consolidadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhora na comunicação interna entre colaboradores e superiores; (Participantes 01, 04 e 07)</li> <li>• Avanço no atendimento direto aos beneficiários; (Participantes 05 e 07)</li> <li>• Melhora na compreensão entre os setores da instituição; (Participantes 04 e 06)</li> <li>• Melhor produtividade e satisfação e padronização de processos; (Participantes 01, 04 e 06)</li> <li>• Melhores formas de lidar com os problemas éticos que surgirem; (Participantes 01 e 06)</li> <li>• Funcionamento de acordo com a lei e normas; (Participantes 01 e 09)</li> <li>• Reconhecimento do seu papel perante a instituição; (Participantes 02 e 06)</li> <li>• Competitividade de forma sadia onde todos saem ganhando; (Participante 02)</li> <li>• Sucesso institucional, foco integral ao objetivo comum; (Participantes 03, 06 e 07)</li> <li>• Ações mais criativas e inovadoras focadas na transformação humana dos educandos e suas famílias; (Participantes 03, 04, 05, 06, 07 e 08)</li> <li>• Construção de imagem positiva perante a sociedade; (Participantes 02 e 05)</li> <li>• Redução de custos; (Participante 02)</li> <li>• Maior conhecimento e preocupação com os compromissos com os parceiros, patrocinadores e assistidos; (Participante 05)</li> <li>• Ações que envolvam capacitações e formações continuadas da equipe psicossocial e pedagógica, além de aplicação de avaliações por competências e melhoria na comunicação e usos das tecnologias irão otimizar ainda mais o processo para as ações exitosas; (Participante 03).</li> <li>• Respeito. (Participante 09)</li> </ul> |
| Quem teve papel fundamental na liderança desse processo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• A diretoria terá um importante papel, que respaldará o trabalho das lideranças diretas; (Participantes 01 e 07)</li> <li>• Todos que fazem parte do MPC devem ter papel fundamental nestas mudanças pois vejo todos como EDUCADORES; porém é importante investir na equipe de educadores pois eles estão diretamente ligados aos beneficiários, mais próximos no cotidiano, e são um espelho para todos eles. Devem ser exemplos; (Participantes 03, 04 e 09)</li> <li>• Vejo como os líderes neste processo a diretoria os gestores e coordenadores, além do RH e equipe de projetos; (Participante 03)</li> <li>• Os gestores e os membros deste grupo colaborativo. (Participante 05)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Qual foi a sua participação? Nesse caso, dê uma ideia do que você fez                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participei das discussões, sugerindo novas ideias e cumprindo o que foi estabelecido; (Participantes 01 e 09)</li> <li>• Sugeri um setor de acolhimento vinculado ao RH aos colaboradores, onde eles puderam buscar escuta e apoio; (Participante 01)</li> <li>• Entre 2021 e 2026 aprovei junto à equipe de projetos, várias ações e captações que ampliaram as propostas sociais e pedagógicas do MPC, com projetos pelo interior do estado e a nível nacional e internacional; (Participante 03)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

- Realizamos a publicação de um livro contando a história da instituição e depoimentos com alunos egressos que tiveram a vida transformada pelo MPC; (Participante 03)
- realizamos melhoria nas instalações das unidades visando a acessibilidade (reformas); (Participante 03)
- Participei do projeto de construção e ajudei a implantar do código de conduta e assegurei que o mesmo seja cumprido; (Participantes 04, 06 e 09)
- Ampliamos o quantitativo de público assistido; (Participante 03)
- Creio que poderei participar de forma eficaz na orientação da equipe quanto ao acolhimento aos beneficiários e comunicação eficaz entre setores e projetos; (Participante 07)
- Ampliamos os cursos EAD (educação à distância) ofertados na plataforma para o público de várias idades e localidades; (Participante 03)
- Apresentamos diversos espetáculos. (Participante 03)

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 3-D (2021)

A discussão a respeito das mudanças positivas geradas iniciou-se com o debate quanto a aplicação do termo competitividade, de forma sadia, como forma de compartilhar experiências e de aumentar a produtividade. Apesar de o participante 06 não achar sadia a palavra competitividade, os presentes da oficina entenderam que situações como a avaliação de desempenho é bem comum e prioriza o mérito à antiguidade, destaca as pessoas mais comprometidas e produtivas evitando que as pessoas fiquem na mesmice. Após essa explanação, todos entenderam o sentido da palavra.

Sobre a questão de quem lideraria este processo, de forma unânime o grupo entendeu que eles próprios estariam à frente juntamente com os educadores e a diretoria, emergindo como os grandes responsáveis pelo processo de mudança. O envolvimento de todos na implantação do código de conduta torna cada um responsável pelas políticas de gestão do MPC.

O roteiro do 3-D prosseguiu tratando das ideias acerca da participação de cada um na implantação de um código de conduta. De pronto, o participante 03 expressou: “Se é para sonhar, vamos sonhar!” Ao fazer os colaboradores sonharem com orgulho e emoção, a IA acredita que pode facilitar a mudança dentro da organização (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

O participante 05 gostou da sugestão de um livro contando a história da instituição e colhendo depoimentos dos egressos que tiveram a vida transformada pelo MPC. O participante 06 lembrou que já existiu anteriormente essa publicação e sugeriu que a produção fosse retomada a cada dois anos.

Sobre a ampliação de cursos EaD, o participante 05, embora a favor, pediu a todos que realizassem uma reflexão consciente, já que, muitas vezes, para o público da instituição, a ferramenta se torna excludente (nem todos dispõem de computador e *internet* em casa). Pediu que se analisasse como se pode romper barreiras digitais, permitindo a inclusão. A reflexividade trazida pelo discurso do participante 05 ajudou a legitimar a mudança institucional, através do trabalho institucional de natureza política e normativa (ZARPELON et al., 2019).

O participante 03 ponderou que, de fato, para as crianças, infelizmente, o projeto-piloto realizado pelo MPC não funcionou. Elas careciam de concentração, de apoio familiar. Seus responsáveis, por sua vez, não possuíam o letramento digital. Ou seja, inviabilizou-se o aprendizado. Entretanto, o participante defendeu que a EaD deve ser direcionada aos jovens que buscam a qualificação profissional.

O participante 06 corroborou esse ponto e falou que a EaD se trata de um processo irreversível, quanto ao que se fazia antes da pandemia. Independentemente do momento atual, precisa-se corrigir falhas e romper óbices relativos à inclusão digital. Provocou os colegas a achar soluções, em um momento descontraído.

O participante 05 lembrou também que, anteriormente, havia informática em todos os cursos e atualmente, isso não mais acontece. No mesmo instante, o participante 03 recordou das atividades PCLAB (laboratório de computadores) e do Ponto de Cultura, instalados no MPC, que permitiram a lembrança da vitoriosa aquisição do primeiro *data show* em meados de 2006. Isso foi celebrado por todos.

A realização de três oficinas digitais foi exitosa quais sejam: meta-reciclagem, iniciação em informática e informática educativa através de *games*. Infelizmente, não se sabe o que aconteceu (desmobilização) e resultou nos projetos interrompidos.

Pode-se inferir da ausência de informações da interrupção, que a falta de indicadores de eficiência, por tratar-se muitas vezes de dados intangíveis, pode ensejar o encerramento das atividades (MENDONÇA; MACHADO, 2004).

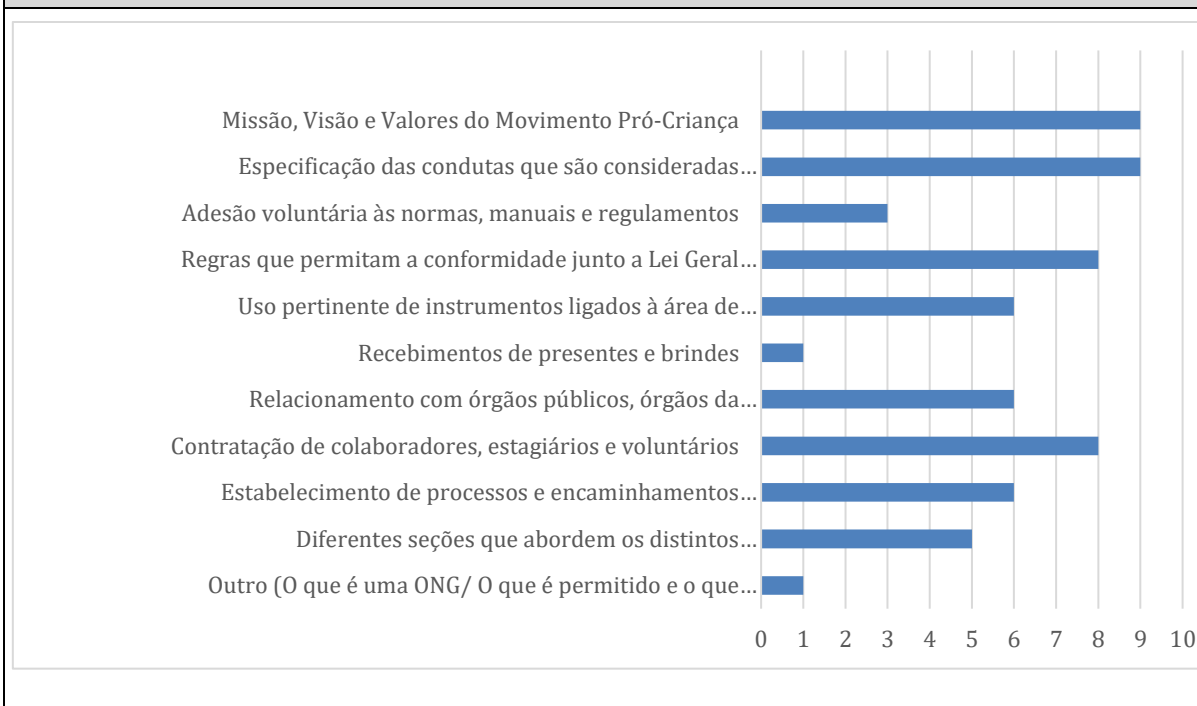
Na terceira pergunta do roteiro, alínea “b”, buscou-se com o grupo colaborativo, enfocar quais elementos deveriam constar do código de conduta. As respostas foram dadas através de um *checkbox*, o que permitiu a consolidação de material descrita no **Quadro 17**.

O grupo, de maneira geral, achou relevantes praticamente todos os pontos levantados. Referiu que a configuração final do código de conduta, com esses componentes, seria excelente. Os participantes 03 e 05 chamaram atenção quanto ao ponto que ressalta o sobre o significado de uma ONG. Foi lembrado que o MPC não se trata de uma empresa e sim, de uma organização social. A compreensão de todos os colaboradores acerca do papel de uma ONG, remete a sentimentos, a um lado mais humano e colaborativo das pessoas, e sua extrema importância.

A estrutura do código de conduta não é rígida, podendo ser adaptada a cada organização, cabendo ao MPC estabelecer o seu próprio desenho de forma a garantir a efetiva aplicabilidade (LLOYD, 2005).

**Quadro 17** – Etapa 3-D - Elementos intrínsecos de um código de conduta

3.b) Quais elementos deveriam constar no Código de Conduta? Pode ser assinalada mais de uma opção.



Fonte: Registro da oficina referente à etapa 3-D (2021)

O participante 03 lembrou também da responsabilidade que o MPC possui junto à sociedade, visto que os doadores quando contribuem pensam, quase que exclusivamente, nas crianças assistidas, não se preocupando, muitas vezes, na sustentação da estrutura que permite este atendimento. Através de uma melhor comunicação quanto ao seu objeto, a missão da organização e os mecanismos de controle, o MPC pode atender às expectativas dos doadores (HERRERO; CRUZ; MERINO, 2002). O participante 05 reforçou a responsabilidade dupla junto a sociedade, cuidando das crianças bem como prestando conta dos valores recebidos dos doadores.

Na terceira pergunta do roteiro 3-D, alínea c, pensou-se em identificar as projeções do grupo quanto aos resultados da aplicação e da divulgação do projeto no contexto de atuação do MPC. As respostas estão descritas no **Quadro 18**.

**Quadro 18** – Etapa 3-D - Projeção dos resultados de aplicação de um código de conduta

3.c) Após implementação do Código de Conduta, como seria o futuro da organização? Pense em uma afirmação que projetaria os resultados de sua aplicação e divulgação junto ao contexto de atuação do Movimento Pró-Criança.

Respostas:

- O nosso compromisso com o MPC se respalda pela nossa relação respeitosa à dignidade humana, capaz de se organizar para fins produtivos, respeitando a liberdade individual e coletiva. Com o dever de estabelecer e cumprir regras a respeito da autoridade consensual, buscamos todos atuar dentro de um contrato social justo; (Participante 01)

- Conseguimos com a colaboração de todos, colocar em prática os padrões éticos da Instituição, com seus regulamentos internos e mostrando a sociedade a nossa transparência, respeitando sempre a nossa missão e valores; (Participante 02)
- Somos conhecidos por nossas crenças e valores voltados para ações de inclusão social e oportunidades educativas inovadoras e transformadoras... Abrimos portas para que nossos colaboradores possam atuar com autonomia, dedicação e de forma colaborativa trabalhando juntos em prol da nossa missão; (Participante 03)
- Sermos referência do 3º setor no que se refere ao acolhimento de jovens e adolescentes em situações de vulnerabilidade gerando oportunidade de empregabilidade para nossos favorecidos; (Participante 04)
- Somos Uma Instituição que se dedica, com zelo e seriedade, à assistência de crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social, oferecendo-lhes oportunidades de exercerem sua plena cidadania; (Participante 05)
- No Movimento Pró-Criança, somos conhecidos por nossa missão, crenças e valores, onde trabalhamos juntos aos nossos beneficiários, de forma a contribuir na sua inserção nos diversos níveis de estruturação socioeducacional e as políticas de garantia de direitos, salvaguardando todo e qualquer dispositivos legais vigentes e seu desdobramento. Nesta perspectiva, o código de ética garantirá aos colaboradores essa essência de conduta de trabalho, com o respeito às atividades laborais de todos; (Participante 06)
- Nosso trabalho tem como premissa o atendimento de crianças e adolescentes em vulnerabilidade social. Respeitamos as diferenças do nosso público, sejam colaboradores ou beneficiários. Nosso trabalho está respaldado em uma comunicação clara e precisa; (Participante 07)
- Para o bem comum; (Participante 08)
- No Movimento Pró-Criança, a nossa missão é criar um mundo melhor, venha construir sua história conosco, estamos esperando você. (Participante 09)

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 3-D (2021)

Nesta questão, não houve uma consolidação das respostas, nem a seleção das passagens mais significativas, pois tudo ganhou relevância. Os integrantes da oficina presencial aprovaram as projeções de futuro e, ansiosos, logo perguntaram quando iriam pôr em prática suas ideias.

O pesquisador informou que o ciclo apreciativo iria até o 3-D, devido à conclusão da dissertação. Porém, comprometeu-se em realizar a oficina 4-D, etapa de planejamento, mesmo já tendo concluído a dissertação. Mostrou-se disposto a voltar ao MPC, para colaborar com o plano de ação ligado ao código de conduta. Todos ficaram animados e agradecidos.

A resposta do participante 02, indica disposição para se conseguir a implantação de um padrão ético na instituição, com seu regulamento interno trazendo transparência, respeitando a missão e os valores do MPC. Através da colaboração, participação e diálogo, pode-se criar uma cultura ética (normativa) (VAN VUUREN; CROUS, 2005).

Pode-se evidenciar, também, a afirmação de que a internalização do cumprimento das leis, regras e regulamentos internos e valores éticos por parte dos colaboradores constitui a linha mestre para se guiar um *compliance* em situações como a do MPC (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012; MILLER, 2014).

Por fim, na quarta pergunta do roteiro, a ideia foi que o grupo imaginasse como seria a acolhida das crianças, adolescentes, jovens e famílias, que são público-alvo do MPC, após a implantação de um código de conduta. Ao trazer os valores do acolhimento ao debate, tentou-

se fazer uma provocação, através da imaginação e um processo dialógico, visando a fortalecer a organização, mediante o construcionismo social (CAMARGO-BORGES; RASERA, 2013). As respostas consolidadas estão descritas no **Quadro 19**.

**Quadro 19** – Etapa 3-D - Acolhimento dos beneficiários do MPC

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4) Com a implantação do Código de Conduta, como você enxerga que será o acolhimento das crianças, adolescentes, jovens e suas famílias?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como dever ser sempre, por direito, acolhimento incondicional, com carinho, amor e respeito. Considerando-os em seus diversos aspectos e contextos. Intervir em prol do reconhecimento social e digno; (Participante 01, 04 e 09)</li> <li>• O educador dará a chance deles se expressarem, conhecer um pouco mais da vida de cada um e as suas expectativas. Mostrar aos familiares que eles têm participação especial na construção de cada um deles. As Assistentes Sociais acompanharão a evolução e darão feedbacks aos seus gestores; (Participante 02)</li> <li>• Bem mais satisfatório e com mais qualidade e competência, permitindo combater a situação de vulnerabilidade; (Participante 03, 05 e 08)</li> <li>• Todos necessitam ser acolhidos desde da portaria, é preciso que toda equipe internalize isso. Seja administrativo, sede, financeiro, RH, todos os setores mesmo que não tenham contato diretamente. Todos somos educadores e precisamos ter consciência que trabalhamos em uma ONG, é necessário haver empatia, escuta e sensibilidade. Além de uma comunicação clara e fiel, respeitando a hierarquia de cada Unidade; (Participante 07)</li> <li>• Mais transparente e eficaz juntos aos nossos beneficiários. (Participante 06)</li> </ul> |

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 3-D (2021)

Essa questão celebrou a finalização do evento presencial da pesquisa. Deu-se por encerrada a oficina de sonhos, 3-D.

Neste sentido, o ciclo apreciativo trouxe um conjunto de dados que permitem eleger os elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos que constituem os pilares institucionais de um código de conduta.

Assim, apresenta-se uma análise institucional com essas bases que dão sustentação a elaboração do programa de *compliance* e de um código de conduta do MPC.

#### 4.4 DIÁLOGOS APRECIATIVOS COM O TRABALHO INSTITUCIONAL

O propósito deste tópico é cumprir e integrar os objetivos específicos desta dissertação, quais sejam: (a) identificar os pilares regulativos, normativos e cultural-cognitivos que dão sustentação a elaboração de um código de conduta no MPC; (b) montar um esquema analítico referente à incorporação de um código de conduta formulado pelos atores do MPC segundo os preceitos do trabalho institucional positivo e forma de conquista estratégica de sua legitimidade no contexto de um programa de *compliance*; e (c) apresentar uma proposta de trabalho institucional positivo que caracterize a forma intencional e propositiva dos atores que protagonizam diferentes papéis nos processos de mudança organizacional ou institucional ligados à elaboração de um código de conduta no MPC.

#### 4.4.1 Análise dos pilares institucionais do MPC

Para a sustentação do *compliance* e a elaboração do código de conduta, ao longo da coleta de dados buscou-se identificar e, sobretudo, dialogar com os elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos (SCOTT, 2013), encontrados no caso do MPC, os quais foram validados tanto simbolicamente quando de uma forma experimental (NILSSON, 2009).

Inicialmente, verifica-se uma interação dos pilares regulativos, normativos e cultural-cognitivo no processo de institucionalização do *compliance* e a do código de conduta, mostrando a ocorrência de uma dinâmica interdependente baseada na reflexividade dos testemunhos e comentários, confrontados com os materiais que foram sendo apresentados.

Apurou-se que, entre os pilares regulativos, há uma série de legislações a serem cumpridas pelo MPC, dentre as que podem ser citadas: o Estatuto da Criança e Adolescente - ECA (lei nº 8.069/90); a Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS (lei nº 8.742/93); a lei de Acesso à Informação – LAI (lei nº 12.527/2011); a Lei Anticorrupção (lei nº 12.846/2013). Mais adiante, na discussão percebeu-se ligações diretas e indiretas com a Lei da Acessibilidade (lei nº 10.098/2000); a Lei Brasileira de Inclusão (lei nº 13.146/2015); a Lei de Contratação de PCD (pessoas com deficiências), aplicada às empresas com 100 ou mais colaboradores (lei nº 8.213/91), Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (decreto-lei nº 5.453/43); além de normas contábeis e financeiras, que devem ser de conhecimento dos profissionais da área atuantes no MPC, sem falar dos decretos canônicos, em face da ligação do MPC com a Arquidiocese de Olinda e Recife, à qual é vinculado.

Deste modo, o pilar regulativo exerce forte influência nas peças de controle interno do MPC, começando por seu Estatuto e alcançando os planos de contingências elaborados em razão da pandemia, junto com práticas de conformidade já informalmente identificadas por Coelho (2020), que integram o quadro de análise da institucionalização do *compliance* e do código de conduta nessa entidade.

Em termos de pilares normativos, os valores e as concepções dos atores favorecem a legitimidade das ações organizacionais, através de meios apropriados (SCOTT, 2013). Entre os pilares normativos identificados no caso do MPC, ressalta-se: o esboço de regulamento interno que tramita junto a alguns membros do conselho consultivo e a diretoria, as práticas de *disclosure* mencionadas por Coelho (2020), tais como o emprego voluntário de alguns ritos de transparência perante seus membros internos e *stakeholders*, que têm acesso a seus relatórios de gestão, por exemplo.

Nas rodas de conversa *online* tomou-se conhecimento da criação de um SAC, das rotinas de prestação de contas dos projetos, sobretudo aos financiadores; do monitoramento

avaliativo individual por competências; as políticas de educação continuada; a articulação do planejamento estratégico com os planos de ação; dos relatórios de atividades anuais; das ferramentas digitais de educação, inclusive com o lançamento de uma plataforma EaD em plena pandemia; das atualizações dos ferramentais de controles das doações das grandes campanhas da CELPE e COMPESA. Não menos importante, registra-se o debate frequente que tem pautado objetivos, missão e visão de futuro, de modo a orientar políticas de gestão.

Mesmo com tudo isso, infere-se da análise, a persistente necessidade de melhoria da comunicação tanto interna quanto externamente; a luta por maior transparência; a institucionalização da política de treinamento, englobando a reciclagem dos atuais e a integração dos futuros colaboradores. Constatou-se ser bem-vindas as sugestões de implantação de uma ouvidoria e de uma controladoria. Inclusive, dentre as expectativas normativas almejadas pelos participantes emergiram questões relativas ao emprego de critérios mais objetivos de recrutamento, de políticas de gestão relativas a condutas aplicadas aos casos de conflitos internos e os próprios conflitos de interesse. Ainda se fazem necessárias regras referentes à atribuição de funções e diretrizes dos setores, definição de procedimentos, planos de cargos e salários, entre outros tópicos discutidos.

O pilar cultural-cognitivo é construído conforme a interpretação individual das pessoas da vida cotidiana. Tem caráter subjetivo, emergente de experiências vividas, implícitas em representações simbólicas (palavras, sinais, gestos), que moldam os significados atribuídos pelos sujeitos a objetos e atividades (SCOTT, 2013). No caso do MPC, percebeu-se a força da missão e do fundador da instituição, cujos impactos sobre os valores culturais-cognitivos do MPC foram e são marcantes no que trata do acolhimento das crianças e dos adolescentes.

Em todas as situações vivenciadas na pesquisa isto transpareceu de forma direta e indireta. Mesmo quando o tema se referia a questões regulativas, apareceram os discursos voltados à valorização da vida, ao acolhimento dos assistidos, à ética e valores da família. O que retrata essa evidência diz respeito à busca por um clima positivo no ambiente de trabalho; a participação e apoio a disseminação das mudanças.

Um traço característico da cultura organizacional e do respeito às diferenças estão refletidos no “contrato de convivência”, nas estratégias de engajamento das equipes de trabalho e no senso de pertencimento, que vem convivendo com o papel assistencial do MPC mesmo considerando a crescente profissionalização por que já passou e passa atualmente. Isto se relaciona ao comprometimento com os deveres e padrões de comportamento sensíveis ao público com o qual a entidade lida. No que se refere ao seu funcionamento, está presente nas

práticas de trabalho em equipe, no reconhecimento da interdependência dos setores e no alinhamento na construção de decisões que lhes dizem respeito.

Nota-se uma grande preocupação quanto a imagem da instituição em tempos de pandemia e da ocupação de espaços perante seus *stakeholders*, relativos ao que se está fazendo no atual momento, já que se tem procurado conciliar as duas formas de atuação, em que parte de um reduzido grupo continua funcionando de forma presencial, desde março de 2020, enquanto que, para o restante, predomina o meio remoto de trabalho por meio de *lives*, reuniões virtuais e uso do *WhatsApp*, devido à COVID-19.

Neste sentido, o contato direto com os beneficiários e suas famílias foi interrompido, em atenção às recomendações das autoridades médicas e sanitárias. Para os beneficiários e seus familiares, houve um esforço no sentido de superar a situação. *Folders* virtuais foram elaborados para, através da *internet*, levar informações às comunidades sobre como se prevenir da COVID-19. Ao mesmo tempo, começou a ser feita uma mobilização e entrega de cestas alimentares, materiais de higiene e limpeza, e outros produtos, a exemplo da entrega de pandeiros para os beneficiários que utilizam instrumentos musicais (MPC, 2020).

Até mesmo um dos patrocinadores foi atendido por meio do Núcleo de Inclusão Digital (NID), quando o Pró-Criança fez a doação de cerca de 200 *face shields* (produzidos em impressoras 3-D da instituição) para os trabalhadores das Indústrias Reunidas Raymundo da Fonte, localizada no Recife (MPC, 2020).

Através desses valores que respaldam um comportamento consciente em relação ao atual momento, vê-se que não houve desmobilização de seu comprometimento e estão firmes a responsabilidade e a valorização da ética nos pilares normativo e cultural-cognitivo. Acredita-se que isto serve para a difusão de estratégias voltadas para fomentar o comportamento ético dos colaboradores, ao lado da formação de concepções individuais ou das próprias experiências profissionais e de formação acadêmica de cada indivíduo, que demarcam sua visão de mundo (VIOL, 2019).

Pelo que foi visto, regras, regulamentos e sanções (pilares regulativos) podem sofrer mudanças repentinamente, enquanto pilares como o normativo e o cultural-cognitivo tendem a serem mais estáveis, com o reforço de exemplos (DE LA TORRE-CASTRO; LINDSTRÖM, 2010). Já os elementos culturais-cognitivos podem ter uma maior influência no processo de institucionalização do código de conduta do MPC, contando com o apoio de crenças organizacionais, espírito de pertencimento e de acolhimento dos jovens, bem como a valorização de comportamentos éticos, de modo a permitir a internalização das rotinas no

ambiente da organização, como movimentos buscados para a real efetivação do *compliance* e do código de conduta (SCOTT, 2013).

Contudo, ressalva-se que, apesar dos elementos culturais-cognitivos terem sido identificados, observa-se algumas carências, tais como uma melhor devolutiva no cumprimento de prazos dos projetos e uma cobrança por maior transparência e clareza quanto aos afazeres de cada setor. Durante a maior parte das oficinas, os comentários surgiram sempre associados à necessidade de melhor comunicação e clareza nas atividades. Agora, também pode ser ressaltada a motivação do grupo como um todo, todos querendo participar e se engajar no projeto, fator fundamental no sucesso do trabalho (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, (2009).

No **Quadro 20**, apresenta-se uma sinopse elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos identificados no MPC.

**Quadro 20** – Sinopse dos elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos que direcionam e fundamentam o trabalho institucional voltado para a elaboração do código de conduta no MPC.

| Regulativo                                                      | Normativo                                                   | Cultural-cognitivo                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estatuto da Criança e Adolescente - ECA (Lei 8069/90);          | Esboço de Regulamento Interno, contendo normas de condutas; | Os discursos voltados a valorização da vida, ao acolhimento dos assistidos, valorizando a ética e valores de família; |
| Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS (Lei 8.742/93);       | Auditoria externas das demonstrações contábeis;             | Um clima positivo no ambiente de trabalho;                                                                            |
| Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei 12.527/2011);             | Implantação de um SAC;                                      | A participação e apoio a disseminação das mudanças;                                                                   |
| Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013).                            | Prestação de contas dos projetos;                           | O fortalecimento da cultura organizacional;                                                                           |
| Lei da Acessibilidade (Lei 10.098/2000);                        | Plano Estratégico;                                          | O respeito às diferenças;                                                                                             |
| Lei Brasileira de Inclusão (Lei 13.146/2015)                    | Ferramenta digitais de educação;                            | Ações como o “contrato de convivência”                                                                                |
| Lei de Contratação de PCD as empresas (Lei 8.213/91)            | Relatório de atividades anuais;                             | Engajamento da equipe; sentimento de pertencimento e de que todos possuem um papel assistencial;                      |
| Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (Decreto-lei 5.453/43); | Monitoramento avaliativo individual por competências;       | O comprometimento com os deveres e padrões de comportamento, assumindo a responsabilidade de serem exemplos;          |
| Normas contábeis e financeiras                                  | Ferramentas de controle das doações de grandes projetos;    | Trabalho em equipe, interdependência dos setores e alinhamento na construção de decisões;                             |

|                                                            |                                         |                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Decretos canônicos.                                        | Objetivos, missão e visão bem definidos | Preocupação quanto a imagem da instituição;                                                                     |
| Estatuto do MPC                                            | Políticas de educação continuada        | Valorização da educação continuada;                                                                             |
| Planos de contingências elaborados para a pandemia         |                                         | Valorização de história de sucesso de egressos no MPC;                                                          |
|                                                            |                                         | Parcerias com outras instituições;                                                                              |
|                                                            |                                         | Valores de criatividade, inovação, proatividade e autocontrole;                                                 |
|                                                            |                                         | O compromisso com a missão e o sucesso institucional;                                                           |
|                                                            |                                         | O desenvolvimento de ações assistenciais junto aos beneficiários e suas famílias para enfrentamento da pandemia |
| O envolvimento do conselho consultivo no dia a dia do MPC. |                                         |                                                                                                                 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Após esta análise dos elementos que compõem os pilares institucionais da instituição, que fornece subsídios necessários à elaboração de uma proposta de trabalho institucional positivo, encaminha-se o desenho de um esquema analítico visando à incorporação de um código de conduta, produzido tacitamente com os atores do MPC, seguindo os preceitos do trabalho institucional positivo com intuito de conquistar a legitimidade no contexto de um programa de *compliance*.

#### 4.4.2 Proposição de um esquema analítico referente à incorporação de um código de conduta pelo MPC

Para se delinear o processo de incorporação de um código de conduta, mediante a construção de pressupostos em conjunto com os membros do grupo colaborativo do MPC, a pesquisa encaminha-se para uma apreciação do material obtido, que confirma a conexão social-normativa dessa entidade do terceiro setor.

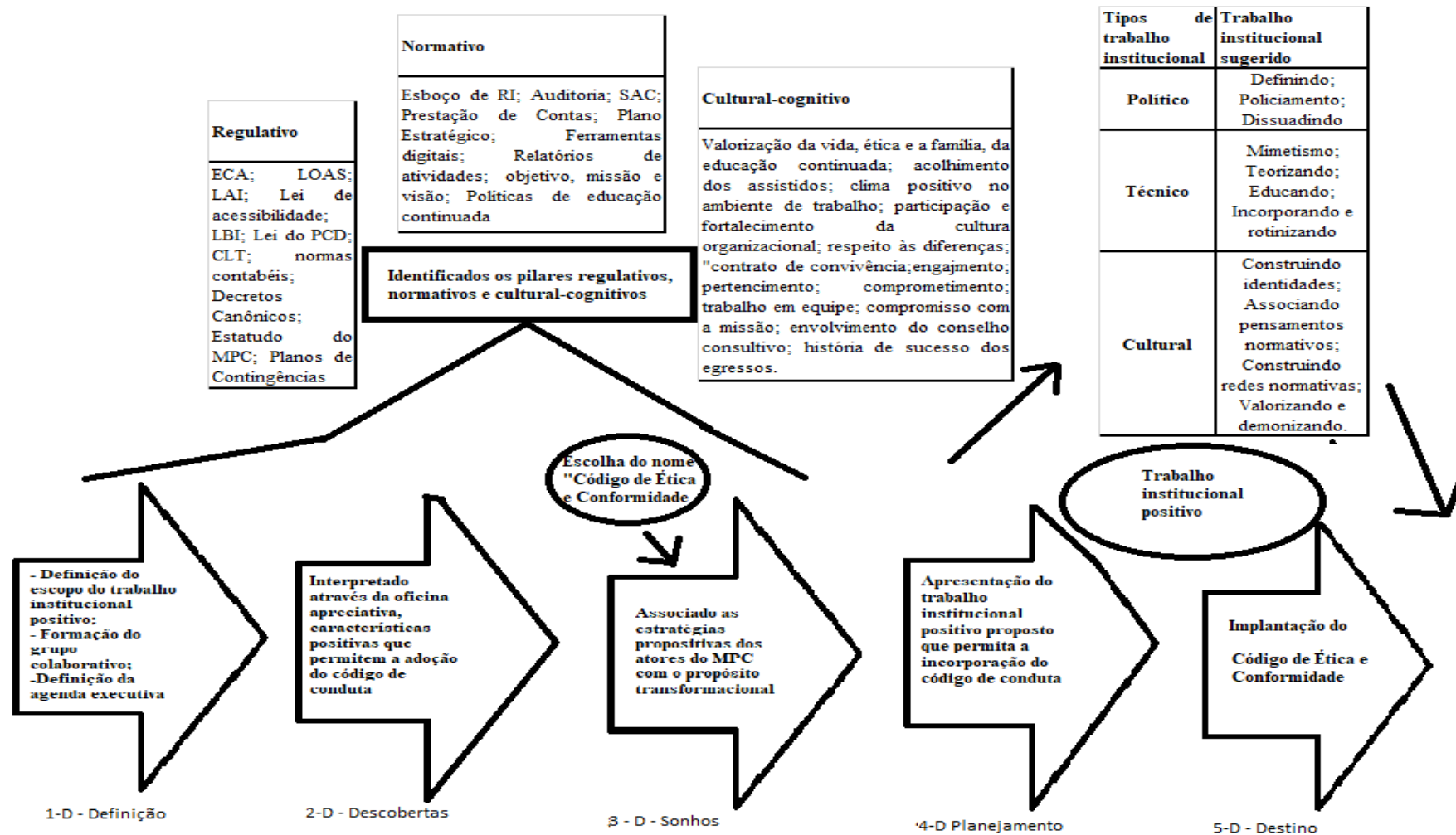
Seguindo os preceitos do trabalho institucional positivo e da forma de conquista estratégica de sua legitimidade no contexto de um programa de *compliance*, traduzidos em um esquema analítico, procurou-se trazer um mapeamento temporal visando a orientar a apresentação das ideias e permitir a visualização da complexidade observada na criação de um código de conduta (LIMA et al., 2019). A composição obtida resulta dos diálogos apreciativos construídos nas interações com o grupo colaborativo do MPC, que alimentaram os conteúdos expostos, com os quais se espera poder revelar a essência do trabalho institucional positivo constante desta dissertação.

As fases do mapeamento seguiram os passos dados no ciclo apreciativo que foi até o 3-D, dos quais se extrai os fundamentos da análise dos elementos e valores e as ações dos atores que impactaram todo o processo. Desde os tópicos afirmativos, delineou-se os limites estratégicos desse desenho, que, em última instância, volta-se para a promoção da legitimidade do programa de *compliance* e de um código de conduta. Deste, obteve-se o consenso de que será melhor chamar de “Código de Ética e Conformidade”.

O isolamento em fases direciona o acompanhamento do processo transformacional ao longo da linha do tempo da pesquisa e do monitoramento dos resultados da institucionalização do código de conduta (LIMA et al., 2019). Os processos de mudanças e incorporação ocorrem ao longo do tempo (SZTOMPKA, 2005).

Na **Figura 6**, apresenta-se a dimensão temporal, que descreve as bases construídas com o grupo colaborativo no ciclo de 5-D (do 1-D ao 3-D, complementado pelo que será feito mais adiante após a defesa da dissertação, no 4-D e 5-D), culminando com a efetiva implantação do código de conduta no D-5, reconhecendo-se os recursos e a capacidade posta em ação pelos atores como fruto das interações interpretadas como práticas do trabalho institucional (DUYGAN et al., 2021). Note-se que, pela natureza desta dissertação (um produto acadêmico), o trabalho institucional apresentado representa um exercício teórico e empírico ainda por se completar.

**Figura 6** – Esquema analítico referente à incorporação do código de conduta pelo MPC



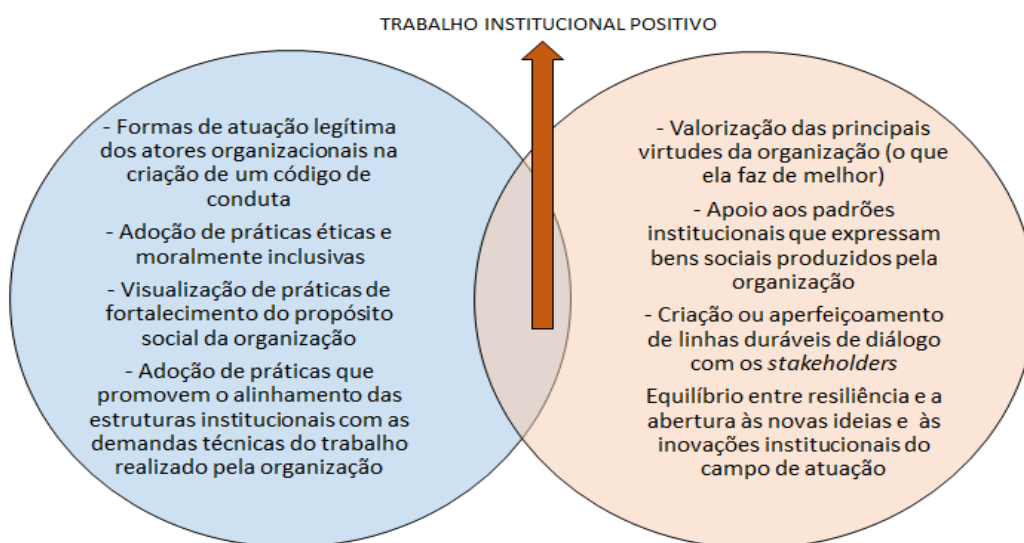
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

No estudo, diante da constatação de que, ao mesmo tempo, as estruturas institucionais apresentam solidez e fluidez, entende-se ser necessário compreender que se está lidando com a inter-relação entre diferentes tipos de trabalho institucional, realizados por diferentes atores, de modo que exprime complexidade e desfecho desconhecido (ZARA; DELACOUR, 2020). No **Quadro 20**, destaca-se que não há linearidade nos eventos, convivendo a continuidade e a descontinuidade, o que alavanca e o que inibe a mudança institucional (DUYGAN et al., 2021).

Sendo assim, algo mais se acrescenta ao desenho de um esquema analítico, desta feita delineado na Erro! Fonte de referência não encontrada., que procura exhibir valores e desejos com os quais se operou ao longo do ciclo apreciativo e auxiliaram na tradução para os participantes sobre o que se propunha no trabalho institucional positivo. Destaca-se os valores associados às formas de atuação legítima dos atores organizacionais na criação de um código de conduta; à adoção de práticas éticas e moralmente inclusivas; à visualização de práticas de fortalecimento do propósito social e normativo do MPC; à adoção de práticas que promovam o alinhamento das estruturas institucionais com as demandas técnicas do trabalho realizado pela organização.

Dentre os desejos, sobressai a valorização das principais virtudes da organização, o apoio aos padrões institucionais que expressam bens sociais produzidos pela organização; a criação ou aperfeiçoamento de linhas duráveis de diálogo com os *stakeholders* e por fim, o equilíbrio e abertura às novas ideias e às inovações institucionais.

**Figura 7** – Valores e desejos que permitiram desenvolver o trabalho institucional positivo no MPC.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na próxima seção, apresenta-se a proposta de trabalho institucional positivo para auxiliar a co-criação do código de conduta no MPC, antecipando-se que a mudança institucional

não ocorre em um vazio, convivendo-se com contradições, conflitos e inconsistências em relação ao contexto existente, que também possibilita surgir oportunidades ainda não percebidas (ZARA; DELACOUR, 2020).

#### 4.4.3 Proposta de trabalho institucional positivo

Para a elaboração de uma proposta de trabalho institucional positivo referente à co-criação de um código de conduta para o MPC, tomou-se como base a classificação elaborada por Lawrence e Suddaby (2006), conforme Quadro 21.

**Quadro 21** – Proposta de trabalho institucional positivo para co-criação de um código de conduta no MPC

| Trabalho institucional     | Ações propostas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Tipos de trabalho institucional |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Definindo                  | - Formalização do novo regulamento interno do MPC, junto com a emergência de uma Ouvidoria, para fins de aplicação e viabilização do código de conduta e demais peças do <i>compliance</i>                                                                                                                                                              | Político                        |
| Policiamiento              | - Proposição de instrumento de monitoramento e controle referente ao cumprimento do código de conduta<br>- Atribuição de poder às instâncias regulativas e normativas responsáveis pela efetividade do código de conduta                                                                                                                                | Político                        |
| Dissuadindo                | - Criação de políticas de gestão que promovam a manutenção do código de conduta, através de sanções ou incentivos                                                                                                                                                                                                                                       | Político                        |
| Mimetismo                  | - Identificação de práticas positivas tanto internas quanto externamente que permitam a institucionalização de novas práticas associadas ao código de conduta e seu reconhecimento ético institucional                                                                                                                                                  | Técnico                         |
| Teorizando                 | - Adoção de esquemas de convergência em direção a um projeto comum de mobilização de forças resolutivas dos principais conflitos, visando a facilitar a compreensão do código de conduta                                                                                                                                                                | Técnico                         |
| Educando                   | - Engajamento de atores com conhecimentos bem como habilidades sociais e pedagógicas para dar suporte à implantação do <i>compliance</i> e do código de conduta<br><br>- Adoção de esquemas participativos e dialógicos feitos com base em contribuições dadas por acadêmicos e especialistas de organizações da sociedade civil, em parceria com o MPC | Técnico                         |
| Incorporando e rotinizando | - Análise das principais práticas cotidianas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, mediante atividades de integração de novos e reciclagem dos atuais colaboradores, de forma a incorporar valores e legitimar as práticas já institucionalizadas do código de conduta                                                                           | Técnico                         |
| Construindo identidades    | - Construção coletiva da identidade do MPC, com base na missão, valores e visão de futuro da instituição, com ênfase no acolhimento de diferentes beneficiários com quais se lida e compartilha significados que embasam o comprometimento da equipe                                                                                                    | Cultural                        |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Cultural                        |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                            |          |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Associando pensamentos normativos | - Elaboração de textos informativos, preparação da equipe e dos instrumentos considerados apropriados à consolidação do código de conduta                                                                                  |          |
| Construindo redes normativas      | - Estabelecimento de conexões entre os setores e unidades, de acordo com o estabelecido no regulamento interno, de forma a permitir a formação de grupos que sejam capazes de fomentar a conformidade do código de conduta | Cultural |
| Valorizando e demonizando         | - Utilização de <i>feedback</i> interpessoal e grupal que possa exaltar práticas afirmativas e positivas que ilustrem os fundamentos normativos do código de conduta, com impacto na cultura organizacional.               | Cultural |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A proposta de trabalho é emergente e resulta de conhecimento tácito levado a cabo no intuito de criar e estabelecer os pilares institucionais de um código de conduta, baseadas nas experiências positivas e valores do MPC. Entretanto, sabe-se que se trata de uma atividade contínua em que os atores refletem e estrategicamente operam dentro do contexto institucional onde estão inseridos (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). Então, seus conteúdos dizem respeito ao que foi feito no ciclo apreciativo realizado ao longo da dissertação, cujas forças residem no compromisso em levar adiante a formalização de um regulamento interno *pari passu* com a do código de conduta e demais peças do programa de *compliance*.

Como trabalho político e normativo, um de seus pontos fortes decorre de este estar sendo proposto a partir de um projeto de natureza acadêmica, mas que foi apropriado pelo MPC por conter significados compartilhados com seus legítimos representantes designados como integrantes de um grupo colaborativo, protagonista de papéis relevantes no estudo. Pode-se dizer que esta proposta está sendo moldada por interesses múltiplos e diferentes, cujo engajamento das partes afetaram e afetam fundamentalmente o resultado obtido.

Espera-se que haja concordância quanto aos mecanismos de manutenção institucional para que não sejam violadas as medidas de monitoramento e acompanhamento do cumprimento do código de conduta, mesmo porque o esforço realizado pode ser interpretado como um ato consciente e produto da existência da intencionalidade de promover e efetivar um trabalho de criação, a favor do qual se espera continuidade e que haja manutenção institucional.

Como princípio, parte-se do trabalho político, que sintetiza ações relacionadas à construção de regras e limites para a formulação do programa de *compliance* e do código de conduta (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Entretanto, não se chegou ao seu detalhamento, o que cabe ao trabalho técnico dos empreendedores institucionais (PERKMANN; SPICER, 2008).

De todo modo, delineou-se o perfil institucional do código de conduta, com boa dosagem de seu significado técnico e normativo, contendo sugestões acerca de como atingir sua institucionalização. O formato que assumirá, certamente, poderá ser definido por meio de isomorfismo institucional, desde que seja aderente à institucionalidade do terceiro setor. O que implicará reconhecer que precisa haver um trabalho institucional educativo (WAHID; SEIN, 2014), para que sua propagação seja consistente com o que está sendo proposto em sua construção, assim como de sua institucionalização (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; WAHID; SEIN, 2014).

Por fim, mas não menos importante, cabe dizer que não é admissível o distanciamento do discurso que associa novas práticas a novas normas ou valores (PERKMANN; SPICER, 2008; WAHID; SEIN, 2014). As habilidades culturais dos atores serão fundamentais tanto para a criação de consciência coletiva como para a sua conformidade, contando-se como condição *sine qua non* haver engajamento no projeto, desde a alta direção até o corpo técnico-diretivo (WAHID; SEIN, 2014). Espera-se que os atores institucionais sirvam e sejam exemplos positivos que favoreçam os fundamentos normativos do código de conduta.

Assim, tendo-se atingido o diálogo apreciativo com o trabalho institucional, encerra-se a fase de análise e discussão dos resultados, passando à apresentação das conclusões e recomendações, com expectativas de ações e pesquisas futuras como disposto no próximo capítulo.

## 5 CONCLUSÃO

Esta é uma pesquisa que focaliza a elaboração de um código de conduta do MPC, chamando-se a atenção para o impulso que foi dado aos ciclos apreciativos no MPC, iniciados com a formulação anterior de um programa de *compliance* (COELHO, 2020).

A originalidade e relevância deste estudo destaca o trabalho institucional positivo, cuja literatura privilegia as microfundações que cercam a proposição de um código de conduta em uma OTS, no contexto do *compliance*, como instrumento de controle interno.

Sendo assim, para a fundamentação sobre a temática da pesquisa, recorreu-se à literatura relacionada ao *compliance* em uma era de mudanças institucionais, que permitiram trazer elementos que muito contribuíram para que se chegasse com sucesso aos resultados aqui apresentados. Levou-se em conta também a natureza complexa de uma organização do terceiro setor e como o *compliance* pode ser útil para superar o desafio da sobrevivência (RODRIGUES; RISCAROLLI; ALMEIDA, 2017). Destaca-se, até mesmo, o caráter híbrido do terceiro setor, dando suporte ao entendimento das particularidades do MPC.

Quanto ao embasamento teórico-empírico, a pesquisa fundamentou-se na teoria do trabalho institucional positivo, que desloca os atores para o centro da dinâmica institucional (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011), permitindo captar, através das práticas, experiências e valores vividos, padrões institucionais consistentes com o criar e manter um código de conduta (AVITAL; BOLAND, 2007), válido para o MPC.

Com o intuito de atender ao objetivo geral da pesquisa, buscou-se analisar como o trabalho institucional positivo pode levar ao cerne dos pilares institucionais que sustentam a elaboração conjunta de um código de conduta a ser adotado no Movimento Pró-Criança (MPC), no contexto de um programa de *compliance*. Para os fins desta dissertação, Scott (2013) concebe tais pilares como sendo formados por elementos reguladores, normativos e cultural-cognitivos, os quais restringem e moldam o comportamento dos atores.

Ao se analisar o primeiro objetivo específico da dissertação, verificou-se ter havido um domínio teórico e empírico na identificação dos pilares regulativos, normativos e cultural-cognitivo no processo de institucionalização do *compliance* e de um código de conduta no MPC. Houve uma boa dinâmica interdependente e interacional baseada em narrativas dos atores do grupo colaborativo como parte integrante de construções socioculturais existentes no MPC, típicas de uma OTS.

Nada teria sido possível sem o apoio desses diferentes atores e seus interesses na proposição de um código de conduta, que legitimaram um trabalho institucional de natureza

coletiva e discursiva, incentivado pela lógica apreciativa e, essencialmente, dialógica (SUDDABY, 2010). Para Scott (2013), esta é uma condição que reflete alinhamento, suporte normativo e, sobretudo, consonância com regras ou leis relevantes para um processo de institucionalização.

Neste sentido, pode-se observar que o pilar regulativo exerceu forte influência na elaboração das peças internas do MPC. Entre elas, cabe citar o Estatuto e os planos de contingências elaborados em razão da pandemia da COVID-19, junto com práticas de conformidade ainda em fase de formalização, como observado por Coelho (2020), que integram a análise da institucionalização do *compliance* e do código de conduta nessa entidade.

Sobre os pilares normativos identificados, destaca-se: o esboço de regulamento interno que ainda está em processo de validação, as práticas de *disclosure* identificadas por Coelho (2020), tais como o emprego voluntário de alguns ritos de transparência, por exemplo, os relatórios de gestão. No pilar cultural-cognitivo, destaca-se as concepções compartilhadas, expressas por meio de padrões de significados atribuídos ao futuro código de conduta nos moldes da construção coletiva levada a efeito pelos integrantes do grupo colaborativo da pesquisa.

Nunca é demais lembrar que este estudo do trabalho institucional positivo se trata de uma pesquisa contábil, ligada à proposição de um código de conduta no qual se pode assinalar a agência de quem se envolveu nas atividades realizadas, como ele ocorreu e o que foi produzido. Ao grupo colaborativo pode-se atribuir grande relevância na realização de um trabalho institucional que trouxe legitimidade e sustentação à elaboração conjunta de um código de conduta a ser adotado no MPC, no contexto de um programa de *compliance*.

A atuação desses atores institucionais confirma a perspectiva delineada por Duygan, Stauffacher e Meylan (2019) de que se deve considerar três elementos-chave que possibilitam o exercício das práticas de trabalho institucional: a) recursos (materiais e imateriais) que um ator pode utilizar, b) discursos que transmitem suas crenças, interesses e visões, além de servir como meio de persuasão e construção de sentido coletivo, e c) redes de capital social que indicam a posição e a postura relacional de um ator com outras instâncias de poder. Para os autores, eles determinam o que se entende por uma agência forte e capaz de produzir as configurações a que se destinam uma criação institucional.

No caso do código de ética e conformidade do MPC, exemplos concretos de narrativas afirmativas (LANDAU; DRORI; TERJESEN, 2014) foram observados desde o simples de fato de participantes recomendarem a introdução de melhorias na comunicação; até os mesmos liderarem a luta por maior transparência; ou mesmo defenderem a necessidade de implementar

políticas de treinamento, compreendendo, inclusive, a reciclagem dos colaboradores atuais até a integração dos futuros membros da instituição.

A abertura ao diálogo e a construção de narrativas deve-se ao papel exercido pela IA. Uma vez tendo-se chegado às definições do trabalho institucional, realizado nas oficinas apreciativas de descobertas e de sonhos, foi possível observar o entusiasmo, a satisfação e a vontade do grupo colaborativo em participar do ambiente construcionista que aconteceu no MPC (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Isso deu reforço ao avanço rumo à formação de bases mais sólidas referentes à habitualização quanto ao *compliance*, bem diferente do contexto inicial de pré-institucionalização encontrado na pesquisa de Coelho (2020).

Da visão apreciativa de futuro, colhe-se as sugestões referentes à implantação de uma ouvidoria e de uma controladoria, tidos como elementos que podem ser fundamentais para a melhoria dos controles internos (FEBRABAN, 2018; GRAZZIOLI; PAES, 2018). A ideia consiste em ampliar os canais de esclarecimentos e de transparência (HERRERO; CRUZ; MERINO, 2002).

Como é sabido, a pesquisa foi levada adiante através da aplicação do modelo de 5-D (baseado na positividade das descobertas e da projeção dos sonhos referidos ao código de conduta) associado às estratégias que visam tornar eficaz um trabalho institucional no qual se valorizou os atores que participaram desses processos institucionais desde etapas anteriores ligados ao *compliance* (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019; COELHO, 2020; DUYGAN et al., 2021);

Junto com o grupo colaborativo do MPC, intencionalmente, discutiu-se suas experiências exitosas, suas perspectivas e expectativas normativas, vinculadas, por exemplo, à definição de regras nas áreas de gestão de pessoas, à figura de um ator capaz de fazer uma mediação voltada para a resolução de conflitos de interesses, bem como à melhor atribuição de funções e às diretrizes dos setores, à definição de procedimentos, aos planos de cargos e salários, entre outros tópicos discutidos.

Além disso, não foram esquecidas a força da missão e da influência exercida pelo fundador da instituição, cujos impactos sobre os valores culturais-cognitivos do MPC foram e são marcantes no acolhimento das crianças e dos adolescentes. No ciclo apreciativo, fizeram-se presentes sempre os discursos voltados a valorização da vida, ao acolhimento dos assistidos, à ética e aos valores da família.

Até mesmo houve a emergência de sua cultura organizacional e do respeito às diferenças, refletidos no “contrato de convivência”, nas estratégias de engajamento das equipes de trabalho e no senso de pertencimento de todos, confrontada com ações contingentes em face

de uma pandemia que trouxe de volta, à baila, o papel assistencial do MPC. Foi posta em evidência a questão da profissionalização de sua estrutura de educação complementar *versus* o comprometimento com os fundamentos que deram origem à instituição, cujos primórdios estão ligados à busca por contribuir para a redução da vulnerabilidade social de crianças, adolescentes e jovens da região metropolitana do Recife.

Há uma ética governada pelos valores apresentados pelo MPC, que se respaldam em um comportamento consciente, com comprometimento, responsabilidade, reflexividade e habilidades sociais e educativas, cuja práticas competentes se expressam nos pilares normativo e cultural-cognitivo. Certamente, os elementos culturais-cognitivos deverão ser decisivos para o processo de institucionalização do código de conduta do MPC, como suporte à internalização das rotinas no ambiente da organização, cujos movimentos são voltados para a real efetivação do *compliance* e do código de conduta (SCOTT, 2013).

À luz desse cenário foi que se observou o alcance do segundo objetivo específico, qual seja: a montagem de um esquema analítico referente à incorporação de um código de conduta formulado pelos atores do MPC segundo os preceitos do trabalho institucional positivo e forma de conquista estratégica de sua legitimidade no contexto de um programa de *compliance*;

Contando com os aportes da literatura, elaborou-se a sinopse exposta no Quadro 20, pois se verificou ser necessário desenvolver: a) um trabalho político, a favor das instâncias reguladoras, contextualizadas pela legislação brasileira que tem rebatimento no terceiro setor; b) um trabalho normativo, destinado a operar sobre a reconfiguração dos sistemas de crenças dos atores, construída em bases de natureza normativa; e c) um trabalho cultural-cognitivo que alicerce os sistemas de significado, por meio de alterações de ordem cognitiva (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Inclusive, alguns elementos culturais-cognitivos precisam ser melhor trabalhados, os quais são sintetizados na percepção de que há necessidade de melhor comunicação e clareza nas atividades realizadas.

Na montagem desse esquema analítico, baseado nos preceitos do trabalho institucional positivo, procurou-se trazer um mapeamento temporal visando a orientar a apresentação de ideias e permitir a visualização da complexidade observada na criação de um código de conduta (LIMA et al., 2019).

É importante dizer que as conclusões estão guiadas pelos diálogos apreciativos mantidos junto ao grupo colaborativo do MPC, com o qual se percorreu um ciclo apreciativo que foi até o 3-D, dos quais se extraiu os fundamentos da análise dos elementos e valores e as ações dos atores que impactaram todo o processo. Como visto em Lima et al. (2019), a

separação em etapas permite o acompanhamento do processo transformacional ao longo do tempo, além do monitoramento dos resultados da institucionalização do código de conduta.

O referencial adotado, que realça a intencionalidade dos atores, sugere que são os valores e desejos que fomentam as realizações de um grupo e lhe permite ter domínio sobre o que é feito no trabalho institucional positivo. Nesse contexto, sobressaem os valores associados às formas de atuação legítima dos atores organizacionais na criação de um código de conduta; à adoção de práticas éticas e moralmente inclusivas; à visualização de práticas de fortalecimento do propósito social e normativo do MPC; à adoção de práticas que promovam o alinhamento das estruturas institucionais com as demandas técnicas do trabalho realizado pela organização.

Por fim, chega-se ao terceiro objetivo específico, resultante do conhecimento tácito e compartilhado com os protagonistas deste estudo, com os quais se interagiu fortemente ao longo da pesquisa. Com eles, no contexto institucional onde estão inseridos, identificou-se sujeitos que atuam sobre transformações contínuas e passam por embates em torno da construção de novas identidades, mediante esforço coletivo (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). Como exemplo, invoca-se a reunião de forças que reside no compromisso em levar adiante a formalização de um regulamento interno *pari passu* com a do código de conduta e demais peças de um programa de *compliance*.

Deseja-se que haja uma aceitação quanto aos mecanismos de manutenção institucional, até mesmo porque não é suficiente apenas criar, mas fornecer suporte regulatório, normativo ou sociocognitivo, para que haja continuidade nos processos de institucionalização, dando margem ao exercício do monitoramento e acompanhamento para fazer valer o cumprimento do código de conduta. Cabe enfatizar que há engajamento de todos nessa atividade, da alta direção até os setores operativos da organização.

Seguramente, o MPC, por meio de isomorfismo, pode utilizar-se de um formato aderente às particularidades do terceiro setor, sobretudo no que se refere ao fato de que se pode obter legitimidade no aprender com o trabalho institucional uns dos outros. O que se pode também chamar de trabalho educativo, considerado vital para a difusão de um código de conduta dentre os colaboradores do MPC (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; WAHID; SEIN, 2014).

Esta dissertação contribui para um campo de conhecimento ainda carente na esfera da pesquisa em controladoria, tomando-se como um de seus pontos fortes a conjugação da IA com o trabalho institucional, que chegou à superação de etapas importantes do modelo de 5-D, mas que não se completou no estudo do MPC. Deve-se levar em conta que as etapas 4-D e 5-D

envolveriam uma atividade de natureza mais presencial (proibitiva no momento da pesquisa) e demanda operacional, com repercussões nos limites de tempo de um estudo acadêmico.

Por esta razão, mais adiante, o autor propõe-se a integralizar o ciclo apreciativo, especialmente na aplicação do 4-D, etapa de planejamento, para colaborar com o plano de ação ligado ao código de conduta e dar prosseguimento ao que foi realizado até este momento, com a anuência da direção do MPC.<sup>5</sup>

Como sugestão, para futuras pesquisas a serem promovidas no MPC, faz-se referência a estudos voltados para a criação de canais de atendimento que permitam captar as manifestações tanto internas quanto externas de seus *stakeholders*, de modo a fortalecer o ecossistema de controle interno (GRAZZIOLI; PAES, 2018); bem como a se fazer o mapeamento dos processos e regulamentos, permitindo a identificação de riscos, a mensuração e a priorização quanto às respostas aos riscos existentes (MELO; VASCONCELOS, 2017; FEBRABAN, 2018). Trata-se de avançar para além das perspectivas também sugeridas por Coelho (2020), desta vez com mais subsídios em face dos elementos necessários para a formalização de um programa de *compliance* no âmbito do MPC (OAB-DF, 2018).

O ciclo apreciativo do modelo 5-D pode ser novamente utilizado como metodologia de pesquisa no MPC, diante da grande receptividade da instituição, visto permitir uma maior reflexão e evolução dos atores envolvidos, fato que se vem inferindo a cada pesquisa realizada (COOPERRIDER; WHITNEY, 2001; ARAÚJO, 2010; NILSSON, 2015; COELHO, 2020).

---

<sup>5</sup> É digno de nota que, após a finalização desta pesquisa, em 29 de julho de 2021, o conselho consultivo do MPC aprovou a criação de uma comissão responsável pela elaboração e implantação de um Código de Ética e Conformidade, estabelecendo esta atividade como meta institucional do Plano de Ação 2021-2022 (MPC, 2021). O mesmo será feito no que se refere ao Regimento Interno, peça que integra o controle interno do MPC e reforça o programa de *compliance* que vem sendo perseguido pela direção dessa entidade.

## REFERÊNCIAS

- ACOSTA, A; DOUTHWAITE, B. Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices. **ILAC**, Brief 6, Roma, v. 1, n. 1, p. 1-4, Jul. 2005.
- AGUIAR, J. G. A pesquisa etnográfica online em tempos de cultura da convergência. **Revista Observatório**, v. 5, n. 6, p. 109-131, out.-dez. 2019.
- ARAÚJO, E. C. R. **Delineamento do processo de planejamento estratégico participativo e apreciativo do Movimento Pró-Criança**. 2010. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração, Recife, 2010.
- ARVIDSON, M.; LYON, F. Social impact measurement and non-profit organisations: Compliance, resistance, and promotion. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 25, n. 4, p. 869-886, 2014.
- ASSI, M. **Gestão de compliance e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS INTERNACIONAIS – ABBI. **Documento consultivo: Função Compliance**. 2004. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html> Acesso em: 25 mai. 2019.
- AVITAL, M.; BOLAND, R.J. Managing as designing with a positive lens, In: AVITAL, BOLAND, R. J.; COOPERRIDER, D. L. (Ed.) **Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry)**, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2007.
- AZEVEDO, S. U. **Disclosure e influência social na captação de recursos em organizações sem fins lucrativos**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2017
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BALL, A.; CRAIG, R. Using neo-institutionalism to advance social and environmental accounting. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 21, n. 4, p. 283-293, 2010.
- BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. Corporate governance and control. In: CONSTANTINIDES, G. M.; HARRIS, M.; STULZ, R. M. (Eds). **Handbook of the Economics of Finance**. Amsterdã: Elsevier, 2003. p. 1-109.
- BENJAMIN, L. M. Account space: How accountability requirements shape nonprofit practice. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 201-223, 2008.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge**. New York: Penguin Books, 1966.
- BIES, A. L. Evolution of nonprofit self-regulation in Europe. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 39, n. 6, p. 1057-1086, 2010.

BJELLAND, S.; STEINER, J. **CSR and the pursuit of legitimacy**: The pursuit of legitimacy through codes on marketing of food to children in the Danish food industry. Master Thesis International Marketing & Management (IMM). Copenhagen Business School, Department of Management, Politics and Philosophy, 2010.

BOIRAL, O. The certification of corporate conduct: Issues and prospects. **International Labour Review**, v. 142, n. 3, p. 317–340, June 2008.

BOON, W. P. C.; SPRUIT, K.; FRENKEN, E. J Collective institutional work: the case of Airbnb in Amsterdam, London and New York. **Industry and Innovation**, v. 26, n. 8, p. 898-919, 2019.

BONTJE, L. E. et al. A narrative perspective on institutional work in environmental governance – insights from a beach nourishment case study in Sweden, **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 62, n. 1, p. 30-50, 2019.

BORDIN, E. M. B. et al. A Gestão Social no contexto das Organizações da sociedade civil: desafios para efetivação da cidadania. **Cadernos Gestão Social**, v. 4, n. 1, p. 39-56, 2013.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. Tese (Doutorado em Contabilidade). Universidade de São Paulo, 2006.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, 02 ago. 2013.

BRICKNELL, S. et al. Money Laundering and Terrorism Financing Risks to Australian Non-Profit Organisations. Australian Institute of Criminology, **Reports Research and Public Policy**, Series 114, 2011.

BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 3th. ed. 2004. 464p.

BURDON, W. M.; SOROUR, M. K. Institutional theory and evolution of ‘a legitimate’ compliance culture: the case of the UK financial service sector. **Journal of Business Ethics**, n. 162, p. 47-80, 2018.

BUSHE, G. R. Appreciative inquiry: Theory and critique. In: BOJE, D.; BURNES, B., HASSARD, J. (eds.) **The Routledge Companion to Organizational Change**, Oxford: Routledge, 2011.

\_\_\_\_\_. Appreciative Inquiry Is Not (Just) About the Positive. **Oxford Leadership Journal**, v 1, n 4, p. 1-9, 2010.

BUSHE, G. R.; KASSAM, A. F. When is appreciative inquiry transformational? **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 41, n. 2, p.161-181, 2005.

BROWN, D.; MOORE, M.; HONAN, J. **Building Strategic Accountability Systems for International NGOs**. Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University. Dec., 2003

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.

CAIRNEY, P. Implementation and the governance problem: A pressure participant perspective. **Public Policy and Administration**, v. 24, n. 4, p. 355-377, 2009.

CALABRESE, R. A collaboration of school administrators and a university faculty to advance school administrator practices using appreciative inquiry. **International Journal of Educational Management**, v. 29, n. 2, p. 213-221, 2015.

CAMARGO-BORGES, C.; RASERA, E. F. Social Constructionism in the Context of Organization Development: Dialogue, Imagination, and Co-Creation as Resources of Change. **SAGE Open**, p. 1-7, April-June 2013.

CANDELORO, A. P. P. Como – e por quê – implantar compliance. Especial Finanças. **Revista Harvard Business Review Brasil**, v. 89, n. 12, p. 61–64, dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Compliance: além do cumprimento de normas... O que acontece quando o *advocatus diaboli* sai a procura do cisne negro? **Relações com Investidores**, n. 202, p. 28-31, mar. 2016.

CANDELORO, A. P. P.; RIZZO, M. B. M.; PINHO, V. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CANNING, M.; O'DWYER, B. Institutional work and regulatory change in the accounting profession. **Accounting, Organizations and Society**, n. 54, p. 1-21, 2016.

CARNEIRO, A.; OLIVEIRA, D. D. L.; TORRES, L. C... Accountability e Prestação de Contas das Organizações do Terceiro Setor: Uma Abordagem à Relevância da Contabilidade. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 6, n. 2, p. 90-105, jul/dez 2011.

CARVALHINHA, P. E. **Um sistema de governança corporativa bem estruturado apoia e incorpora o trabalho dos auditores**. Gestor Contábil, São Paulo, 13 ed. 2015.

CASCIO, W. F.; LUTHANS, F. Reflections on the Metamorphosis at Robben Island: The Role of Institutional Work and Positive Psychological Capital. **Journal of Management Inquiry**, v. 23, n. 1, p. 51–67, 2014.

CASSIN, R. L. **Bribery Abroad: Lessons from the Foreign Corrupt Practices Act**. New York: Cassin Law Publishing, 2008.

CASTRO, J. M. G. Apontamentos sobre a adoção das boas práticas de governança nas organizações do terceiro setor. Importância da adoção de um programa de compliance efetivo, à luz da lei n. 12. 846 /2015. **Quaestio iuris**, v. 9, n. 2, p. 1012-1030, 2016.

CLANDININ, D. J.; CONNELLY, F. M. **Pesquisa narrativa**: experiência e história em pesquisa qualitativa. Tradução: Grupo de Pesquisa Narrativa e Educação de Professores ILEEI/UFU. Uberlândia: EDUFU, 2012.

COATES, L. **Exploring narratives of success in learning in a Key Stage Three Pupil Referral Unit**: An Appreciative Inquiry through a Dialogic Narrative Lens. DEdCPsy thesis, University of Sheffield, 2017.

COELHO, D. J. C. **Formulação apreciativa e institucional de um programa de compliance no Movimento Pró-Criança**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria), Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, Recife, 2020.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – **Gerenciamento de riscos corporativos**: uma análise das diretrizes e das práticas. 2015. Disponível em: [http://www.cvm.gov.br/menu/acao\\_informacao/serieshistoricas/estudos/sobre.html](http://www.cvm.gov.br/menu/acao_informacao/serieshistoricas/estudos/sobre.html) Acesso em: 25 Mai. 2019.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de Integridade: Diretrizes para empresas privadas**. Brasília. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 08 jan.2021.

COOPER, D. J.; MORGAN, W. Case Study Research in Accounting. **Accounting Horizons**, v. 22, n. 2, p. 159-178, 2008.

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

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

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

CORAIOLA, D. M. et al. Conciliando agência e contexto na dinâmica da mudança institucional. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 701-726, 2015.

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

CUNHA, L. V. F. **Efetividade das políticas de compliance**: um estudo realizado em empresas listadas na B3 - Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria), Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2019.

DANSOU, K.; LANGLEY, A. Institutional Work and the Notion of Test. **M@n@gement**, v. 15, n. 5, p. 503-527, 2012.

DASSAN, P. A. A. **A posição de garante no contexto empresarial**: contributo ao estudo da responsabilidade do Compliance Officer. Dissertação de Mestrado (Ciências Jurídico-Criminais). Coimbra: Universidade de Coimbra, 2017.

DAYSON, C. et al. Third sector capacity building: the institutional embeddedness of supply. **Voluntary Sector Review**, v. 8, n. 2, p. 149-168, 2017.

DE LA TORRE-CASTRO, M.; LINDSTRÖM, L. Fishing institutions: Addressing regulative, normative and cultural-cognitive elements to enhance fisheries management. **Marine Policy**, v. 34, n. 1, p. 77-84, January 2010.

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.

DENZIN, N. K. **The research act**: A theoretical introduction to sociological methods. New Jersey: Transaction Publishers, 1973.

DIAS, C.; RODRIGUES, R. Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma Abordagem baseada na Teoria dos Stakeholders. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anais... ENEO**.

DiMAGGIO, P. Nonprofit organizations and the intersectoral division of labor in the arts. In: POWELL, W. W.; STEINBERG, R. (eds.). **The Nonprofit Sector**: A Research Handbook. New Haven: Yale University Press, 2006.

\_\_\_\_\_. Interest and agency in institutional theory. In Zucker, L. D. (Ed.) **Institutional patterns and organizations**: Culture and environment. Cambridge: Ballinger, 1988.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DINIZ, C. A. O.; FILIPPINI FILHO, D.; DREYER, P. A. M. A recepção do Compliance no ordenamento brasileiro e suas perspectivas de implementação. In: Simpósio Científico-Cultural Sciencult, 12, 2017, Paranaíba, MS. **Anais do Sciencult**, v. 7, n. 1, p. 33-55, 2017.

DOLNICAR, S.; IRVINE, H.; LAZAREVSKI, K. Mission or money? Competitive challenges facing public sector nonprofit organisations in an institutionalised environment. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 13, n. 2, p. 107-117, 2008.

DUYGAN, M. et al. Introducing the Endowment-Practice-Institutions (EPI) Framework for 1 studying agency in the institutional contestation of socio-technical regimes. **Journal of Cleaner Production**, v. 296, p. 1-13, 2021.

DUYGAN, M.; STAUFFACHER, M.; MEYLAN, G. A heuristic for conceptualizing and uncovering the determinants of agency in socio-technical transitions. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 33, p. 13-29, 2019.

EYNG, A. M. A avaliação como estratégia na construção da identidade institucional, **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior-RAIES**, v. 9, n. 3, p. 31-50. setembro, 2004.

FALCONER, A. P.; LUCAS, A.; SALAMON, L. A emergência do terceiro setor—uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. **Guia de Boas Práticas de Compliance**. 2018. Disponível em: <http://www.febraban.org.br>. Acesso em: 19 de maio de 2019.

FRANK, A. W. Practicing dialogical narrative analysis. In: HOLSTEIN, J. A.; GUBRIEM, J. F. **Varieties of Narrative Analysis** (pp. 33-52). London: Sage Publications, 2012.

FRIEL, D. Understanding institutions: different paradigms, different conclusions. **Revista de Administração**, v. 52, n. 2, p. 212-214, June 2017.

FROELICH, K. A. Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 28, n. 3, p. 246-268, 1999.

FUENFSCHILLING, L.; TRUFFER, B. The interplay of institutions, actors and technologies in socio-technical systems — An analysis of transformations in the Australian urban water sector. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 103, p. 298-312, February 2016.

GERGEN, K. **An invitation to social construction**. Londres: Sage, 1999.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIEREMEK, R. **Conhecimento técnico e bom desempenho na gestão de pessoas caracterizam o profissional de compliance**. 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/o-que-faz-um-profissional-de-compliance> Acesso em: 15 Dez. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, C. G. **Las ONG en España: de la apariencia a la realidad**. Madrid: Los libros de la Catarata, 2005.

GOULART, E. D.'A.; GOULART, K. D.'A.; HORITA, F. H. S. Uma nova perspectiva sobre o sistema de Compliance após a Lei de Anticorrupção Empresarial. **RJLB**, ano 3, v. 3, p. 377-395, 2017.

GOVERNATORI, G.; SADIQ, S. The journey to business process compliance. In: CARDOSO, J.; AALS, W., **Handbook of research on business process modeling**. Hampshire: IGI Global, p. 426-454, 2009.

GRAZZIOLI, A.; PAES, J. E. S. P. **Compliance no Terceiro Setor**. Controle e Integridade nas Organizações da Sociedade Civil. 1. ed. São Paulo: Editora Elevação, 2018.

HE, Y.; OXENDINE, S. D. Leading positive change in higher education through appreciative inquiry: a phenomenological exploration of the strategic planning process, **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 41, n. 2, p. 219-232, 2019.

HENK, O. Internal control through the lens of institutional work: a systematic literature review. **Journal of Management Control**, n. 31, p. 239–273, 2020.

HERRERO, G.; CRUZ, N.; MERINO, E. The non residual claim problem in non profit organizations. In: Annual Conference of International Society for New Institutional Economics, **Annals....6.**, Cambridge, MA, 2002.

HOQUE, Z. Appreciative inquiry research for accounting research. In Hoque, Z., Parker, L. D, Covalleski, M. A., & Haynes, K. **The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods**. (1 ed.). Oxfordshire: Routledge Taylor & Francis Group, 2017.

HUNG, L. et al. Appreciative Inquiry: Bridging Research and Practice in a Hospital Setting. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 17, p. 1–10, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das Melhores Práticas para organizações do Terceiro Setor**: Associações e Fundações. São Paulo: IBGC, 2016

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SECURITIES COMMISSIONS (IOSCO). **The function of Compliance Officer**, 2003. Disponível em: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD160.pdf> . Acesso em 16 Dez. 2019.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (IIA). **Declaração de Posicionamento Do IIA**: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles. IIA: jan 2013

IMONIANA, J. O.; PERERA, L. C. J. Ineffectiveness of compliance programmes in a changing environment–Brazilian experience. **International Journal of Auditing Technology**, v. 2, n. 2, p. 109-123, 2014.

JÄRVENPÄÄ, M. The institutional pillars of management accounting function. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 5, n. 4, p. 444-471, 2009.

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.

JÖNSSON, S.; LUKKA, K. There and Back again: Doing interventionist search in. In: SHIELDS, M. D. **Handbook of Management Accounting Research**. London: Elsevier Science, 2007.

KEYSTONE. **Feedback Matters**. 2021. Disponível em: <https://keystoneaccountability.org/>  
Acesso em: 26 jan. 2021.

LANDAU, D.; DRORI, I.; TERJESEN, S. Multiple legitimacy narratives and planned organizational change. **Human Relations**, v. 67, n. 11, p. 1321–1345, 2014.

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

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

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.

LIMA, A. M. et al. The institutionalization of cooperation: An institutional work analysis in a vulnerable community of the Amazon region. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, n. 21 (spe), p. 683-705, 2019.

LINCOLN, Y.; GUBA, E. **Naturalistic inquiry**. New York: Sage, 1991. 416 p

LLOYD, R. The role of NGO self-regulation in increasing stakeholder accountability. **One World Trust**, p. 1-15, 2005. Disponível em: [http://coddeconduitaong.ro/wordpress/wp-content/uploads/2011/08/The\\_Role\\_of\\_NGO\\_Self-Regulation\\_in\\_Increasing\\_Stakeholder\\_Accountability.pdf](http://coddeconduitaong.ro/wordpress/wp-content/uploads/2011/08/The_Role_of_NGO_Self-Regulation_in_Increasing_Stakeholder_Accountability.pdf). Acesso em 06 de janeiro de 2021.

LLOYD, R.; CASAS, L. D. L. NGO self-regulation: Enforcing and balancing accountability. In: **One World Trust**. Disponível em: [http://www.coddeconduitaong.ro/resurse/NGO\\_Self-Regulation\\_Enforcing\\_and\\_Balancing\\_Accountability.pdf](http://www.coddeconduitaong.ro/resurse/NGO_Self-Regulation_Enforcing_and_Balancing_Accountability.pdf). Acesso em: 06 jan. 2021.

LOPEZ, F. G. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: Ipea, 2018.

LUTHANS, F. et al. Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. **Personnel Psychology**, n. 60, p. 541-572, 2007.

MADEIRA, F. R.; BIANCARDI, M. R. O desafio das estatísticas do terceiro setor. **São Paulo em Perspectiva**, v. 17, n. 3-4, p. 177-184, 2003.

MANNING, L. Moving from a compliance-based to an integrity-based organizational climate in the food supply chain. **Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety**, v. 19, n. 3, p. 995-1017, May 2020.

MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, v. 20, n. 35, p.201-208, 2014.

MARTINETZ, C. F. Appreciative Inquiry as an Organizational Development Tool. **Performance Improvement**, v. 41, n. 8, p. 34-39, 2002.

MELO, H. P. A. **Compliance como instrumento de controle no processo de mitigação ao risco**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2017.

MELO, A. C.; VASCONCELOS, A. L. F. D. S. Práticas de integridade no processo de captação de recursos pelas organizações do terceiro setor. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 5, n. 2, 2017.

MELO, M. L. C. et al. Compliance application process as a strategic tool in the management of a third sector organization. **International Journal for Innovation Education and Research**, v. 9, n. 5, p. 295-320, 2021.

MÉNDEZ, Y. B. Indagación apreciativa: Participación y diálogos para generar cambios positivos sostenibles. **Capital Humano**, n. 1, p. 70-74, Enero, 2010.

MENDONÇA, L. R.; MACHADO FILHO, C. A. P. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 4, p. 302-308, 2004.

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

MILLER, G. P. The compliance function: an overview. NYU **Law and Economics Research Paper** 393, 2014.

MIR, M.; BALA, S. K. NGO accountability in Bangladesh: Two contrasting cases. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 5, p. 1831-1851, 2015.

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.

MORAIS, E. J. **Controles internos e estrutura de decisão organizacional: o caso da Contadoria do Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005

MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA - MPC. **Plano de Ação Institucional 2021-2022**. Recife, MPC, 2021.

\_\_\_\_\_. **Aconteceu no ano de 2020. Relatório Resumido das Ações**. Recife, MPC, 2020.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 2018**. Recife: MPC, 2018.

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.

MURARO, P.; LIMA, J. E. S. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Revista FAE**, v. 6, n. 1, p. 79-88, 2003.

NAIDOO, K. The end of blind faith? Civil society and the challenge of accountability, legitimacy and transparency”, **AccountAbility Forum**, Issue 2, p. 14-23, 2004.

NATIONAL CENTER FOR PREVENTIVE LAW. **Corporate Compliance Principles**. (NCPL, Washington, DC), 1996. Disponível em: <http://www.preventivelawyer.org/content/pdfs/corporate.pdf> . Acesso em: 26 mai. 2019.

NELSON, J. The Operation of Non-Governmental Organizations (NGOs) in a World of Corporate and Other Codes of Conduct. **Corporate social responsibility initiative**, Working Paper No. 34. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2007.

NEL, K.; GOVENDER, S. Appreciative inquiry as transformative methodology: Case studies in health and wellness. In: LAHER, S.; FYNN, F.; KRAMER, S. (ed.) **Transforming Research Methods in the Social Sciences. Case Studies from South Africa**. Johannesburg: Wits University Press, 2019.

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.

\_\_\_\_\_. **Sustaining Engagement in Social Purpose Organizations: An Institutional Perspective on Positive Organizational Practices**. Thesis (Doctor of Philosophy). Faculty of Management. McGill University, Montreal, 2009.

OLIVEIRA, R. R. Fundamentos teóricos e empíricos da positividade organizacional aplicados ao estudo das organizações não governamentais (ONGs). In: X Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO, Fortaleza, 16 a 18 de maio de 2019. **Anais... X Eneo**, 2019.

OLIVEIRA, R. R.; SENA, G. N.; MANDÚ, M. J. S. Elaboração de um protocolo apreciativo do estudo da área de gestão de pessoas em uma universidade pública. In: Colóquio Internacional de Gestão, CIGU – 18, 2018, Loja. **Anais....Universidad Técnica Particular de Loja – UTPL**, Equador, 2018.

OLIVER, C. The antecedents of de institutionalization. **Organization studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

ONE WORLD TRUST. **Global Accountability**, 2021. Disponível em: <https://www.oneworldtrust.org/accountability.html> Acesso em: 27 jan. 2021.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (OAB/DF). **Programa de integridade em organizações do terceiro setor: manual de compliance**. Distrito Federal: OAB-DF, 2018.

OSTROM, E. **Understanding institutional diversity**. Princeton, Princeton University Press, 2005.

PALTHE, J. Regulatory, normative, and cognitive elements of organizations: implications for managing change. **Management and Organizational Studies**, v. 1, n. 2, p. 59-66, 2014.

PARSONS, L. M. The impact of financial information and voluntary disclosures on contributions to not-for-profit organizations. **Behavioral research in accounting**, v. 19, n. 1, p. 179-196, 2007.

PENHA, J. C.; PARISI, C. Um caminho para integrar a gestão de riscos à controladoria. In: Congresso Brasileiro de Custos-ABC. **Anais...** 2005.

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

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

POPA, A. M. Design + compliance: how a research compliance department can incorporate design to measurably improve compliance metrics. **Journal of Health Care Compliance**, v. 18, n. 1, p. 17-23, 2016.

PINTO, C. R. J. As ONGs e a política no Brasil: presença de novos atores. **Dados: Revista de Ciências Sociais**, v. 49, n. 3, p. 651-670, 2006.

RAYNARD, M.; JOHNSON, G.; GREENWOOD, R. Strategic Management: A Multiple-Perspective Approach. In JENKINS, M.; AMBROSINI, V. (Eds.). **Advanced Strategic Management: A Multi-Perspective Approach**. London: Palgrave, 2015.

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

RIBEIRO, M. C. P.; DINIZ, P. D. F. Compliance e lei anticorrupção nas empresas. **Revista de informação legislativa**, v. 52, n. 205, p. 87-105, 2015.

RIBEIRO, J. A.; SCAPENS, R. W. Institutional theories in management accounting change. Contributions, issues and paths for development. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 3, n. 2, p. 94-111, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RIDLEY-DUFF; R. J., DUNCAN, G. What is critical appreciation? Insights from studying the critical turn in an appreciative inquiry. **Humans Relations**, v. 68, n. 10, p. 1579-1599, 2015.

ROCHA, I. B. L. et al. Governança em ONGs: um ensaio teórico. **Cadernos Gestão Social**, v. 4, n. 1, p. 25-37, 2013.

RODRIGUES, L. C.; RISCAROLLI, V.; ALMEIDA, M. I. R. D. Peculiaridades da análise ambiental para o terceiro setor: o caso das universidades comunitárias. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 3, 2007.

ROSSO, H. A. **Achieving Excellence in Fund Raising**. San Francisco: Josey-Bass Publishers, 1991.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Coord.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 89-111.

SALAMON, L.; SOKOLOWSKI, W. Beyond nonprofits: In search of the third sector. In: **The third sector as a renewable resource for Europe**. Cham, Palgrave Macmillan, 2018.

SANTOS, K. S. et al. O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 2, p. 655-664, 2020.

SANTOS, R. A. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

SANTOS, R.; A. C.; HOYOS, A. Corrupção e fraude – princípios éticos e pressão situacional nas organizações. **Journal on Innovation and Sustainability. RISUS**, v. 1, n. 2, p. 1-25, 2010.

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

\_\_\_\_\_. Reflections: The Past and Future of Research on Institutions and Institutional Change. **Journal of Change Management**, v.10, n. 1, p. 5-21, March 2010.

SIDDIKI, S.; LUPTON, S. Assessing nonprofit rule interpretation and compliance. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 4S, p. 156S– 174S, 2016.

SILVA, V. N.; GOMES, J. S. O Uso do Código de Conduta Ética Como Instrumento de Controle Gerencial: Estudo de Casos em Empresas Internacionalizadas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, ano 05, v.1, n.10, p. 111-127, jul./dez., 2008.

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.

SIMMONS, B. A. Compliance with international agreements. **Annual Review of Political Science**, v. 1, n. 1, p. 75-93, 1998.

SOUTO, S. D. A. S. **Configuração institucional da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco: uma perspectiva institucional e apreciativa**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria), Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2017.

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

SPARKES, A. C.; SMITH, B. Judging the quality of qualitative inquiry: Criteriology and relativism in action. **Psychology of Sport and Exercise**, n. 10, p. 491–497, 2009.

SPECK, B. W. Mensuração a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas. **Cadernos Adenauer 10: Os custos da corrupção**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.

SZTOMPKA, P. **A sociologia da mudança social**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

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

TERRE-BLANCHE, M.; KELLY, K.; DURRHEIM, K. Why qualitative research. In: TERRE-BLANCHE, M.; DURRHEIM, K.; PAINTER, D. (eds). **Research in practice: applied methods for the social sciences**. 2nd rev. ed. Cape Town: University of Cape Town Press. 2006. pp. 271-284.

THORNTON, P. H.; OCASIO W. IN: GREENWOOD R. *et al.* (editors), **Handbook of Organizational Institutionalism**. Thousand Oaks: SAGE; 2008.

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

TONDOLO, R. R. P. et al. Transparência no Terceiro Setor: Uma proposta de construto e mensuração. **Espacios Públicos**, v. 19, n. 47, p. 7-25, 2016.

TORFING, J. Path Dependent Danish Welfare Reforms: The Contribution of the New Institutionalisms to Understanding Evolutionary Change. **Scandinavian Political Studies**, v. 24, n. 4, p. 277–309, 2001.

TREVIÑO, L. K. et al. Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. **California Management Review**, v. 41, n. 2, p. 131-151, 1999.

TYLER, T. R.; DIENHART, J. W.; THOMAS, T. ‘The Ethical Commitment to Compliance: Building Value-Based Cultures’, **California Management Review**, v. 50, n. 2, p. 31-51, 2008.

VAILATTI, J. L.; ROSA, F. S. VICENTE, E. F. R. Institutional theory applied to management accounting: analysis of theoretical and methodological contribution of international publications occurred in the 2006-2015 period. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 47, p. 91-104, jan./abr. 2017.

VÄLIKANGAS, L; CARLSEN, A. Spitting in the salad. Minor rebellion as institutional agency. **Organization Studies**, v. 41, n. 2, p. 1-34, 2020.

- 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.
- VERBRUGGEN, S.; CHRISTIAENS, J.; MILIS, K. Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations' compliance with reporting standards? **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 5-32, 2011.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VERHEZEN, P. Giving voice in a culture of silence. From a culture of compliance to a culture of integrity. **Journal of Business Ethics**, v. 96, n. 2, p. 187-206, 2010.
- VIOL, D. M. **Entre o texto e o contexto: institucionalização dos programas de integridade no Brasil**. 2019. Dissertação (Programa de Mestrado da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho), Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2019.
- WANDERLEY, C. A.; SOUZA, G. H. C. As lógicas institucionais incorporadas ao Balanced Scorecard (BSC): um modelo para estudar a adaptação do BSC. **Revista Universo Contábil**, v. 14, n. 3, p. 112-134, jul./set., 2018.
- WAHID, F.; SEIN, M. Steering institutionalization through institutional work: The case of an eProcurement system in Indonesian local government. In: 47th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE, p. 4264-4274, **Annals...** 2014.
- WALTERS, G.; TACON, R. The 'codification' of governance in the non-profit sport sector in the UK. **European Sport Management Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 482-500, 2018.
- WATKINS, S.; DEWAR, B.; KENNEDY, C. Appreciative Inquiry as an intervention to change nursing practise focusing on in-patient settings: a systematic review. **Annals of the Collaborative Action Research Network Conference**, 2015: Action Research Across Disciplinary Settings: Challenges for change and empowerment - Braga, Portugal, November 2015.
- WATKINS, K. E., MARSICK, V. J., WASSERMAN, I. Action Research, Action Learning, and Appreciative Inquiry: Interventions That Build Individual and Group Capacity for EBOCD. In Hamlin, B. *et al.* (org.). **Evidence-based Initiatives for Organizational Change and Development**. Hershey: IGI Global, 2018.
- WEICK, K. E. (Ed.). **Making sense of the organization: The impermanent organization**, Vol. 2., New Jersey: John Wiley & Sons Ltd, 2009.
- WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational fields: Past, present and future. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 1, p. 131-147, 2008.
- WRIGHT, C.; RWABIZAMBUGA, A. Institutional Pressures, Corporate Reputation, and Voluntary Codes of Conduct: An Examination of the Equator Principles. **Business and Society Review**, v. 111, n. 1, p. 89-117, 2006.

YELISETTY, V. L.; IMONIANA, J. O. Analysis of Hindrances to Implement Compliance Programs in the Lens of Interpretivist. International Conference on Information Systems & Technology Management - CONTECSI. **Annals...** 2017

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. 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**, June 2020.

YU, K. F.; SUN, M. C. A Critically Appreciative Valuation of Social Constructionist Contributions to Organizational Science. **Psychological Studies**, v. 57, p. 157–163, 2012.

ZANDEE, D., & VERMAAK, H. Designing Appreciative Inquiry as Generative Change. Process: Stretching the Practice of this Dialogic Approach. In: 10th International Conference Discourse and Organization: Practices, Processes, Performance, July 17-20. VU University Amsterdam, 2012. [**Analls....**]

ZARA, A.; DELACOUR, H. On the Fluidity of Institutional Change: Complex Interrelations Between Multiple Types of Institutional Work During the Serbian Transition. **Journal of Management Inquiry**, p. 1-17, September 2020.

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

ZILBER, T. B. Stories and the Discursive Dynamics of Institutional Entrepreneurship: The Case of Israeli High-tech after the Bubble. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 1035-1054, July 2007.

## APÊNDICE A – CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA PESQUISA

### UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA Nível Mestrado CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA PESQUISA

Convidamos o Sr(a) a participar, como voluntário, da coleta de dados da dissertação denominada **COMPLIANCE E CÓDIGO DE CONDUTA NO MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA: UM ESTUDO INSTITUCIONAL POSITIVO**, que está sob a responsabilidade do aluno Augusto Carlos Diniz Costa Filho, 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 analisar como o trabalho institucional positivo pode levar ao cerne dos pilares institucionais que sustentam a elaboração conjunta de um código de conduta a ser adotado no Movimento Pró-Criança (MPC), no contexto de um programa de *compliance*.

Para sua realização, adotaremos um protocolo de pesquisa que será comunicado aos participantes, no qual será explicado como iremos utilizar recursos eletrônicos, com o uso de *e-mails*, telefonemas, *WhatsApp*, videoconferências), característicos de atividades desenvolvidas por meios remotos, por conta da pandemia da COVID-19, que não permite contatos nem visitas presenciais. As atividades serão realizadas no mês de abril de 2021.

Garantimos que os dados e informações fornecidas pelo Sr(a) nas entrevistas e a participação em nossas atividades de pesquisa permanecerão anônimas, mas não confidenciais. Será adotada codificação alfanumérica para identificar o participante. Os resultados da pesquisa serão compartilhados e validados por um grupo colaborativo composto por membros do Movimento Pró-Criança, que sempre têm sido nossos parceiros acadêmicos e atuam em nossas atividades que transcorrem em um ambiente de respeito e liberdade de expressão por parte de cada um.

#### **Consentimento de participação**

---

Eu, \_\_\_\_\_, aceito participar desta pesquisa como voluntário. Estou ciente das informações contidas neste termo, assim como do anonimato das informações prestadas.<sup>6</sup>

Local e data: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.

Assinatura:

\_\_\_\_\_

---

<sup>6</sup> Agradecemos a devolução deste Termo devidamente assinado e digitalizado em PDF, a ser encaminhado para o seguinte *e-mail*: Augusto Costa Filho <augustocostafilho@gmail.com>

## **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: 07/04/2021**

### **1-D Definição**

**Ref. COMPLIANCE E CÓDIGO DE CONDUTA NO MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA:  
UM ESTUDO INSTITUCIONAL POSITIVO**

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

---

1 - A elaboração do código de conduta do MPC permitirá estabelecer padrões de comportamentos e formas de agir que devem refletir os valores éticos e culturais desta organização, bem como respeitar as normas legais vigentes, alinhando assim a missão, visão e os objetivos que visa a alcançar.

2 - A elaboração do código de conduta do MPC permitirá informar, conscientizar e orientar a forma de agir de todas as pessoas envolvidas, independentemente do nível organizacional, sobre as normas morais e legais vigentes. Sua aplicação respeita práticas éticas e será utilizada nos casos de eventuais conflitos de interesse entre os *stakeholders* do MPC, servindo para trazer maior segurança nas relações internas e externas, junto com a disseminação de valores e princípios, alinhados a missão, visão e os objetivos da instituição, de modo a fortalecer sua imagem institucional perante a sociedade.

3 - A elaboração do código de conduta do MPC permitirá estabelecer os princípios éticos e normas de comportamento que devem orientar as relações internas e externas de todos integrantes da instituição, independentemente de nível hierárquico, atendendo todos as normas jurídicas vigentes, e permitindo uma maior transparência nas relações. Espera-se que possa elevar a reputação e a credibilidade do MPC, de maneira a fortalecer a sua imagem como uma instituição sólida e confiável perante a sociedade.

4- A elaboração do código de conduta do MPC permitirá evidenciar e reforçar os valores éticos, sua identidade organizacional e os princípios que orientam a condução de suas atividades, alinhando-se à missão, aos valores e à visão que definem sua identidade, tanto interna como externamente.

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

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA**  
**MESTRADO EM CONTROLADORIA**  
**DATA DA OFICINA: 16/04/2021**

**2-D Descoberta**

Nome: \_\_\_\_\_ \*

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

1) Durante, quase, os 30 anos de fundação, o Movimento Pró-Criança vem consolidando a imagem de instituição sólida e confiável perante a sociedade. Quais foram as experiências exitosas por você vivenciadas no Movimento Pró-Criança, que possam ser compartilhadas e que possibilitam a construção de um código de conduta, bem como que auxiliem a consolidação da imagem da organização?

---

---

---

2) O respeito às normas legais vigentes é fundamental em um processo de legitimação perante a sociedade. No ambiente da organização e, em especial, no seu setor, quais experiências positivas você destacaria como indispensáveis à manutenção da conformidade com as normas vigentes?

---

---

---

3) Diante da missão do Movimento Pró-Criança de promover o direito à cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco e abandono, quais comportamentos éticos e moralmente inclusivos que devem ser valorizados no ambiente de trabalho, de forma a contribuir de maneira positiva na elaboração de um código de conduta?

---

---

---

4) Que experiências positivas você acredita que serão fundamentais no auxílio à efetiva implantação de um código de conduta junto aos *stakeholders*?

---

---

---

5) Na hipótese de efetiva implantação de um código de conduta, quais serão os pontos positivos para o Movimento Pró-Criança?

---

---

---

---

6) Gostaríamos de saber a sua motivação quanto a criação de um código de conduta no Movimento Pró-Criança em relação aos seus principais stakeholders (parceiros, doadores, patrocinadores, colaboradores, fornecedores e outras partes interessadas).

---

---

---

7) Dê um exemplo de como isto poderia ser posto em prática.

---

---

---

## 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: 22/04/2021

#### 3-D Sonhos

Nome: \_\_\_\_\_ \*

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

1) Cite três desejos que se tornariam realidade após a implantação do Código de Conduta no Movimento Pró-Criança?

---



---



---

2) Com a implantação do Código de Conduta no Movimento Pró-Criança, como você acredita que estará a instituição daqui a 5 anos?

---



---



---

3.a) Vamos pensar em um futuro ideal, imagine que estamos no ano de 2026, já tendo o programa de Compliance e o Código de Conduta implantados no Movimento Pró-Criança. Quais foram as mudanças positivas geradas? Quem teve papel fundamental na liderança desse processo? Qual foi a sua participação? Nesse caso, dê uma ideia do que você fez.

---



---



---

3.b) Quais elementos deveriam constar no Código de Conduta? Pode ser assinalada mais de uma opção.

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Missão, Visão e Valores do Movimento Pró-Criança                                                                                                                                                                                                                   |
| <input type="checkbox"/> | Especificação das condutas que são consideradas apropriadas ao ambiente de trabalho                                                                                                                                                                                |
| <input type="checkbox"/> | Adesão voluntária às normas, manuais e regulamentos                                                                                                                                                                                                                |
| <input type="checkbox"/> | Regras que permitam a conformidade junto a Lei Geral de Proteção de Dados, sobretudo no que tratar de informações relativas aos beneficiários do Movimento Pró-Criança (crianças, adolescentes e jovens). Considerar também o Estatuto da Criança e do Adolescente |
| <input type="checkbox"/> | Uso pertinente de instrumentos ligados à área de tecnologias da informação e comunicação (ver conexão com a plataforma digital adotada pelo Movimento Pró-Criança)                                                                                                 |
| <input type="checkbox"/> | Recebimentos de presentes e brindes                                                                                                                                                                                                                                |
| <input type="checkbox"/> | Relacionamento com órgãos públicos, órgãos da sociedade civil e da iniciativa privada                                                                                                                                                                              |

|  |                                                                                                                                                |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Contratação de colaboradores, estagiários e voluntários                                                                                        |
|  | Estabelecimento de processos e encaminhamentos relativos a casos de denúncias e seus desdobramentos, com eventuais formas de responsabilização |
|  | Diferentes seções que abordem os distintos stakeholders cada qual com sua especificidade                                                       |
|  | Outros(especificar)                                                                                                                            |

3.c) Após implementação do Código de Conduta, como seria o futuro da organização? Pense em uma afirmação que projetaria os resultados de sua aplicação e divulgação junto ao contexto de atuação do Movimento Pró-Criança.

Exemplos: Somos conhecidos por nossas crenças e valores voltados para.....Abrimos portas para que nossos colaboradores possam..... Trabalhando juntos para.... ou crie sua própria frase:

---



---



---



---

4) Com a implantação do Código de Conduta, como você enxerga que será o acolhimento das crianças, adolescentes, jovens e suas famílias?

---



---



---