

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

THIAGO ANTONIO CAVALCANTI BIZINCO DOS SANTOS

Estudo institucional e apreciativo do atual estágio de institucionalização da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco

**RECIFE
2023**

THIAGO ANTONIO CAVALCANTI BIZINCO DOS SANTOS

Estudo institucional e apreciativo do atual estágio de institucionalização da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco

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.^a Dr.^a Rezilda Rodrigues Oliveira

**RECIFE
2023**

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)

S237e

Santos, Thiago Antonio Cavalcanti Bizinco dos

Estudo institucional e apreciativo do atual estágio de institucionalização da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco / Thiago Antonio Cavalcanti Bizinco dos Santos. - 2023.

144 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, 2023.

1. Controladoria. 2. Setor público estadual. 3. Accountability. 4. Teoria Institucional. 5. Investigação Apreciativa. I. Oliveira, Rezilda Rodrigues, orient. II. Título

CDD 658.151

THIAGO ANTONIO CAVALCANTI BIZINCO DOS SANTOS

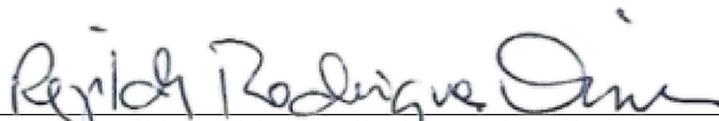
**ESTUDO INSTITUCIONAL E APRECIATIVO DO ATUAL ESTÁGIO DE
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA SECRETARIA DA CONTROLADORIA-
GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

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

Aprovada em: 28/02/2023

BANCA EXAMINADORA


Rezilda Rodrigues Oliveira – Orientadora
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

Documento assinado digitalmente



ANTONIO ANDRE CUNHA CALLADO

Data: 13/04/2023 19:57:45-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Antônio André Cunha Callado – Membro interno
(Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE)

Documento assinado digitalmente



ANTONIO ZANIN

Data: 14/04/2023 11:30:58-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Antonio Zanin – Membro externo
(Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, - UFMS)

DEDICATÓRIA

Com amor e carinho, à minha amada esposa Ana Léa Costa de Azevedo dos Santos, aos meus amados pais Antonio Bizinco dos Santos Filho e Sonia Maria Cavalcanti dos Santos e aos meus amados sogros Léa Costa de Azevedo (*in memoriam*) e Clayton Anderson de Azevedo (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me abençoar com minha entrada no PPGC/UFRPE, por toda força e ânimo recebidos d'Ele durante toda essa jornada de estudos. Sem Ele nada disso seria possível. Obrigado, Deus! O Senhor é bom o tempo todo!

À minha amada esposa Ana Léa, presente de Deus para mim. Suas palavras de apoio, encorajamento e de ânimo foram fundamentais para que eu pudesse concluir essa jornada. Te amo!

Aos meus pais, Antonio Bizinco e Sonia Maria, por todo amor, carinho, orações e torcida por mim, para que eu pudesse completar mais essa jornada. Amo vocês!

Aos meus familiares, por todo apoio dado, em especial a Emmanuela Azevedo, por compartilhar suas experiências e por suas palavras de apoio e ânimo. Obrigado, Manu!

Aos meus amigos, pelas orações, palavras de apoio e encorajamento. Obrigado, meu povo!

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a. Rezilda Rodrigues Oliveira, por compartilhar de maneira simples e humilde seu profundo conhecimento, buscando sempre a excelência, e por me apresentar a investigação apreciada, tema que gostei de conhecer e continuarei estudando. Obrigado, professora!

Ao Prof.^o Dr. Antônio André Cunha Callado, por seu altruísmo e proatividade, sempre exigindo o máximo dos alunos, para que alcancem a excelência. Obrigado, professor!

Ao Prof.^o Dr. Antonio Zanin, por se dispor a analisar este trabalho e assim contribuir para sua melhoria e sucesso. Obrigado, professor!

À coordenação e aos demais professores do PPGC/UFRPE, pela dedicação, comprometimento e profissionalismo. Obrigado a todos!

Ao Secretário-Executivo da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco, o Sr. Filipe Camelo de Castro, por sua receptividade, visão e apoio à ciência.

Aos voluntários da SCGE/PE, que participaram da pesquisa com comprometimento e dedicação.

Aos meus colegas de turma Aldir Dias, Gilson Cavalcanti, Indira Scarlett, José Henrique, Josefa Camila, Maria do Socorro, Rinaldjo da Silva, Roberto de Carvalho e Sérgio José. Obrigado por todo apoio nessa jornada. Obrigado, “minhas joias”! Vocês são sensacionais!

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo desenvolver um estudo que possa realçar o papel dos atores à frente do trabalho institucional e da perspectiva apreciativa aplicados ao caso da Secretaria da Controladoria Geral de Pernambuco (SCGE/PE) em termos de seu estágio de institucionalização, agente de controle interno e *accountability*. A fundamentação teórica compreendeu os temas de Controladoria, Controle Interno na Gestão Pública, *Accountability*, Teoria Institucional, Trabalho Institucional e Investigação Apreciativa (IA). A pesquisa tem característica qualitativa, descritiva-exploratória e documental. Foi realizado um estudo de caso que envolveu procedimentos associados aos 4-Ds iniciais do modelo 5-D da IA, em inglês/português: 1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D *Design*/Planejamento e 5-D *Destiny*/Destino, que também são descritores temáticos da análise, associados aos elementos institucionais utilizados. Para tanto, foi constituído um grupo colaborativo, como um ator representativo da SCGE/PE, composto por seis membros da instituição (representantes dos níveis estratégico, tático e operacional) que participaram ativamente do processo de coleta, análise e validação dos dados realizado por meio de oficinas, com a utilização de recursos remotos. Os resultados indicaram existir padrões predominantes de objetificação e características iniciais da sedimentação em andamento no processo de institucionalização da SCGE/PE, que se expressa como uma instituição positiva de controle interno e *accountability*, atuante principalmente como um núcleo estratégico e de apoio para a administração pública estadual e para a sociedade. Também se evidenciou a presença dos três tipos de trabalho institucional (político, técnico e cultural-cognitivo) por meio das ações empreendidas por seus atores, de modo combinado e mutuamente articulado para garantir o processo de institucionalização como vem sendo conduzido e gerar possibilidades a serem exploradas em relação à visão de futuro da Controladoria. Neste particular, notou-se esforços a serem empreendidos visando ao aperfeiçoamento, consolidação institucional e legitimação da SCGE/PE. Por fim, os resultados obtidos sugerem a continuidade dos estudos sobre este tema e abrem espaço para novas pesquisas, inclusive envolvendo a SCGE/PE, cuja trajetória institucional está em ativo processo de construção e desenvolvimento.

Palavras-chave: Controladoria. Setor público estadual. *Accountability*. Teoria Institucional. Trabalho Institucional. Investigação Apreciativa.

ABSTRACT

This dissertation aims to develop a study that can highlight the role of actors ahead of the institutional work and the appreciative perspective applied to the case of the Secretariat of the Controller General of Pernambuco (SCGE/PE) in terms of its stage of institutionalization, internal control agent and accountability. The theoretical foundation comprised the themes of Controllorship, Internal Control in Public Management, Accountability, Institutional Theory, Institutional Work and Appreciative Inquiry (AI). The research is qualitative, descriptive-exploratory, and documentary in nature. A case study was carried out involving procedures associated with the initial 4-Ds of the 5-D model of AI: 1-D Definition, 2-D Discovery, 3-D Dream, 4-D Design, and 5-D Destiny, which are also thematic descriptors of the analysis, associated with the institutional elements used. To this end, a collaborative group was set up, as a representative actor of SCGE/PE, composed of six members of the institution (representing the strategic, tactical and operational levels) who actively participated in the process of data collection, analysis and validation carried out by means of workshops, with the use of remote resources. The results indicated that there are predominant patterns of objectification and initial characteristics of the sedimentation underway in the institutionalization process of SCGE/PE, which is expressed as a positive institution of internal control and accountability, acting mainly as a strategic and support core for the state public administration and for society. The presence of the three types of institutional work (political, technical and cultural-cognitive) was also evidenced through the actions undertaken by its actors, in a combined and mutually articulated manner to ensure the institutionalization process as it has been conducted and to generate possibilities to be explored in relation to the Comptroller's vision for the future. In this particular, it was noted that efforts should be undertaken aiming at the improvement, institutional consolidation and legitimation of SCGE/PE. Finally, the results obtained suggest the continuity of studies on this theme and open space for new research, including that involving SCGE/PE, whose institutional trajectory is in an active process of construction and development.

Keywords: Controllorship. State public sector. Accountability. Institutional theory. Institutional work. Appreciative inquiry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes do processo de institucionalização.....	47
Figura 2 – Elementos constituintes da agência.....	57
Figura 3 – Modelo de 5-D.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas	49
Quadro 2 – Pilares Institucionais.....	49
Quadro 3 – Trabalho político, cultural e técnico empreendido na criação de instituições	55
Quadro 4 – Dois paradigmas para a abordagem da mudança organizacional	59
Quadro 5 – Núcleo positivo da vida organizacional	60
Quadro 6 – Protocolo de pesquisa	72
Quadro 7 – Riscos da pesquisa e ações mitigadoras	79
Quadro 8 – Perfis dos participantes do grupo colaborativo.....	83
Quadro 9 – Motivação dos participantes para participar da pesquisa.....	84
Quadro 10 – Sugestões de Tópicos Afirmativos	86
Quadro 11 – Novos Tópicos Afirmativos	87
Quadro 12 – Tópico Afirmativo escolhido	88
Quadro 13 – Respostas consolidadas primeira pergunta do ciclo 2-D	89
Quadro 14 – Respostas consolidadas segunda pergunta do ciclo 2-D.....	91
Quadro 15 – Respostas consolidadas terceira pergunta do ciclo 2-D.....	92
Quadro 16 – Respostas consolidadas quarta pergunta do ciclo 2-D.....	93
Quadro 17 – Pergunta sobre o núcleo positivo da vida organizacional	94
Quadro 18 – Respostas consolidadas quinta pergunta do ciclo 2-D.....	95
Quadro 19 – Respostas consolidadas primeira pergunta do ciclo 3-D	96
Quadro 20 – Respostas consolidadas segunda pergunta do ciclo 3-D.....	98
Quadro 21 – Respostas consolidadas terceira pergunta do ciclo 3-D.....	100
Quadro 22 – Respostas consolidadas quarta pergunta do ciclo 3-D.....	102
Quadro 23 – Respostas consolidadas quinta pergunta do ciclo 3-D.....	103
Quadro 24 – Respostas consolidadas primeira pergunta do ciclo 4-D	106
Quadro 25 – Respostas consolidadas segunda pergunta do ciclo 4-D.....	108
Quadro 26 – Respostas consolidadas - terceira pergunta do ciclo 4-D.....	109
Quadro 27 – Exemplos das falas do grupo colaborativo	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICPA – American Institute of Certified Public Accountant

ASCIPE – Associação dos Servidores de Controle Interno do Estado de Pernambuco

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

CGU – Controladoria Geral da União

CNS – Conselho Nacional de Saúde

CONACI – Conselho Nacional dos Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

IA – Investigação Apreciativa

IA-CM – Internal Audit Capability Model for the Public Sector

IFAC – International Federation of Accountants

OGE – Ouvidoria-Geral do Estado

PPGC – Programa de Pós-Graduação em Controladoria

SCGE/PE – Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco

TCE-MG – Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. JUSTIFICATIVA	16
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.3. OBJETIVOS.....	25
1.3.1. Objetivo Geral.....	25
1.3.2. Objetivos Específicos	26
2. REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1. CONTROLADORIA	27
2.2. CONTROLE INTERNO NA GESTÃO PÚBLICA	30
2.3. INSTITUIÇÕES DE <i>ACCOUNTABILITY</i>	38
2.4. TEORIA INSTITUCIONAL	41
2.5. TRABALHO INSTITUCIONAL	52
2.6. INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA.....	57
2.6.1. Origens e Definições da IA	57
2.6.2. A abordagem da IA e o modelo de 5-D.....	61
3. METODOLOGIA.....	66
3.1. PREÂMBULO	66
3.2. TIPIFICAÇÃO/CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	67
3.3. ESTUDO DE CASO.....	69
3.4. DELINEAMENTO DO PROTOCOLO DO TRABALHO INSTITUCIONAL E APRECIATIVO (APLICADO AO MODELO DE 5-D).....	70
3.5. COLETA, VALIDAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	75
3.6. ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	79
4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	82
4.1. APLICAÇÃO DO PROTOCOLO DA PESQUISA E MONTAGEM DO GRUPO COLABORATIVO (1-D).....	82
4.2. 1-D (DEFINITION/DEFINIÇÃO) PROPOSIÇÃO E ANÁLISE DO TÓPICO AFIRMATIVO DA PESQUISA	84
4.3. 2-D (DISCOVERY/DESCOBERTA)	88
4.4. 3-D (DREAM/SONHO).....	96
4.5. 4-D (DESIGN/PLANEJAMENTO).....	105
4.6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	111

5. CONCLUSÃO.....	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
APÊNDICE I	134
APÊNDICE II	138
APÊNDICE III.....	141
APÊNDICE IV	142
APÊNDICE V	143
APÊNDICE VI.....	144

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como temática interdisciplinar os estudos que ligam Investigação Apreciativa (IA) e teoria institucional, compreendendo a vertente do trabalho institucional, os quais serão aplicados à Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco (SCGE/PE) com o propósito de entender seu atual estágio institucional, entre outros aspectos.

A temática ainda envolve questões relativas ao controle interno no setor público, com interesse em assuntos que correlacionam o papel exercido pelas instituições de *accountability* (ARANHA; FILGUEIRAS, 2016).

A dissertação defendida por Souto (2017) no Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPGC/UFRPE) também serve como referência tendo em vista que identificou na SCGE/PE a coexistência dos padrões de habitualização e objetificação de sua estrutura organizacional e do arquétipo de governança adotados e ajustados às quatro macrofunções de controle interno (ouvidoria, auditoria governamental, controladoria e corregedoria).

A SCGE/PE foi criada através da Lei nº 13.205, de 19 de janeiro de 2007, visando a ampliar o controle do uso dos recursos e do patrimônio do Estado, a incrementar a transparência da gestão pública e a oferecer ferramentas para o controle das ações sociais do governo do estado (PERNAMBUCO, 2007). Além disso, a SCGE/PE auxilia o governador estadual nas atividades referentes à defesa do patrimônio público, controle interno, auditorias públicas, prevenção e combate à corrupção e fomento ao controle social por meio da transparência estadual e da Ouvidoria-Geral do Estado (OGE).

Na iniciativa privada, é perceptível a ênfase dada à otimização de recursos, sem prejuízos à satisfação dos clientes, para geração de lucro. Contudo, ao se analisar o setor público, identifica-se esses mesmos objetivos, exceto pela finalidade de lucro, visto isto ser particular da empresa privada (ALMEIDA; MOREIRA, 2014)

O Estado, enquanto ente federativo e pessoa jurídica de direito público interno, pode ser visto como capaz de contrair direitos e obrigações na ordem jurídica (CARVALHO FILHO, 2014). Neste sentido, pode-se asseverar seu funcionamento semelhante às organizações comuns, pois realiza o planejamento estratégico, possui objetivos claros, executa orçamento, contrata pessoal, obtém bens, contrata serviços e controla (SOUTO, 2017). Assim, a administração das organizações pondera três diferentes elementos: planejamento, execução e controle (FREZZATTI *et al.*, 2011).

Assim sendo, surge a importância da utilização de controles internos, que agregam confiabilidade e fornecem segurança para o gestor no processo de tomada de decisão. A adoção de mecanismos e práticas de controle possui dimensão legal, pelos quais os gestores devem zelar pelo patrimônio público com ética e transparência (ALMEIDA; MOREIRA, 2014).

A partir de seus estudos, Souto (2017) ressalta que o controle interno no serviço público tem a missão de criar um ambiente mais veloz, mais eficiente e eficaz, que majore a capacidade de governança.

A SCGE/PE nasceu gozando de benefícios especiais em decorrência das influências sociais e políticas, além dos incentivos à inovação visando aos interesses da gestão e do controle do patrimônio público (SOUTO, 2017). Entretanto, para o autor, a SCGE/PE, devido ao estágio institucional alcançado, no momento em que realizou sua pesquisa, ainda não havia atingido ampla legitimidade dentro do aparato estatal, razão pela qual precisava afirmar sua posição no âmbito estratégico do Estado e se tornar mais conhecida na sociedade.

Em estudos dessa natureza, Barbosa Neto e Colauto (2010) afirmam que a teoria institucional proporciona relevantes contribuições para a gestão organizacional, já que um empreendimento não procede apenas da ação humana, projetada e planejada, mas também de suas interações no contexto cultural e político, além de processos cognitivos, simbólicos e sociais. Fachin e Mendonça (2003) ressaltam que a mesma objetiva elucidar os fenômenos organizacionais através do entendimento do como e do porquê as estruturas e processos organizacionais são legitimados, e quais são seus reflexos sobre os resultados planejados para as organizações.

De acordo com Carvalho, Vieira e Goulart (2012), vem se tornando consensual, em estudos que abordam convergências teóricas e de investigação sociológicas, assinalar o ponto de vista institucional como um dos modelos teóricos mais promissores juntamente com a perspectiva ecológica e de redes, para esclarecer o funcionamento e evolução da sociedade organizacional. Na pesquisa contábil, Vailatti, Rosa e Vicente (2017) colocam a teoria institucional como uma das mais evidenciadas nos estudos da atualidade.

Guerreiro, Frezatti e Casado (2006) afirmam que a teoria institucional se baseia no conceito de costumes de um grupo de pessoas: a instituição é constituída a partir de costumes e estes dependem de hábitos. Os hábitos caracterizam-se como uma tendência para se engajar em formas de ação anteriormente adotadas. Formalizados e institucionalizados, os hábitos formam os costumes que, por sua vez, moldam as instituições.

Nesse sentido, ressalta-se os estudos de Lawrence (1999) e Lawrence e Suddaby (2006) ao abordarem o trabalho institucional como o estabelecimento de ações propositas que visam

a criação, manutenção ou ruptura institucional que, no âmbito organizacional, representam os esforços realizados para se focalizar arranjos organizacionais e suas variações.

Segundo Lawrence, Suddaby e Leca (2011), o trabalho institucional busca esclarecer como alguns tipos de ações humanas influenciam a instituição em várias situações, deliberada ou fortuitamente, além de promover a interação entre os estudos relativos à influência dos atores sociais.

Desta forma, a próxima seção aprofunda o encaminhamento dados à proposta de realização de uma pesquisa teórica e empírica que toma como objeto de estudo a SCGE/PE, começando pela justificativa para sua realização.

1.1. JUSTIFICATIVA

No PPGC/UFRPE, a linha de pesquisa adotada pela professora orientadora desta dissertação focaliza as instituições de controle interno das organizações públicas e privadas, segundo uma visão interdisciplinar que conjuga trabalho institucional, IA e controle interno.

Baseado nessa linha de pesquisa, a dissertação defendida por Souto (2017) já abordou a SCGE/PE, em que buscou investigar a configuração institucional desse órgão de controle interno, sob a ótica das teorias institucional e apreciativa. Segundo o autor, a pesquisa poderia contribuir para o preenchimento do que ele afirmou ser “uma lacuna a ser explorada no tocante a abordagem relacionada à controladoria como entidade pública de controle sob a perspectiva positiva e generativa” (SOUTO, 2017, p. 20). À época, foi registrado o caráter inédito da pesquisa, devido à ausência de estudos passados relacionados à SCGE/PE e à temática interdisciplinar supracitada.

Souto (2017) também revelou que a SCGE/PE estava inserida em um contexto favorável ao seu funcionamento e ideais defendidos na administração pública, com seus discursos difundidos e teorizados, além de práticas aceitas e implementadas, permitindo afirmar a existência de condições para prosseguir buscando a elevação de sua legitimidade institucional e obtenção de apoios para vencer o *status quo* dominante. Como dito anteriormente, o trabalho de Souto (2017) apontou que a referida Secretaria ainda se encontrava em processo de institucionalização, no tocante à coexistência dos padrões de habitualização e objetificação e, para o autor, tornava-se necessário investigar que processos deveriam ser adotados com vistas ao fortalecimento de seu modelo institucional.

Como justificativa de ordem prática, entretanto, nesta dissertação se pretendeu ir além da simples continuidade dada ao foco adotado no estudo de Souto (2017). Deste modo, procurou-se ampliar o estudo para identificar os avanços alcançados pela SCGE/PE nos últimos cinco anos e fazer o aprofundamento da evolução do processo de institucionalização por ela alcançado. Contou-se, ainda, com a possibilidade de o uso da IA contribuiria para que a SCGE/PE também fizesse a sua própria avaliação, para buscar a presença ou ausência de mudanças transformadoras (BUSHE, 2007). Como foi feito anteriormente, a dissertação recebeu o apoio da SCGE/PE, por meio de um grupo colaborativo, entendido como um ator representativo da instituição, que se propôs a projetar o futuro do próprio órgão nos próximos anos.

Em termos práticos, então, ressalta-se o papel da academia junto à SCGE/PE, que deve ser considerado como substancial para que essa entidade, ao lado da visão apreciativa, também seja objeto de uma análise institucional, com foco em estratégias de mudança que visem a atender a formulação de políticas e gestão governamentais, na esfera do controle interno. Cabe lembrar que esta é uma agenda de estudos em que se aborda o que realmente importa: o propósito da organização, ou seja, aquilo que exprime sua missão, valor, legitimidade e sustentabilidade (OLIVEIRA, 2016).

Com a realização deste tipo de estudo institucional e apreciativo, destaca-se a relevância de se conhecer os fatores histórico-institucionais ligados aos temas básicos do funcionamento da SCGE/PE, associados à valores pessoais e da organização. Trata-se de uma linha de pesquisa que valoriza as experiências positivas, histórias exitosas e grandes realizações que já teve oportunidade de mostrar como a SCGE/PE tem desenvolvido seu papel como órgão de controle interno e de *accountability* (SOUTO; OLIVEIRA, 2018).

Para fundamentar a abordagem utilizada, alinha-se as razões de ordem teórica, começando pelo que Fachin e Mendonça (2003) definem como sendo oriundo da perspectiva institucional, com seu enfoque simbólico-interpretativo da realidade organizacional. Para os autores, trata-se de uma construção social e coletiva, daí a participação do pessoal da SCGE/PE, inclusive no processo apreciativo de avaliação, como já foi mencionado.

Assim, é importante tecer algumas considerações sobre a vertente institucional, que, de acordo com Azevedo *et al.*, (2003), indica que as organizações são levadas a incorporar valores e padrões definidos antecipadamente, os quais não necessariamente terão uma forte correlação positiva com a eficiência operacional, mas serão absorvidos como requisito fundamental no processo de legitimação, permitindo aumentar, por conseguinte, a sua capacidade de sobrevivência.

A teoria institucional vem sendo abordada no campo teórico e prático, com aplicações feitas em vários contextos organizacionais, apontando que as organizações necessitam padronizar comportamentos e disseminar a sua identidade entre os funcionários. Além disso, vem ganhando espaço nos estudos organizacionais por contribuir na compreensão dos padrões implícitos e da diversidade dentro das organizações (PEREIRA, 2012).

Nascimento, Rodrigues e Megliorini (2010) afirmam que a teoria institucional tem sido usada como sustentação em vários estudos de áreas diversas, como economia, sociologia, ciência política, administração e contabilidade, buscando a compreensão da realidade social dentro de sistemas como organização, família e governo.

O assunto ainda tem respaldo no campo de estudo da administração pública, ao se explorar a implantação e desenvolvimento de um sistema de controle interno em um órgão público estadual, como instrumento de autocontrole visando à supervisão de suas atividades e o aperfeiçoamento do uso dos recursos públicos (ALVES; MORAES JUNIOR, 2016). Os autores acrescentam que o controle interno seria responsável por promover a capacidade de autoavaliação da gestão pública, no intuito de desenvolver meios que relacionem as práticas desempenhadas no âmbito da administração com os escopos normativos e governamentais desejados.

Como é sabido, um órgão central de controle interno tem papel de destaque na administração pública, devido à orientação e vigilância relacionada às ações dos administradores, visando a garantir a eficiente arrecadação das receitas e a adequada utilização dos recursos públicos (SILVA, 2002).

Sendo assim, uma das justificativas apresentadas reside na contribuição que se pode extrair da teoria institucional, pela qual se fez uma análise acerca dos estágios institucionais que uma organização pode alcançar (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Ou seja, pode-se falar do processo de institucionalização que ocorre da seguinte forma: habitualização, objetificação e sedimentação.

Cabe lembrar que o estudo de Souto (2017) apontou que a SCGE/PE se encontrava em um *continuum* variando do primeiro ao segundo estágio. Motta (2003) observa que esse processo considera as influências mútuas dos indivíduos e as relações de poder das quais compartilham e trabalham para que isto aconteça. Além disso, “os indivíduos são influenciados pelo grupo social no qual estão inseridos, e este, por sua vez, também sofre influência dos indivíduos de seu meio” (BOFF; BEUREN; GUERREIRO, 2008, p. 160).

Modelos normativos, aceitos e obrigatórios no ambiente organizacional, caracterizam-se como processos institucionalizados, contudo, o deixam de ser quando os integrantes do grupo não correspondem ao padrão intitulado e estipulado pela organização (BOFF, 2007).

Santana, Colauto e Carrieri (2011) argumentam que a introdução de uma visão guiada por símbolos e desejo de legitimidade desafia a ideia das organizações como atores racionais, pois as organizações tendem a copiar umas às outras por se encontrarem numa competição por recursos e consumidores, poder político e legitimidade institucional, oportunidades sociais e econômicas. Sob outro aspecto, a partir do isomorfismo, as organizações inseridas em ambientes institucionais legitimam-se e obtêm recursos. Dessa forma, elas se adaptam aos ambientes não por questões de eficiência, mas em busca de legitimação (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Na pesquisa, também se pretendeu incorporar o viés do trabalho institucional voltado para a criação e manutenção das instituições, o qual envolve apoiar, reparar ou recriar os mecanismos sociais que garantem o cumprimento de seu papel, como a adesão aos sistemas de valores e reprodução de normas e sistemas de crenças existentes. Assim, à luz desse referencial, a dissertação procurou introduzir estas e outras variações da teoria institucional, contando com a colaboração do pessoal da SCGE/PE, que possibilitou conhecer como este desenvolve seu trabalho institucional e determina a configuração dessa instituição de controle interno (GONZÁLEZ-GONZÁLEZ; GARCÍA-FÉNIX, 2020).

Combinada a essa contribuição teórica, recorreu-se, mais uma vez, à perspectiva apreciativa, entendida como uma abordagem e fundamentação que prioriza estudar as boas práticas existentes no funcionamento de uma organização e o que seus membros fazem para que elas se reproduzam (VAN DE WETERING, 2010).

Teoricamente, não é demais reforçar que a IA vem sendo explorada em vários outros estudos recentes tais como os que foram realizados por Costa Filho (2021), Coelho (2020) e Souto (2017) em suas dissertações, ligadas ao PPGC/UFRPE. Há, ainda, trabalhos desenvolvidos por Cabral (2015) e Almeida (2013) na Companhia Hidrelétrica do São Francisco – CHESF; Broxado (2013), no estudo do Comitê Gestor da Orla da Marítima da Ilha de Itamaracá; o de Araújo (2010) e o de Oliveira *et al.*, (2012), no caso do Movimento Pró-Criança, entre outros.

Adiciona-se, ainda, que a temática cobre a questão da instituição de *accountability* na esfera da SCGE/PE, esperando-se que essa terminologia seja mais bem definida. De acordo com Lemos *et al.*, (2018), o termo ainda não possui um conceito fechado entre os estudiosos da contabilidade, embora venha sendo utilizado em decorrência da internacionalização das normas

contábeis, destacando-se a necessidade de melhoria da transparência e da prestação de contas no setor público. Nesse aspecto, Oliveira (2016) comenta que *accountability* é debatida segundo alguns termos-chave: responsabilização, disponibilização de informações, controle social, participação e governança.

Já Loureiro e Abrúcio (2002) defendem que o termo *accountability* é um instrumento de controle das políticas públicas adotadas pelos governantes, fundamental para um controle mais eficaz que contribua para a tomada de decisões que beneficie a sociedade.

O fato é que, junto com essa discussão, aproveitou-se para pôr em evidência a força que tem a inserção da temática do trabalho institucional, combinado à perspectiva apreciativa, aplicada ao caso da SCGE/PE. Sob essa nova lógica é que se conseguiu identificar a evolução dos mecanismos de controle por meio da sua transformação organizacional na atualidade. Reafirma-se que este é um avanço em relação ao estudo de Souto (2017). A adoção da temática do trabalho institucional junto com a análise apreciativa é algo praticamente inexplorado.

Sendo assim, é importante lembrar que o estudo de Souto (2017), enquanto trabalho antecedente desta dissertação, serviu como uma importante referência, confirmando a função finalística da SCGE/PE de atender à vontade social que lhe deu origem (maior eficiência do gasto, meio social de cobrança aos governos, etc.), associada à força política do ex-governador Eduardo Campos que, à época, percebeu essa demanda social existente e incluiu na política pública do estado de Pernambuco a criação de um órgão de controle com um perfil teórico bem definido, e uma equipe técnica preparada para a implementação e disseminação das práticas de controle interno (SOUTO, 2017).

É pertinente dizer que a SCGE/PE, enquanto órgão de fiscalização e controle estadual, possui um papel de fundamental importância no que tange às boas práticas da gestão pública, uma vez que busca garantir a apropriada utilização dos recursos públicos. Criada em 2007, através da Lei nº 13.205, a Secretaria de Controladoria pernambucana tem o objetivo de apoiar o governador no desempenho de suas atribuições quanto aos assuntos e providências que, no campo do poder executivo, sejam concernentes à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à prevenção e ao combate à corrupção, e ao incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública estadual; e apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional (PERNAMBUCO, 2007).

Nesse sentido, o estudo anteriormente desenvolvido por Souto (2017) procurou delimitar o processo de institucionalização alcançado pela SCGE/PE ao longo de sua atuação e iden-

tificar os fatores indicativos da SCGE/PE como organização positiva, em um contexto de *accountability*. Foi destacada a associação entre as perspectivas apreciativa e institucional ao se focalizar o contexto de atuação da SCGE/PE, utilizando-se o modelo de 5-D, em inglês/português: 1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D *Design*/Planejamento e 5-D *Destiny*/Destino.

Souto (2017) identificou que o órgão surgiu gozando privilégios especiais decorrentes de demandas sociais e políticas, além de incentivos à inovação que colaboraram nos ideais defendidos no tocante a administração e ao controle do patrimônio público. Assim, a SCGE/PE encontrou um contexto adequado ao seu funcionamento e aos ideais, discursos e práticas, permitindo asseverar a existência de condições práticas para a continuidade da busca pela elevação de sua legitimidade e obtenção de suporte para vencer o desafio do *status quo* dominante.

Nesse ponto, cabe ressaltar que, embora a SCGE/PE ocupasse relevante posição no núcleo estratégico do Estado, ela ainda não dispunha de ampla legitimidade, havendo a necessidade de rever sua disposição dentro da visão estratégica do governo e na sociedade. Esta situação solicitava que a SCGE/PE promovesse o diálogo com atores sociais, interação com conselhos de políticas públicas e ganhar visibilidade por outros canais de comunicação.

Outro ponto referido no estudo dizia respeito à identificação de indícios da SCGE/PE como organização positiva, em um contexto de *accountability* (SOUTO; OLIVEIRA, 2018). Dessa forma, no trabalho de Souto (2017), verificou-se a ocorrência de um momento de autorreflexão sobre o desempenho institucional da SCGE/PE, baseando-se em seus fatores positivos, além de ressaltar que isto se fez mediante o desenvolvimento de capacidades descobridoras e exploratórias de seu próprio potencial e de contar com competências que se renovam (generativas) e se expandem para além do ambiente externo. Isso contou com forças internas que lhes dão sustentação (SOUTO, 2017).

Nesse caso, segundo Souto (2017), foi defendido o incentivo para que o corpo funcional da SCGE/PE fosse para além do comum (competência expansiva), assim como criasse um ambiente que permitisse aos seus membros refletir sobre os resultados de suas ações e reconhecer sua relevante contribuição ao experimentarem um senso de progresso (competência generativa), além de constatar a existência de uma política de incentivo para que seus membros mantenham diálogo contínuo e ativo (competência generativa).

O último ponto destacado nas conclusões do trabalho de Souto (2017) tratou sobre a associação das perspectivas apreciativa e institucional naquele contexto de atuação da SCGE/PE. Nesse sentido, segundo o autor, o surgimento de aspectos positivos e generativos no

desenvolvimento institucional do órgão, além de servir como objeto de reflexão sobre o grau de institucionalização, sinalizava para a análise sobre procedimentos de controle interno por parte do governo estadual e seu empenho em ser visto como *accountable*. Tal situação trazia subsídios para a melhoria da relação governo-sociedade, ganhando legitimidade devido às ações de seus órgãos de controle.

Souto (2017) ressaltou, adicionalmente, que o desenvolvimento de uma atuação positiva por parte da SCGE/PE poderia impactar favoravelmente o seu posicionamento no setor público estadual. Entretanto, havia (e há) muito por fazer para se tornar cada vez mais protagonista de várias ações importantes para a sociedade pernambucana.

Desta forma, ao se consultar os principais portais acadêmicos (*Google Acadêmico*, *Qualis-Periódicos da Capes*) sobre o trabalho institucional relacionado à SCGE/PE, não se encontrou estudos abordando o assunto, demonstrando, assim, certa lacuna a ser explorada. Desta forma, a presente pesquisa justifica sua relevância ao contribuir para esse campo de conhecimento na esfera da controladoria, sobretudo ao se verificar a temática institucional-apreciativa.

Assim, a próxima seção tratará sobre a problematização e a pergunta de pesquisa que norteiam esta dissertação.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

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

Os mecanismos de controle interno estão fundamentados nas Constituições Federal, Estadual e na Lei de Responsabilidade Fiscal, e representam o conjunto de atividades de controle praticadas diariamente na administração pública, visando garantir a eficiência operacional e o acatamento das normas legais e regulamentares (ALMEIDA; MOREIRA, 2014).

O controle interno na gestão pública é imprescindível para impedir atos que vão contra o interesse público. A maior preocupação com o princípio da economicidade e a constatação que as informações na administração pública apontam que estas são distorcidas e insuficientes, o que significa ter que se desenvolver novas ferramentas de controle interno, para evitar o desperdício do dinheiro público, oferecendo um serviço de excelência ao cidadão (CAVALHEIRO; FLORES, 2007)

Como visto, o estudo de Souto (2017) constitui o ponto de partida para se entender determinado processo de institucionalização, que abrange as quatro macrofunções de controle interno (ouvidoria, auditoria governamental, controladoria e corregedoria), as quais precisam se traduzir em um perfil de *accountability* que ainda está em desenvolvimento e merece ser investigado.

No decurso da institucionalização, ações tornadas habituais referem-se a comportamentos que se desenvolveram empiricamente e foram adotados por uma ou mais pessoas a fim de solucionar problemas recorrentes. Segundo Tolbert e Zuckert (1999, p. 202), “tais comportamentos são tornados habituais à medida que são evocados com um mínimo esforço de tomada de decisão por atores em resposta a estímulos particulares”. Beuren e Oliveira (2012, p. 174) acrescentam que “novos conceitos são institucionalizados quando são convertidos em novos valores, hábitos e rotinas dentro da organização”.

A SCGE/PE, enquanto entidade em processo de institucionalização e legitimação, também está sujeita à constante discussão e, mesmo, renovação, de valores, hábitos e rotinas. Neste sentido, dado que se pretende enfocar novamente a SCGE/PE, toma-se como primeira questão norteadora como investigar em que estágio de institucionalização e desenvolvimento institucional esse órgão atualmente se encontra.

Por outro lado, o próprio estudo feito anteriormente, atribuía à SCGE/PE um papel de inovação social no setor público, congregando fortes atributos típicos de organizações positivas, associados a alguns aspectos indicativos das instituições de *accountability* (SOUTO; OLIVEIRA, 2018). Assim, no tocante a esse aspecto, uma segunda questão norteadora levanta suposições de que esta marca institucional da SCGE/PE continua presente e pode evidenciar as características existentes neste órgão de controle e instituição de *accountability*. Neste caso, questiona-se como é que se situa o caso da SCGE/PE enquanto uma estrutura organizacional que passa por transformações movidas por atores na realização de seu trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006)

A relevância dessas duas questões norteadoras ora expostas propõe uma reflexão sobre como tem se desenvolvido a percepção de seus técnicos e gestores acerca do que eles podem fazer para em face do presente e futuro dessa organização, por meio da autorreflexão e aperfeiçoamento dessa estrutura organizacional. Tal ponderação sugere estudar a SCGE/PE, por meio das intenções ou ações manifestadas por seus integrantes, como agentes de controle interno.

Interessa obter mais subsídios acerca do trabalho institucional que eles fazem juntos para alcançar seus objetivos quanto à competência da SCGE/PE, conforme sua evolução e trajetória recentes.

Deste modo, questiona-se que trabalho institucional esses agentes (atores do controle interno) têm desenvolvido (e podem desenvolver) e de que forma avaliam o desempenho da SCGE/PE, em estreita combinação com a ótica apreciativa. Sob esse ângulo, a questão está ligada à descoberta de evidências ligadas à realização de um trabalho institucional que seja bem-sucedido durante o processo de institucionalização da SCGE/PE, entendendo-se que o mesmo se configure como uma mudança positiva, elucidando os fundamentos da agência que transforma as instituições por meio de ações de trabalho institucional.

Segundo Duygan; Stauffacher e Meylan (2019), os atores realizam seu trabalho institucional para criar legitimidade e transformar instituições. Ao fazer isso, eles forneceram *insights* sobre as práticas e estratégias adotadas, com base em recursos, discursos e articulação de suas redes de relacionamento.

A discussão envolvendo tal questionamento aqui se traduz em uma agenda de pesquisa, na qual se pode mobilizar pessoas e recursos em torno de oportunidades de crescimento e desenvolvimento em vez de focar em coisas negativas ou deficitárias para a organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). A teoria apreciativa ajuda na descoberta da capacidade por parte dos atores de obter cooperação, de acordo com seus interesses e ação estratégica. Em termos apreciativos, tem-se uma filosofia e um processo de desenvolvimento organizacional que podem ser usados para produzir mudanças positivas (VAN VUUREN; CROUS, 2005). Trata-se de uma modelagem de gestão da mudança e que apoia a transformação organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Em outras palavras, a utilização da IA colabora com pressupostos de que é possível descobrir pontos fortes identificados com a visão estratégica dos atores, bem como usar o impulso e a energia por eles gerados para construir uma visão a favor de avanços no processo de institucionalização da SCGE/PE, como forma de valorizar o cumprimento de sua missão e propósito.

Por sua vez, na esfera da teoria institucional, a literatura enfatiza o papel do trabalho institucional, com ênfase nas maneiras que refletem a consciência institucional das pessoas, seus desejos de afetar o presente e o futuro da organização, com suas habilidades e recursos que elas mobilizam para promover mudanças (HAMPEL; LAWRENCE; TRACEY, 2017).

Nessa perspectiva teórica, deve-se saber que uma estrutura organizacional pode ser criada, mantida ou desmantelada por meio do trabalho institucional, mediante o desempenho de papéis, atividades e rotinas diárias, de acordo com os objetivos dos atores (WILLMOTT, 2011). Já Lawrence, Suddaby e Leca (2011) esclarecem que dar atenção ao tema do trabalho institucional consiste em situar as intenções dos indivíduos no centro da análise das instituições, à luz das mudanças e processos de institucionalização pelos quais elas passam. Entende-se ser necessário identificar que tipo de trabalho institucional isto envolve. O estudo do trabalho institucional pode explicar em que medida ocorre o desenvolvimento e o fortalecimento organizacional da SCGE/PE, buscando-se conhecer o compromisso dos atores com seus significados e identidades associados às mudanças positivas que eles possam promover no presente e no futuro.

Assim, a presente pesquisa pretendeu fazer uma nova apreciação e aprofundamento da análise institucional que projete uma trajetória organizacional para a SCGE/PE no futuro. O destaque a ser dado aponta para o papel dos atores institucionais na institucionalização da SCGE/PE, como agentes de controle interno, por meio de um caminho positivo, que contemple mudanças estruturais que possam reforçar as forças existentes, os valores essenciais e os recursos vitais para seu funcionamento, além de criar mecanismos contínuos de aprendizagem institucional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Considerando as ponderações decorrentes de tais questões norteadoras, surge o seguinte problema de pesquisa: como realçar o papel e a forma de atuação dos atores à frente do trabalho institucional e da perspectiva apreciativa aplicados ao caso da SCGE/PE, de acordo com a dinâmica de seu processo de institucionalização como uma instituição de controle interno e *accountability*?

Segundo esse problema de pesquisa, então, apresenta-se os objetivos geral e específicos que se espera alcançar. A seção seguinte tratará sobre os objetivos da dissertação.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Desenvolver um estudo que possa realçar o papel dos atores à frente do trabalho institucional e da perspectiva apreciativa aplicados ao caso da SCGE/PE em termos de seu estágio de institucionalização, agente de controle interno e *accountability*.

1.3.2. Objetivos Específicos

- I. Investigar em que estágio de institucionalização a SCGE/PE atualmente se encontra;
- II. Analisar a SCGE/PE enquanto uma instituição de controle interno e *accountability* na ótica apreciativa;
- III. Salientar que trabalho institucional tem sido desenvolvido pelos atores da SCGE/PE em seu atual contexto de atuação;
- IV. Utilizar a perspectiva apreciativa para delinear visão de futuro da SCGE/PE em termos de seu aperfeiçoamento, consolidação institucional e legitimação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a fundamentação teórica relacionada ao tema escolhido, visando responder à pergunta de pesquisa e o atingimento dos objetivos propostos. Além disso, também fornece alicerce para a compreensão da metodologia adotada que propõe combinar vários pontos de vista ao analisar o papel da SCGE/PE como uma instituição de controle interno e *accountability* na perspectiva do trabalho institucional e da IA.

2.1. CONTROLADORIA

O surgimento da controladoria deu-se entre o final do século XIX e início do século XX, devido à vários fatores de evolução e globalização empresarial e industrial (GUEDES; COSTA, 2021), iniciando-se pelas corporações estadunidenses profundamente influenciadas por três fatores que marcaram o desenvolvimento industrial daquela época: verticalização (empresas com controle centralizado); diversificação (grupos atuando em vários segmentos do mercado); e expansão geográfica (início da globalização dos mercados) (BORGES; PARISI; GIL, 2005).

Outro fator que contribuiu para o surgimento da controladoria foi a necessidade de as organizações controlarem sua cadeia de valores por meio de estratégias e do planejamento de suas atividades, tornando as informações cada vez mais importantes no processo decisório (FIETZ; COSTA; BEUREN, 2007).

Schmidt e Santos (2009) argumentam que a origem da controladoria está relacionada ao processo evolutivo dos meios sociais e de produção ocorridos com a chegada da Revolução Industrial, tendo quatro fatores como influenciadores principais:

- I. Aumento em tamanho e porte das organizações;
- II. Globalização física das empresas;
- III. Crescimento nas relações governamentais com negócios das companhias;
- IV. Aumento do número de fontes de capital.

Souza (2015) comenta que enquanto nos EUA os relatos iniciais sobre controladoria ocorreram no final do século XIX, na Europa, sobretudo na Alemanha, a expansão do tema deu-se no século XX, por volta de 1950, sendo um período com várias publicações de especialistas. A autora acrescenta o progresso da controladoria na Europa, principalmente na Alemanha, e nos EUA; sendo o mercado norte-americano o maior responsável pela modernização da con-

troladoria em nível internacional, tornando-a responsável por – além das questões de gerenciamento e monitoramento econômico – questões de mensuração, análise, comunicação e geração de informações que apoiam o processo decisório.

No Brasil, os conceitos sobre controladoria foram evidenciados no século XX, na década de 1960, conforme as necessidades empresariais (GUEDES; COSTA, 2021). A instabilidade econômica da época somada ao golpe militar de 1964 e a expansão da economia brasileira entre 1968 e 1973, no chamado “milagre econômico”, serviu como catalisador para a procura por profissionais da contabilidade, visando à gestão das organizações instaladas no país (SILVA, 2018).

O Brasil, após conhecer o processo de modernização durante o período de instalação da indústria, passou a buscar seu lugar como “potência econômica” e com a chegada das multinacionais as empresas passaram a depender ainda mais de informações adequadas que permitissem o acompanhamento e o controle de todas as operações realizadas; além de relatórios que auxiliassem a tomada de decisão eficaz (SOUZA, 2015).

Nessa perspectiva, percebe-se que a economia contemporânea, nacional e internacional, exige das organizações formas de controle cada vez mais eficazes e eficientes. Nesse contexto, nota-se a emergência da controladoria para suprir as necessidades de planejamento e controle do complexo processo de gestão das empresas atuantes num ambiente marcado pela globalização e pela contínua evolução; devendo acompanhar todas as mudanças que ocorrem no mercado global e possam impactar os negócios das organizações (CAVALCANTE *et al.*, 2012).

Com respeito a sua importância para as organizações, Beuren, Pasqual e Schindwein (2007) destacam a controladoria como uma área que favorece o processo de gestão por meio de informações que dão base ao processo de tomada de decisão.

Já Borinelli (2006) considera a controladoria como uma reunião de doutrinas e conhecimentos, que se estabelecem a partir de bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, concernentes ao controle do processo de gestão organizacional. Contudo, o autor destaca haver um dissenso sobre a posição da controladoria nas estruturas organizacionais, enquanto unidade administrativa, mas sugere a possibilidade de subordinação como um departamento à alta administração da organização, inclusive ao CEO ou até mesmo ao conselho de administração.

Padoveze (2012) propõe a controladoria como um núcleo administrativo responsável pelo emprego de todo o conjunto da ciência contábil dentro de uma empresa. O autor acrescenta que como a mesma se volta para o controle em todos os aspectos temporais – passado, presente,

futuro –, e como a ciência social exige a comunicação de informação, no caso, a econômica, cabe à controladoria a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o aparato da ciência contábil dentro da empresa, em suas mais variadas demandas.

Face a este cenário, Machado *et al.*, (2010) afirmam que a controladoria passa a desempenhar um importante papel no processo de gestão, pois se desenvolveu fundamentada nos preceitos básicos da contabilidade para uma ampla função de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, passando a participar ativamente da formulação das estratégias, deixando de ser apenas uma compiladora de dados para ser uma coordenadora responsável pelo planejamento nas organizações.

Boff, Beuren e Guerreiro (2008, p. 163) defendem que “a controladoria como área de responsabilidade dentro da organização se alimenta de dados e informações gerados pela contabilidade de custos, contabilidade financeira, contabilidade gerencial, entre outras”.

Assim, pode-se entender que a controladoria tem como objeto principal o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos eventos decorridos da administração econômica e financeira das empresas em geral (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2015). Depreende-se, pelos autores, que a controladoria, em sua trajetória, passou a ocupar uma posição de destaque nas organizações devido à sua relevância estratégica, ao contribuir para o crescimento delas através do levantamento e fornecimento de informações, baseadas no controle de suas operações, auxiliando no processo decisório e na busca dos objetivos traçados.

Nesse sentido, Oliveira (2014) ao falar sobre a atuação da controladoria, discorre que ela atua em entidades econômicas, identificadas como sistemas abertos que se relacionam com outros em determinado ambiente e usufruem de recursos objetivando a geração de produtos ou prestação de serviços. Assim, produtos, serviços e recursos contém valor econômico. Em seu entendimento, “a controladoria pressupõe uma visão sistêmica de todas as demandas de informação, internas ou externas” (OLIVEIRA, 2014, p. 25).

Ademais, além de suprir a necessidade informacional da gestão no processo decisório, a controladoria, tendo em vista a sua visão integral dos negócios e de seus objetivos, consolida-se como item fundamental no planejamento das ações das empresas (LIMA; ARAÚJO, 2018).

Assim, não é demais lembrar que “as várias funções da controladoria possibilitam uma visão e controle sistêmico da organização, no sentido de avaliar e controlar o desempenho” (BEUREN; OLIVEIRA, 2012, p. 176).

E, nessa perspectiva, Cavalcante *et al.*, (2012) propõem que as funções da controladoria correspondem a alguns de seus atributos, e além deles, existe uma diversidade de outras características que podem ser influenciadas pelo arcabouço organizacional, pelo objeto social, pelo modelo de gestão adotado e por outras peculiaridades.

Portanto, essas funções determinam a essência de atuação da controladoria e a definição delas é fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações como um fator chave de sucesso, sendo observadas mais as funções: contábil, controle, administração dos impostos, planejamento, elaboração de relatórios e interpretação, controle interno, sistema de informações, auditoria, custos e orçamento (LUNKES *et al.*, 2016).

Cabe ressaltar que, no contexto da gestão financeira, a controladoria serve como órgão de observação e controle da alta gestão, preocupando-se com a contínua avaliação da eficácia e eficiência dos diversos departamentos no desempenho de suas atividades, sendo ela a responsável pelo fornecimento dos dados e informações, pelo planejamento e pesquisa, objetivando sempre mostrar à alta administração os pontos críticos presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR.; SILVA, 2015).

Na visão de Fietz, Costa e Beuren (2007), a controladoria tem a missão de otimizar os resultados econômicos por meio do estabelecimento de um modelo de informações capaz de proporcionar condições para o desenvolvimento das empresas, que devem direcionar suas atenções à otimização de resultados. Os autores complementam afirmando que desta maneira, a controladoria auxilia a gestão das organizações a partir da atribuição de apoio na avaliação de resultados, especialmente quando monitora e orienta o processo de fixação de padrões, assim como avalia os resultados, cuidando em controlar os desvios do que foi realizado em relação ao planejado, como também as causas dos desvios e a necessidade de tomada de ações corretivas.

Finalmente, com base nos autores referenciados nesta seção, é possível notar que a controladoria pode favorecer o desenvolvimento da organização por meio do fornecimento de informações fidedignas, obtidas através de suas técnicas de controle e instrumentos gerenciais que possibilitarão à alta administração a melhor tomada de decisão durante o processo de busca dos seus objetivos.

A próxima seção direciona a abordagem para o controle interno, com ênfase na administração pública.

2.2. CONTROLE INTERNO NA GESTÃO PÚBLICA

As instituições necessitam de controles para a conservação da sobrevivência organizacional, pois é através desta que as atividades da empresa se alinham, no intuito de tornar os objetivos alcançáveis por meio do atingimento de metas e expectativas (AQUINO, 2018).

A ausência de princípios éticos e de valores morais podem incentivar o surgimento de oportunidades de ocorrência de fraude, e esta ser consumada devido à fragilidade de controles internos e falhas de procedimentos de gerenciamento de riscos (FAÇANHA *et al.*, 2020).

De acordo com Castro (2018), a palavra controle origina-se do latim *rorulum*, que indicava a relação de contribuintes pela qual se contratava a operação do cobrador de impostos. Ao ser incorporada definitivamente por diversos idiomas, teve seu sentido ampliado, passando a significar dominação (hierarquia/subordinação), direção (comando), limitação (proibição), vigilância (fiscalização contínua), verificação (exame), registro (identificação). Além disso, ainda segundo Castro (2018), historicamente, o vocábulo controle sempre esteve associado às finanças: em francês, *contrôler* – originária de *contre-rôle*, registro efetuado em confronto com o documento original, visando à verificação da fidedignidade dos dados – significa registrar, inspecionar, examinar; no direito inglês, significa vigilância; em italiano, *controllo*, refere-se à registro ou exame. Assim, a expressão consolidou-se nas organizações como indicativo para inspeção ou exame daquilo que se processa seus papéis ou dos registros de suas operações.

O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013) classifica controle interno como um processo organizacional, dirigido pelo conselho de administração, gestores e outros membros da organização, projetado para fornecer uma garantia razoável quanto à realização eficiente e eficaz dos objetivos relacionados às operações, relatórios financeiros e conformidade das leis e normas constituídas.

Já o comitê de procedimentos de auditoria do American Institute of Certified Public Accountant (AICPA), segundo Attie (2018, p. 239),

O controle interno compreende o plano de organização e conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Nessa perspectiva, Martins *et al.* (2013) argumentam a importância de observar que o conjunto de métodos e procedimentos da organização visam a segurança patrimonial, além da geração de informações contábeis fidedignas através de rotinas padronizadas que garantam a otimização dos recursos concomitantemente ao atingimento eficiente dos objetivos. Os autores também comentam que os controles internos devem ser particulares a cada tipo de empresa, ou seja, devem estar apropriados aos objetivos, porte, ramo de atividade, riscos a que está sujeita e suas regulamentações legais. Assim, a complexidade e a diversidade de suas operações são

exemplos de aspectos a serem observados ao elaborar o manual de procedimentos a ser seguido, não havendo, portanto, um modelo padrão de controle interno (MARTINS *et al.*, 2013).

Façanha *et al.* (2020) comentam a grande necessidade que as organizações têm de criar e utilizar procedimentos de controles internos, já que através deles podem ser realizadas ações que mitiguem os riscos enfrentados no transcurso do processo de busca de suas metas e objetivos.

O controle constitui um dos princípios básicos da administração pública ou privada; porém, enquanto no setor privado ele é imposto pela alta gestão, no intuito de proteger o patrimônio, evitar prejuízos e aumentar ganhos, no setor público, o controle decorre de imposições legais, demandando modificações e ajustes no modo de gerir os recursos públicos visando a otimização e a maior transparência possível de sua utilização (DAHER *et al.*, 2017).

A respeito disto, Alves e Moraes Júnior (2016) defendem que a concepção de controle na administração pública confirma o incentivo à burocratização da gestão pública no sentido de direcionar seus comportamentos à avaliação dos resultados esperados e especialmente das normas jurídicas existentes.

Nisto, Lopes *et al.* (2020) acrescentam que o sistema de controle interno pode ser compreendido como um conjunto de práticas a serem adotadas pelas entidades públicas, que derivam de diversas normas gerais, sobretudo a Constituição Federal, a Lei nº. 4.320/1964, e a Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 1964; 1988; 2001). A princípio, pode-se depreender dos autores a importância da existência dos controles internos nas organizações, sejam públicas ou privadas, para proteção patrimonial e o alcance de seus objetivos.

O controle interno no Brasil, de acordo com Castro (2018), originou-se em 1914 a partir da necessidade que o país tinha de realizar operações de créditos com bancos estrangeiros, mas que foi frustrada devido à falta de registros contábeis organizados e consistentes sobre a situação financeira, econômica e patrimonial do governo, pois a contabilidade governamental se resumia à escrituração do livro caixa. Ainda segundo o autor, em função desse momento houve a implementação de técnicas contábeis no setor público e aprovação de legislações específicas que viabilizaram a implantação de controles internos no país, através da contabilidade.

Cabe ressaltar que, como consequência do incidente ora relatado, foi criada através do Decreto nº 15.210, de 28 de dezembro de 1921, a Contadoria Geral da República, uma repartição da Diretoria do Tesouro Nacional, inicialmente batizada como Diretoria Central da Contabilidade Pública, por ser o órgão central de contabilidade da União. No ano seguinte, essa dire-

toria foi transformada em Contadoria Central da República, pelo Decreto nº 4.555/1922. Finalmente, foi denominada Contadoria Geral da República pelo Decreto-Lei nº 1.990, de 31 de janeiro de 1940 (CASTRO, 2018).

Décadas depois, em 1964, foi criada a Lei nº 4.320, que previa normas para a criação e controle dos orçamentos e balanços da União, estados, municípios e Distrito Federal (GONÇALVES *et al.* 2020; BRASIL, 1964).

Mais adiante, em 1967, foi divulgado o Decreto-Lei nº 200, que tratava das normas de organização da administração federal, considerando as atividades de controle da administração pública e que também estabelecia, no seu Art. 6º, os princípios essenciais das atividades da administração federal, a saber: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle. À época, além de tal Decreto, a Constituição Federal de 1967 também enfatizou o sistema de controle interno do governo federal, sendo responsáveis pela modernização do controle da administração pública (GONÇALVES *et al.* 2020; BRASIL, 1967).

Nascimento (2014) ressalta que esse novo padrão possibilitou um monitoramento mais ágil dos atos de gestão, acarretando no abandono do modelo anterior, considerado superado e que se dedicava mais aos aspectos formais, demonstrando-se ineficaz e oneroso. Desta forma, adotou-se, então, o processo de auditorias financeiras e orçamentarias.

Segundo Loureiro *et al.* (2012), o artigo 70 da Constituição Federal de 1988 estabeleceu o controle no setor público em externo e interno, sendo o primeiro realizado pelo Congresso Nacional, auxiliado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e o segundo pelo sistema de controle interno de cada poder.

Após alguns anos, em 04 de maio de 2000, veio a ser aprovada a Lei Complementar nº 101 que estabelecia normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Na qual consta em seu parágrafo 1º, do artigo 1º:

A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar (BRASIL, 2000).

De acordo com Loureiro *et al.* (2012), a Constituição de 1988 trouxe mais força aos poderes das instituições de controle externo e interno, reconhecidas como guardiãs da legalidade e probidade na administração pública, desencadeando um processo gradativo de atualização das estruturas organizacionais desses órgãos, com o objetivo de proporcionar uma melhor qualificação para suas funções constitucionais. O autor ainda comenta que em 2003 houve a

criação da Controladoria Geral da União (CGU), que passou a ser responsável pelo controle interno da gestão pública federal, inclusive sobre o controle dos recursos federais repassados aos governos subnacionais; vindo a ser visto, a partir do governo de Luiz Inácio Lula da Silva, como um órgão catalisador dos princípios de promoção da transparência e combate à corrupção (LOUREIRO *et al.*, 2012).

No setor público, então, o controle interno conta com procedimentos utilizados para averiguar se a execução de seus processos ocorre em conformidade com uma estrutura de governança voltada para o alcance dos objetivos relacionados à operações e gerenciamento de riscos, assim como do cumprimento de leis e regulamentos que forem aplicáveis no COSO (AQUINO; OLIVEIRA, 2018).

Os autores acrescentam que o Conselho Nacional de Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal – CONACI estabelece a padronização e ação dos órgãos de controle interno no país, unido à indicação de se adotar quatro macrofunções que se tornaram essenciais no âmbito do setor público: auditoria governamental; controladoria; corregedoria; e ouvidoria (AQUINO; OLIVEIRA, 2018).

Aquino (2018) destaca que o controle interno tem um papel importante na administração pública, pois, além de ser parte integrante, tem por finalidade auxiliar a gestão no cumprimento das metas governamentais. Ele também ressalta o disposto no Art. 74, da Constituição Federal de 1988:

Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, Sistema de Controle Interno com a finalidade de:
I - Avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;
II – Comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
III – Exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;
IV – Apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional (BRASIL, 1988).

Percebe-se, desta maneira, que a atuação do controle interno no âmbito da gestão pública se dá através de cada poder (Executivo, Judiciário e Legislativo). Já o controle externo, desempenhado pelo Legislativo, a cargo dos tribunais de contas, visando a avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, bem como dos resultados em relação à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, assim como da aplicação de recursos públicos (OLIVEIRA, 2016; SILVA; CARNEIRO; RAMOS, 2015; BRASIL, 1988).

A existência de controle interno no âmbito da gestão pública é fundamental para evitar atos que confabule contra o interesse público, pois a grande preocupação com o princípio da

economicidade e a constatação que as informações na administração pública são distorcidas e insuficientes, ratificam a necessidade de serem desenvolvidas novas ferramentas de controle interno, visando a impedir o desperdício do dinheiro público, proporcionando um serviço de excelência ao cidadão (CAVALHEIRO; FLORES, 2007).

No intuito de reforçar a importância dos controles internos e seu papel na orientação da gestão pública, Almeida e Moreira (2014) comentam que, em junho de 2012, o Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCE-MG) apresentou uma cartilha abordando o assunto e sua relevância para os órgãos de controle. Esse documento informava que os controles internos auxiliam o gestor no cumprimento de sua missão, tendo em vista que no exercício da função administrativa de controle, os entes e demais órgãos públicos devem se certificar que a existência de erros e possíveis riscos devem ser devidamente controlados e monitorados, para que possam atuar preventiva ou corretivamente, servindo como instrumentos auxiliares da gestão.

Nesse contexto, cabe destacar que:

Antes de ser meio de fiscalização, os controles internos têm cunho preventivo, pois oferecem ao gestor público a tranquilidade de estar informado da legalidade e legitimidade dos atos de administração que estão sendo praticados, da viabilidade ou não do cumprimento das diretrizes e metas estabelecidas, possibilitando a correção de eventuais desvios ou rumos de sua administração (MINAS GERAIS, 2012).

Sob essa ótica, Durigon e Diehl (2013, p. 96) entendem que “a controladoria também se materializa na organização por meio do controle interno”

Thompson e Jones (1986) entendem que a atuação da controladoria no campo da gestão pública deve voltar sua atenção primordialmente ao acompanhamento da execução orçamentária. Essa ideia é corroborada por Dupuis (2006), ao acrescentar que a controladoria moderna deve voltar sua atenção ao cumprimento orçamentário e também aos aspectos relacionados à administração pública. O autor considera também que outras atividades gerenciais devam ser privilegiadas por essa área, tais como: a alocação eficiente de recursos, o apoio no processo decisório de modo eficaz, a avaliação de desempenho e o alcance de resultados.

Ao tratar sobre as motivações que impulsionam o surgimento da controladoria no setor público, Pinheiro, Paula e Vasconcelos (2017) argumentam as motivações são semelhantes às que originam sua existência e atuação na iniciativa privada. Entretanto, por causa da diferença inerente a natureza de suas operações, a mesma apresenta características próprias ao setor.

Embora as opiniões de Thompson e Jones (1986), Dupuis (2006) e Pinheiro, Paula e Vasconcelos (2017) não sejam totalmente congruentes, é possível perceber que há uma preocupação comum em evidenciar a necessidade de controles internos visando ao bom uso dos

recursos públicos, prestação de serviço público de qualidade e a transparência em relação à sua administração.

Nesse contexto, Messias e Walter (2018) sustentam que a administração pública tem como função fundamental a gestão dos recursos financeiros com o objetivo de satisfazer as necessidades da população no que se refere à prestação de serviços públicos de qualidade.

No viés de Silva, Carneiro e Ramos (2015), é de responsabilidade dos gestores públicos a administração transparente dos recursos públicos, pois devem prestar contas à sociedade sobre a aplicabilidade desses recursos, e sobre as ações realizadas para melhorar os serviços oferecidos a população, ou seja, obter o equilíbrio entre as contas públicas e a responsabilidade fiscal, uma vez que as cobranças estão cada vez mais voltadas à transparência dos atos e fatos dos gestores públicos.

Além disso, por causa das exigências legais impostas e do aumento constante da demanda da população por serviços públicos de qualidade e ações transparentes, nasceu a necessidade de implantar a controladoria na administração pública. E cabe lembrar que, mais do que um departamento administrativo de controle e acompanhamento, a controladoria nas entidades governamentais está prevista na Constituição Federal Brasileira de 1988 (MACÊDO; LAVARDA, 2013).

A existência da controladoria no setor público possibilita um amplo entendimento dos processos e da eficiente aplicação dos recursos, permitindo haver um aumento da capacidade do desenvolvimento de metas e objetivos inserido num ambiente de controle, transparente, eficiente e legal (PINHEIRO; PAULA; VASCONCELOS, 2017).

Costa *et al.*, (2019) argumentam que a gestão pública é compreendida através do atendimento às demandas sociais por intermédio de bens e serviços que visam o desenvolvimento integral da sociedade. Uma missão que por si só representa um senso utópico, merecendo assim uma atenção especial por parte de eruditos e estudiosos da matéria em si. Os autores ainda sustentam que, no âmbito da administração pública, a controladoria é uma ferramenta sistêmica que ordena, oxigena e efetiva um modal administrativo de qualquer organização, sendo inadiável a aplicabilidade de parâmetros de gestão de qualidade para a administração pública e, simultaneamente, um melhor serviço e atendimento às demandas sociais por integridade, colaborando para melhorar a gestão dos recursos públicos (COSTA *et al.*, 2019).

Por esse ângulo, para Silva; Carneiro e Ramos (2015), a controladoria coopera efetivamente para que o gestor público obtenha êxito no cumprimento dos programas, das metas e das ações propostas de forma transparente, eficiente e legal, haja vista que um dos problemas no

setor público é a ausência de continuidade, associada à corrupção, que devem ser continuamente combatidas visando a assegurar a correta aplicação dos recursos e a preservação do patrimônio público.

Não é demais lembrar que ações da administração pública são controladas através de controles externos (controles horizontais) e controles internos (controles verticais). Os controles externos são compreendidos por aqueles exercidos entre os poderes constituídos, ou seja, controles exercidos pela sociedade (controle social) e controles derivados das prestações de contas (controles de contas) por parte daqueles que auferem recursos públicos. Já os controles internos, podem ser considerados como controles hierárquicos ou administrativos, os quais se assemelham aos controles administrativos de qualquer empresa (CASTRO, 2018).

Para poder alcançar a boa gestão, a administração pública vincula-se a procedimentos de controle que, além de possibilitarem a verificação das condições de suas práticas, também permite julgá-los e ocasionalmente propor sugestões de providências a serem tomadas. Nessa situação, caso seja externamente – através do Tribunal de Contas – ou internamente – por meio da atuação entre agentes pertencentes à mesma estrutura de poder e administração – a ideia de controle é reforçada conforme a relevância do estabelecimento de uma conjuntura adequada para amparar a administração pública (ALVES; MORAES JÚNIOR, 2016).

Como tem sido observado, a controladoria contribui e tem contribuído para o surgimento de vários benefícios nos órgãos públicos, dentre esses melhoramentos, destaca-se a colaboração na gestão dos recursos para reduzir a assimetria informacional entre os gestores e a sociedade (MELO *et al.*, 2016).

Essa redução da assimetria informacional é de grande importância no processo decisório. Segundo Oliveira Junior, Lima Junior e Chaves (2009), nas organizações públicas, principalmente municipais, a controladoria é o departamento administrativo que faz uso dos dados e das informações econômico-físico-financeiras com a finalidade de amparar o gestor público na correta avaliação dos resultados da entidade governamental.

A presença de controle, segundo Cavalcante e Luca (2013), é considerada como dimensão de governança no setor público, tendo em vista sua característica de suporte à alta gestão no sentido de propiciar o alcance dos objetivos através da eficiência e eficácia operacional, relatórios internos e externos confiáveis e a observância do cumprimento das leis e regulamentos. Os autores ainda comentam que o International Federation of Accountants (IFAC) recomenda ao setor público a adoção de práticas que compreendam as áreas de gerenciamento de

riscos, auditoria interna e externa, controles internos, orçamento e gestão financeira (além da utilização de normas contábeis adequadas).

Com base no levantamento teórico desta seção foi possível observar os aspectos históricos e as razões que influenciaram a implementação de procedimentos e órgãos de controles internos e externos no âmbito da administração pública. Além disso, pode-se compreender a área de controle como um departamento de apoio à alta gestão, no tocante à tomada de decisão, em cuja estrutura se encontra a controladoria.

Tendo em vista o tema da dissertação, a próxima seção tratará sobre as instituições de *accountability*.

2.3. INSTITUIÇÕES DE *ACCOUNTABILITY*

Muito se tem falado e escrito sobre *accountability*, sendo comum haver uma mistura de conceitos e abordagens relacionadas a diversas perspectivas e visões sobre o tema na tentativa de explicar ou mesmo criticar fatos e procedimentos do cotidiano da administração pública (ROCHA, 2011).

O termo *accountability* não possui tradução na língua portuguesa, pois se trata de um termo abrangente que vai além da prestação de contas, pura e simples, pelos gestores da coisa pública. Possivelmente, a sua tradução ao português esteja à espera da adoção e incorporação dos seus respectivos conceitos por parte da administração pública brasileira (SCARLECIO, 2006).

A ideia de *accountability* ligado ao controle e à fiscalização dos agentes públicos é comumente aceita. Entretanto, quando se busca um entendimento quanto a delimitação de seus objetos, sujeitos, meios e escopo, o debate torna-se bastante acalorado (CENEVIVA, 2016).

Nesse sentido, Castro (2018) destaca a *accountability* como uma forma de proteger a sociedade dos efeitos e provocados pelas práticas da má administração.

Gonçalves *et al.* (2020, p. 246) referem-se à *accountability* como “um termo em inglês que significa ‘prestação de contas’ e ‘responsabilização pelas contas apresentadas’ diante daqueles que possuem o direito de propriedades ou aos seus representantes”.

Para Mosher (1968), a *accountability* equivale à responsabilidade objetiva ou obrigação de responder por algo: como um conceito contrário, mas não obrigatoriamente incompatível, à responsabilidade subjetiva. Ou seja, que visa à responsabilidade de uma pessoa perante outra

pessoa, por alguma coisa ou desempenho. Já Schmidt e Santos (2009) apresentam a *accountability* como sendo a prestação de contas por parte dos gestores para com aqueles que os escolheram.

Nakagawa *et al.* (2007), a partir dos estudos já realizados sobre o tema, comentam que se pode utilizar a palavra confiabilidade para representar adequadamente o vocábulo inglês *accountability*. Todavia, o autor comenta que por questões socioculturais e psicológicas prefere utilizar a expressão inglesa devido à sua consagração nas pesquisas acadêmicas sobre o tema.

Depreende-se pelos autores que o conceito sobre a *accountability*, no que tange à sua definição e atuação, no Brasil, ainda está amadurecendo, tendo em vista o dissenso entre os pesquisadores e estudiosos sobre o tema (NAKAGAWA *et al.*, 2007).

Nesse sentido, Castro (2018) comenta que a implantação da *accountability* no Brasil carece de uma série de condicionantes, sendo uma delas a relação que deve existir entre gestores públicos e cidadãos, o que vai demandar, necessariamente, uma mudança cultural na sociedade brasileira. Aliás, hoje já é possível notar atitudes que contribuem na preparação para a implantação da *accountability* em nosso país.

As iniciativas de aperfeiçoamento da *accountability*, na visão de Aranha e Almeida (2015), em termos práticos têm culminado na criação de novas instituições, como é o caso da CGU. Souto e Oliveira (2018) também entendem que a SCGE/PE contém essas características que levam a se pensar acerca da construção de boas organizações, comprometidas com a ética do serviço público e presença no ciclo de políticas públicas, principalmente no uso de recursos públicos que estas demandam.

Oliveira (2016) sugere ir além do emprego de termos-chave ligados à *accountability*, tais como: responsabilização, disponibilização de informações, controle social, participação e governança. Em seu trabalho, que está associado às perspectivas institucional apreciativa, observa-se que, em organizações públicas que detêm controladorias, estas levam ao melhor cumprimento do propósito da organização, com repercussões sobre seu valor, legitimidade e sustentabilidade. Em outras palavras, as controladorias teriam um papel de torná-las mais *accountable*, o que daria maior positividade ao trabalho que elas fazem.

Nesse sentido, Ceneviva (2006) destaca que a ideia de responsabilização extrapola a concepção simplória de instituições que operam com prestação de contas. A *accountability* não se restringe à necessidade da justificação e da legitimação da discricionariedade daqueles que exercem o poder público em nome da sociedade, mas também à possibilidade de sanção por

parte de organizações de controle do poder público, de acordo com o marco regulatório e normativo do país. O autor acrescenta que também não se pode diminuir a importância da atuação das organizações da sociedade civil e da imprensa na fiscalização e no controle da ação do poder público pelos governantes e burocratas.

O processo de *accountability* baseia-se nos modernos conceitos de instituições e tem como objetivo balancear as demandas dos vários atores internos e externos que possuem relacionamento com a entidade (ROBERTS; McNULTY; STILES, 2005).

A *accountability*, de acordo com O'Donnell (2001; 1998), pode ser classificada em duas formas: *accountability* vertical e *accountability* horizontal. A primeira está relacionada às práticas fiscalizadoras utilizadas pela sociedade em relação àqueles que ela conferiu a condição de governantes e/ou agente da gestão pública, seja através de processo eleitoral ou por meio de outros instrumentos democráticos. A segunda ocorre por meio de procedimentos de controle e fiscalização entre os Poderes ou entre as agências governamentais fiscalizadoras.

Aranha e Filgueiras (2016), em seu estudo a respeito das instituições de *accountability*, apontam que a Constituição Federal de 1988 e a volta da democracia no Brasil foram essenciais para o processo de mudança incremental de tais instituições, pois além de firmar regras e processos no ponto mais alto da legislação brasileira, também demandou modificações organizacionais e práticas no interior dessas instituições.

Ressalta-se que a *accountability* horizontal corresponde as estruturas de *checks and balances* dos três poderes republicanos, incluindo instituições do poder executivo, do poder legislativo e do poder judiciário; e nesse viés há a expectativa de que o funcionamento dessas instituições seja efetivo e não algo resultante de uma ação isolada de cada uma delas, mas de uma complexa rede que compõe um sistema de instituições, cujo pináculo é a Constituição (ARANHA; FILGUEIRAS, 2016; O'DONNELL, 1998).

Nessa perspectiva, a corrida política somada a existência de oposições e regulamentos institucionais mais compreensíveis têm proporcionado o desenvolvimento de instituições de *accountability* horizontal, motivado pelo combate à corrupção e pela ampliação dos mecanismos de *checks and balances* (MELO; PEREIRA; FIGUEIREDO, 2009).

De acordo com Praça e Taylor (2014), a mudança na política brasileira tem desencadeado um processo de desenvolvimento incremental das instituições de *accountability*. Os autores acrescentam que tais incrementos repercutem em uma maior capacidade para descobrir e tornar público os vários casos de corrupção, os quais possibilitaram circunstâncias de mudanças nas regras que fortaleceram as ações e funções desempenhadas por essas instituições na sociedade.

Ou seja, à medida que a corrupção no setor público foi sendo combatida e os casos descobertos e expostos, as estruturas de controle e *accountability* foram reforçadas (PRAÇA; TAYLOR, 2014).

Mainwaring (2003) sustenta que as instituições do sistema de *accountability* precisam ser autônomas e reconhecidas por seus integrantes como portadoras de uma autoridade pública para a fiscalização, controle, correção e punição dos atos ilícitos, visando a preservação do interesse público. Assim, o sistema de instituições de *accountability* demanda uma complexa rede, na qual competências institucionais são específicas, contudo as ações de cada instituição dependem de um processo de sequenciamento e cooperação entre as instituições.

Levando em consideração o tema da dissertação, a próxima seção abordará a teoria institucional.

2.4. TEORIA INSTITUCIONAL

A proposta desta dissertação se fundamenta na teoria institucional, que tem como premissa o estudo das organizações, seus hábitos, regras e desenvolvimento no meio que estão inseridas (GOMES *et al.*, 2013).

A teoria institucional vem contribuindo cada vez mais no estudo das organizações. Até o final da década de 1940, os sociólogos americanos não reconheciam as organizações como um fenômeno social distinto, não sendo as mesmas apreciadas como foco dos estudos enquanto organizações, mas entendidas como particularidades de problemas sociais gerais, tais como desigualdade social, relações intercomunitárias, desvio social etc. Apenas desse momento em diante estudos sobre as inter-relações entre elementos estruturais, estabeleceram os alicerces para uma linha geral de pesquisa sociológica sobre organizações (BOFF *et al.*, 2008).

Entretanto, segundo Carvalho, Vieira e Goulart (2012), diversos autores, entre eles, DiMaggio e Powell (2001), March e Olsen (1993) e Scott (1995), apontam a década de 1970 como sendo o recomeço da teoria institucional nas ciências sociais. Desde então, vários estudos de diversas áreas do conhecimento reacenderam o interesse nas instituições como integrantes imprescindíveis para a compreensão da realidade social.

A ênfase sociológica tem prevalecido no âmbito das pesquisas organizacionais que, devido à valorização das características simbólico-normativas das estruturas, vem proporcionando

novas possibilidades de estudos empíricos, principalmente por ampliar a compreensão a respeito das dimensões do ambiente e sobre as ligações interorganizacionais existentes (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2012).

O campo sobre pesquisas organizacionais experimentou um amplo desenvolvimento nas últimas cinco décadas, e o no decurso delas, diferentes perspectivas teóricas foram desenvolvidas e colocadas à prova, marcando um período de grande criatividade (GUARIDO FILHO, MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009).

Pereira (2012) afirma que a teoria institucional é um dos modelos de análise em foco nos últimos 30 anos dos estudos organizacionais, acompanhando outros referenciais hegemônicos em teoria de organizações, como ecologia populacional, teoria da contingência estrutural, teoria crítica, teoria da dependência de recursos, entre outras abordagens.

Percebe-se, pelos autores, que o entendimento das organizações como um fenômeno social distinto foi fundamental para impulsionar vários estudos e avanços, no tocante ao desenvolvimento teórico, e no surgimento de modelos de estudos, alguns deles em plena ascensão. Nota-se, então, a sua pertinência e importância na atualidade.

A teoria institucional tem fundamentado várias pesquisas econômicas, sociológicas, ciências políticas, administração e contabilidade, a fim de propor entendimentos a respeito da realidade social existentes em meios como organizações, famílias e governos (NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGLIORINI, 2010).

De acordo com Boff *et al.* (2008), estudos pautados na teoria institucional têm investigado ampla gama de fenômenos, desde a expansão de políticas de pessoal específica à redefinição da missão organizacional e suas estruturas, até a formulação de políticas nacionais e internacionais por organizações governamentais.

Para DiMaggio e Powell (1999), o estudo das instituições passa por um renascimento em todas as ciências sociais. Em alguns setores, esse desenvolvimento constitui uma reação contra a revolução comportamental das últimas décadas, que interpretou o comportamento econômico e político coletivo como consequência agregada da escolha individual.

Fonseca e Machado-da-Silva (2002) afirmam que os pensadores favoráveis à abordagem institucional consideram que o comportamento individual é modelado por padrões criados e compartilhados na interação, mas incorporados na forma de normas e regras objetivas, cristalizadas na sociedade como visões legitimadas sobre a maneira mais eficaz de funcionamento das organizações.

Oliveira e Voese (2014), por sua vez, defendem que diante das transformações organizacionais, há necessidade do estudo acerca de como são percebidas e trabalhadas internamente. Torna-se inevitável, portanto, a realização de estudos que trabalhem questões voltadas a mudança; como elas afetam pessoas, grupos e organizações; que cenário pode ser gerado por elas; como as pessoas agem diante de transformações; como são implementadas as novas regras, diretrizes e mesmo ferramentas gerenciais; e, por fim, a consideração do processo de institucionalização.

A teoria institucional, segundo Scott (2005), é provida de um arcabouço para atender os aspectos mais profundos e resilientes da estrutura social. O autor considera os processos pelos quais as estruturas, incluindo esquemas, regras, normas e rotinas se estabelecem como diretrizes oficiais para o comportamento social.

Inclusive, a teoria institucional tem amparado as pesquisas no campo das ciências contábeis sob três perspectivas: Velha Economia Institucional, Nova Economia Institucional e Nova Sociologia Institucional. A primeira delas, volta-se para a análise das microinstituições através do estudo das relações entre os integrantes das organizações, observando os comportamentos que alterem o ambiente e sejam considerados institucionalizados; a segunda, versa sobre a racionalidade do indivíduo e sua capacidade cognitiva restrita; e a terceira, observa como as regras, crenças, tradições e a necessidade de legitimidade, existente no ambiente institucional, influenciam o comportamento das organizações (VAILATTI; ROSA; VICENTE, 2017).

Tendo em vista a proposta desta dissertação, cabe ressaltar que a ênfase adotada recai sobre a terceira perspectiva da teoria institucional, aderente à linha de Vailatti, Rosa e Vicente (2017), a saber, a Nova Sociologia Institucional. Entretanto, deve ser dito que, apesar de essas teorias possuírem diferentes procedências e linhas filosóficas diversas, elas comungam o interesse pelos tópicos instituição e mudança institucional (GUERREIRO *et al.*, 2005).

A Velha Economia Institucional (*OIE–Old Institutional Economics*), segundo Guerreiro *et al.* (2005), enxerga a instituição como o principal objeto de estudo e não mais a conduta racional e maximizadora dos indivíduos capazes de tomar decisões. Desta forma, conceituar instituição é relevante, apesar de não existir uma definição simples e amplamente aceita sobre o termo.

Nesse sentido, Scapens (1994) comenta que o primeiro entendimento sobre o vocábulo consistia em ser uma determinada forma de pensar compartilhada por um grupo de indivíduos. Já Burns (2000) apresenta a melhor ideia dada o termo e sugere ser uma maneira de pensar ou

agir de algo que predomina, permanece e está inserido nos hábitos e costumes de um grupo de indivíduos.

Desta forma, o termo instituição refere-se a um formato e coerência social imposto à atividade humana, através da produção e reprodução de hábitos formados de pensamento e ação (BURNS; SCAPENS, 2000). As instituições se desenvolvem pela ação de rotinização da atividade humana. Assim, as ideias de hábitos e instituições estão interligadas com o conceito de rotinas (GUERREIRO *et al.*, 2005).

Já no que diz respeito à Nova Economia Institucional (*NIE–New Institutional Economics*), observa-se a concepção de que o ambiente institucional integra um conjunto de regulamentos sociais, legais e políticas que formam os fundamentos para a produção, a troca e a distribuição. Esse ambiente é assinalado como elemento essencial para se compreender a evolução de uma indústria e a estratégia das empresas nele inseridas, e também influência no comportamento das organizações econômicas, as quais podem ser classificadas como grupos de indivíduos ligados por um propósito comum para alcançar seus objetivos por meio das transações com o mercado (GUERREIRO *et al.*, 2005).

A Nova Economia Institucional (NEI) explica o uso do aparato neoclássico por parte das instituições capitalistas; entendendo-se que isso consiste em introduzir instituições externas ao mercado como solução para as falhas dele mesmo (ANKARLOO; PALERMO, 2004).

Os instrumentos desse enfoque teórico são arrumações institucionais advindas de pactos e organizações em ambiente competitivo, cuja gestão de firmas é disciplinada pela força competitiva dos mercados (de bens, de mão-de-obra etc.) (GUERREIRO *et al.*, 2005).

Frezatti *et al.* (2011, p. 231) inferem que

A NEI não rompe com a economia neoclássica, mas adiciona premissas mais realistas ao seu modelo. Esse aumento de realidade ocorre a partir da percepção de que o ser humano não age racionalmente em todas as suas ações e tampouco tem uma capacidade de entendimento dos fatos de forma ilimitada, como propugnado pela economia tradicional (neoclássica). A NEI afirma que metodologicamente o indivíduo é racional, entretanto, com capacidade cognitiva restrita. Esses indivíduos atuam sob instituições econômicas que estruturam o seu comportamento.

Por sua vez, a Nova Sociologia Institucional (NSI) volta sua atenção para as organizações estruturadas em uma grande rede de conexões interorganizacionais e sistemas culturais. O ambiente institucional, além de influenciar o relacionamento das organizações através do mercado, também induz a formação de crenças, normas e tradições; além disso, o ambiente institucional é definido pela elaboração de regras, práticas, símbolos, crenças e requerimentos normativos que precisam ser correspondidos pelos indivíduos e organizações para serem apoiados e legitimados (GUERREIRO *et al.*, 2005).

Essa perspectiva é reforçada por Frezatti *et al.*, (2011), que argumentam que a NSI estuda de que maneira o ambiente institucional, composto por normas, crenças, tradições e necessidade de legitimidade, afeta o comportamento das organizações. Os autores complementam dizendo que o ponto central na NSI é o impacto do ambiente externo e que a mesma se contrapõe aos enfoques da economia neoclássica referentes à adoção de novos padrões de gestão. Assim, a NSI seria utilizada por uma necessidade econômica e de racionalização de custos.

A NSI busca analisar as organizações em uma rede relacional e de sistemas culturais, de modo a garantir sua sobrevivência no mercado, inclusive passando por adaptação às normas sociais, ao mesmo tempo abraçando comportamentos aceitáveis e níveis de eficiência produtiva (COVALESKI; DIRSMITH; SAMUEL, 1996).

Os autores da teoria institucional integrantes desta tradição sociológica, segundo Guarido Filho e Costa (2012), costumam amparar a definição de instituição em um alicerce cultural, não obstante as diversas acepções conferidas ao conceito. É interessante dizer que, nesta dissertação, a orientação adotada segue os estudos de base sociológica, assim como se observa na pesquisa contábil (VAILATTI; ROSA; VICENTE, 2017).

De acordo com Azevedo *et al.*, (2003), do ponto de vista institucional, as organizações são orientadas para incorporar valores e padrões definidos antecipadamente, que necessariamente não serão eficientes operacionalmente, mas sim incorporados como condição básica na busca pela legitimidade, possibilitando aumentar conseqüentemente a sua capacidade de sobrevivência.

Para que uma estrutura normativa seja entendida como totalmente instituída, além da imposição ou adoção de um arcabouço de normas, é necessário que sejam praticadas, tornando-se habituais pela prática cotidiana e não apenas pela observação. Além do mais, elas precisam se tornar conhecidas entre todos, para, só a partir daí, estarem totalmente institucionalizadas (BOFF; BEUREN; GUERREIRO, 2008).

Nesse sentido, deve-se ressaltar que uma entidade ao integrar um novo ambiente tem a liberdade de aceitar e de se adequar aos moldes já definidos e legitimados nele, reduzindo o risco de sua rejeição por parte das demais organizações e indivíduos. Cabe-lhe escolher estabelecer seus próprios padrões e, mesmo, demonstrar indiferença aos modelos e regulamentos já instituídos no ambiente. Entretanto, desta forma, corre o risco de arranhar sua legitimidade, uma vez que apresente discrepância comportamental em relação ao ambiente no qual se encontra (BOFF, 2007).

Não é demais lembrar que a teoria institucional ainda tem escassez de um consenso em relação a definição de conceito-chaves, mensurações ou métodos. Em princípio, torna-se preciso desenvolver seu próprio *corpus* de variáveis-padrão, ou mesmo desenvolver uma metodologia de pesquisa padronizada ou um grupo de métodos específicos. Há duas décadas, os estudos de Tolbert e Zuckert (1999) baseavam-se em uma variedade de técnicas que consideram estudos de caso, regressão múltipla, diversos modelos longitudinais, dentre outros.

Aventava-se que a institucionalização poderia surgir como processo ou como variável-atributo (ZUCKER, 1977). Em especial, a institucionalização poderia ser descrita como uma construção social ativa e contínua que molda a cognição das pessoas e o que resulta da ação sucessivamente empreendida, a qual poderia ser considerada como certa e adquirir permanência junto ao grupo que dela faz parte.

Mais recentemente, Zucker e Schilke (2020) revelam como os estudos têm evoluído e reforçado esse nível micro, podendo ser reconhecido como integrante da vanguarda da teoria institucional contemporânea. A força dos atores individuais, por exemplo, constitui a base do desenvolvimento do trabalho institucional, por meio de rotinas, contratações e demissões e assim por diante nas organizações.

Em sua argumentação, as autoras situam como isto repercute nos principais mecanismos evidenciados na institucionalização, discutindo-se muito mais o papel das pessoas na comprovação da criação, crescimento ou declínio e morte de instituições (ZUCKER; SCHILKE, 2020).

Cabe assinalar que o foco nas microfundações (estrutura organizacional) baliza o estudo da SCGE/PE, no qual se enfoca seus processos de institucionalização. A ênfase recai nos mecanismos envolvidos na criação, modificação e transmissão de instituições e as razões para a relativa alta taxa de manutenção e resistência à mudança, envolvendo indivíduos e grupos, principalmente. Este é um dos traços da vertente sociológica, em que se destaca a base cultural, apesar dos diferentes significados atribuídos ao conceito (GUARIDO FILHO; COSTA, 2012).

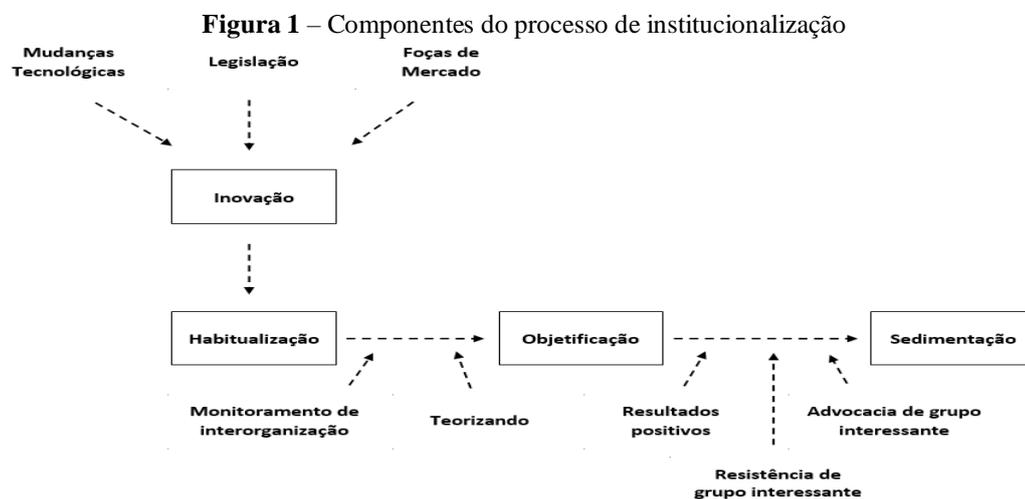
Na construção social de uma organização, a institucionalização é um processo central para que se dê o surgimento e perpetuidade de grupos sociais duradouros (BERGER; LUCKMANN, 1966).

Uma instituição, como resultado ou estágio final do processo de institucionalização, pode ser entendida como uma classificação de ações transformadas em habituais por tipos específicos de indivíduos (BERGER; LUCKMANN, 1966).

No nível organizacional, Tolbert e Zucker (1999) informam que o processo de institucionalização ocorre a partir de três processos sequenciais: habitualização, objetificação e sedimentação (Figura 1).

É importante dizer que não há linearidade porque esses processos integram um *continuum*, ou seja, existe variabilidade na institucionalização de um extremo a outro, posto que alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos a avaliação crítica, modificação e até eliminação do que outros (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A institucionalização deve ser considerada como um processo dinâmico e contínuo. Na Figura 1, observa-se os componentes do processo de institucionalização, as forças exercidas nas organizações e demonstra o fluxo processual relacionado à institucionalização.



Fonte: Tolbert e Zucker (1999).

Uma descrição dessas fases é apresentada por Tolbert e Zucker (1999):

- I. Habitualização – nota-se o desenvolvimento de padrões comportamentais, a criação de parâmetros estruturais objetivando a resolução de um problema ou de um grupo de problemas organizacionais específicos. Há a vinculação desses comportamentos à estímulos particulares através da formalização de políticas e procedimentos, à proposição de arranjos e desenhos institucionais, os quais são monitorados até que sejam dados como certos e adquiram um significado social (teorização). Esses processos culminam em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização;
- II. Objetificação – observa-se uma movimentação de comportamentos direcionada à obtenção de um *status* permanente através do desenvolvimento de conceitos gerais socialmente compartilhados, em busca de consenso social e aprovação por um grupo mais

amplo de atores. Às vezes, surgem os chamados *champions*, ou seja, os agentes que exerçam a defesa (*advocacy*) da estrutura e de sua difusão, superando a resistência de eventuais opositores. Esse desenvolvimento é necessário para o transplante de ações para contextos que estão além de sua origem. Um estágio classificado como semi-institucionalização constitui a configuração do avanço da objetificação;

- III. Sedimentação – refere-se ao processo de continuidade histórica da estrutura, em particular, por meio da transmissão das tipificações para novos membros e gerações. Essa fase se caracteriza pela sobrevivência da estrutura não apenas pela propagação virtual, mas também por sua continuação por um longo período de tempo. Esses processos resultam em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de total institucionalização.

Nascimento, Rodrigues e Megliorini, (2010) ressaltam que, havendo ou não resistências para a perpetuidade da institucionalização, pode haver enfraquecimento quando houver ausência de resultados mensuráveis e evidenciáveis associados à estrutura institucionalizada. Assim, é presumível que a total institucionalização possa depender de dois fatores: baixa resistência de atores ou conjunto de atores junto com a divulgação continuada do feito e/ou dos benefícios ganhos e possíveis de mensuração e evidenciação.

Entretanto, da mesma forma que os indivíduos observam seu ambiente de forma racional e o acolhem, existem também aqueles que aceitam inquestionavelmente as normas e regras instituídas, tanto nas organizações como na sociedade (BOFF; BEUREN; GUERREIRO, 2008).

De acordo com Frezatti *et al.* (2011), o estudo de Tolbert e Zucker (1999) desenvolveu um modelo aplicável ao estudo geral da teoria organizacional, tendo como vantagem a possibilidade de incorporar elementos do ambiente externo no processo de mudança, tais como o efeito das mudanças tecnológicas, da legislação e suas alterações e das forças de mercado.

Segundo Souto (2017, p. 41)

Os hábitos e as tipificações, que antes eram qualificados como estranhos, passam a ser instituições históricas, ou realidade objetiva, dando assim, início a primeira fase, a habitualização. Ao longo do tempo, essa realidade objetiva é teorizada e produz a objetivação, que traz em sua essência a dimensão criativa de símbolos e cultura, expressando a fase da exteriorização.

A habitualização, objetificação e a sedimentação, segundo Pereira (2012, p. 278), “podem ser mensurados em estágios ou níveis em processo de institucionalização. Os atores organizacionais, à medida que avançam os níveis, tendem a firmar relações sociais mais fortes”.

As regras e normas da organização passam a ser entendidas mais claramente e sua identidade internalizada e propagada entre os funcionários com maior espontaneidade (PEREIRA, 2012). O Quadro 1 apresenta os estágios de institucionalização e estabelece as dimensões comparativas.

Quadro 1 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas

	Pré-insitucionalização	Semi-institucionalização	Institucionalização Total
Dimensão	Etapa	Etapa	Etapa
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogênea	Hetergêneo	Hetergêneo
Impeto para difusão	Imitação	Imitativo/Normativo	Normativo
Atividades de teorização	Nenhum	Alto	Baixo
Variação na implementação	Alto	Moderado	Baixo
Taxa de falha na estrutura	Alto	Moderado	Baixo

Fonte: adaptado de Tolbert e Zucker (1999).

As organizações, de acordo com Guerreiro *et al.* (2005), desenvolvem-se pelo processo de rotinização da atividade humana, desta forma, as ideias de hábitos e instituições estão interligadas com o conceito de rotina. Ainda segundo os autores, a caracterização de hábitos envolve uma predisposição ou tendência para se engajar em formas de ação anteriormente adotadas ou adquiridas. É importante observar que a existência de hábitos não exclui a ideia da intencionalidade do comportamento individual, e não significa que hábitos não possam ser modificados.

Embora hábitos estejam propensos ao escrutínio da esfera pessoal, as rotinas podem envolver um grupo de pessoas, e assim, as mesmas se tornam os principais componentes das instituições. Em outras palavras, as rotinas são hábitos formalizados e institucionalizados que incorporam comportamentos baseados em regras (GUERREIRO *et al.*, 2005).

Na linha de pensamento aderente à NSI, localiza-se as pesquisas realizadas por Scott (2013), as quais estabelecem uma classificação mediante as diferenciações dos chamados pilares de sustentação, aplicáveis à relação entre organizações, instituições e o próprio processo de institucionalização. Para Guarido Filho e Costa (2012, p. 24), “a maior ou menor importância de um ou outro pilar decorre de diferentes acepções atribuídas aos conceitos de instituição e institucionalização”.

Os pilares regulador, normativo e cultural-cognitivo, para Scott (2013), são fundamentos vitais para as instituições, ao demonstrarem a natureza simbólica dos elementos institucionais, que influenciam o comportamento social e mostram os alicerces da legitimação e conformidade institucional, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2 – Pilares Institucionais

	Regulador	Normativo	Cultural-cognitivo
--	------------------	------------------	---------------------------

Base de Aderência	Conveniência	Obrigaç�o Social	Pressuposto entendimento (taken-for-grantedness) compartilhado
Base de Ordem	Regras reguladoras	Expectativas obrigat�rias	Esquemas constitutivos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
L�gica	Instrumentalidade	Apropriada	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis e sanç�es	Certifica�o e Acredita�o	Crenças comuns, l�gica de a�es compartilhadas e isomorfismo
Afeto	Medo, culpa e inoc�ncia	Desonra/Honra	Certeza/Confiss�o.
Base da Legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Culturalmente suportada

Fonte: Scott (2013)

De acordo com Scott (2013), no sentido mais amplo, todos os estudiosos ressaltam os aspectos regulatórios das institui es: as institui es restringem e regularizam o comportamento. Ainda segundo o autor, os estudiosos mais especificamente associados ao pilar regulatório se distinguem pelo destaque que dão aos processos regulatórios explícitos: defini o de regras, monitoramento e atividades de san o. Nessa concep o, os processos regulatórios envolvem a capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade dos outros com elas e, se necessário, manipular san es, recompensas ou puni es, na tentativa de influenciar comportamentos futuros (SCOTT, 2013).

Os elementos de caráter regulador diferenciam-se dos demais devido   sua ênfase no estabelecimento de normas ou, em outras palavras, no controle direto dos empregados e nas a es de san o e de coer o (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

A versão reguladora da perspectiva institucional está configurada para uma realidade organizacional mais convencional, mais próxima ao modelo de uma empresa fabril do tipo taylorista. Esta versão atenta ao conceito do indivíduo motivado para suprir seus próprios interesses baseado na perspectiva de custo-benefício. Esta constata o afasta, teoricamente, a versão reguladora de uma aplica o a organiza es como as universidades, os hospitais ou as que não têm fins lucrativos (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

O pilar normativo enfatiza regras que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória na vida social. Os sistemas normativos incluem valores e normas. Os valores são concep es do preferido ou desejável, juntamente com a constru o de normas às quais estão aliadas a estruturas ou comportamentos existentes, podendo ser objeto de compara o e avalia o. As normas especificam como as coisas devem ser feitas; elas definem meios legítimos para perseguir fins valorizados (SCOTT, 2013).

Sistemas normativos definem metas ou objetivos (por exemplo, ganhar o jogo, lucrar), mas também podem designar maneiras apropriadas de persegui-los (por exemplo, regras especificando como o jogo deve ser jogado, concepções de práticas comerciais justas) (BLAKE; DAVIS, 1964).

O pilar normativo evidencia os valores e as normas como componentes institucionais nos quais se apoia uma grande parte dos investigadores institucionalistas pioneiros como Parsons, Durkheim e Selznick. A proposição normativa tenta desvendar de que modo as opções estruturais assumidas pelas organizações são derivadas da pressão exercida pelas normas e os valores (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Segundo Boff *et al.* (2008), os padrões normativos, aceitos e obrigatórios no ambiente organizacional, são tidos como processos institucionalizados, mas deixam de ser quando os indivíduos de um grupo não satisfazem o padrão intitulado e estipulado pela organização.

Boff (2007), afirma que para uma norma, regra ou hábito sejam institucionalizados, é preciso obter aceitação pela maioria dos indivíduos, mesmo que estes não concordem totalmente com tal instituição. Além disso, tais instituições precisam ser valorizadas por seus defensores, principalmente pela comprovação positiva dos resultados obtidos.

O terceiro pilar proposto por Scott (2013) diz respeito aos elementos cognitivos-culturais das instituições: as concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e criam os quadros através dos quais o significado é construído. A atenção à dimensão cultural-cognitiva das instituições é a principal característica distintiva dos estudos organizacionais de base sociológica.

Segundo Scott (2001), esse pilar é a base forte do institucionalismo organizacional, que enfatiza os pressupostos de construção social da realidade, aceitando que a ação é fruto de um conjunto de conhecimentos difundidos culturalmente e aceitos socialmente, os quais estabelecem parâmetros para a realidade concebida e moldada à própria identidade dos atores sociais.

Guarido Filho e Costa (2012) comentam que a legitimidade organizacional se baseia nas características conceitualmente e culturalmente corretas (*taken for granted*), mudando o foco da forma regulativa e normativa, do velho institucionalismo para uma construção fundamentada, especialmente, em sistemas de crenças e conhecimento.

O fato é que toda e qualquer prática institucionalizada se apoia nesses elementos cognitivos-culturais, normativos e reguladores, considerados como pilares institucionais porque os mesmos sustentam, dão estabilidade e sentido à vida em sociedade (SCOTT, 2013). Ao mesmo tempo, o dinamismo e o vigor institucional têm levado à literatura a incorporar uma discussão

acerca da capacidade dos atores voltada para promover ações e iniciativas que atendam aos seus interesses em criar, manter ou destruir uma prática institucionalizada (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Neste sentido, os esforços de atores em prol de interações que geram inovações e mudanças têm sido contemplados por variações introduzidas na Teoria Institucional, em que se reconhece a ascensão e o espaço ocupado pelo trabalho institucional. Um simples exemplo disso seria aquele momento em que se redefine regras e direitos em uma instituição. É interessante dizer que Lawrence e Suddaby (2006) tecem explicações sobre os mecanismos de trabalho institucional em correspondência com cada pilar institucional. Este e outros assuntos são abordados na próxima seção, tendo em vista os objetivos propostos nesta dissertação.

2.5. TRABALHO INSTITUCIONAL

Uma estrutura, embora totalmente institucionalizada, pode passar por um processo de desinstitucionalização caso seu ambiente sofra uma mudança significativa que possibilite a um determinado grupo de atores sociais, com interesses opostos a ela, evidenciar conscientemente sua oposição ou explorá-la em suas fraquezas (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Para as autoras, “uma relação positiva fraca entre uma estrutura e os resultados desejados pode ser suficiente para afetar a difusão e a manutenção das estruturas, especialmente se seus defensores continuam envolvidos em sua teorização e promoção” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 208).

O conceito de trabalho institucional busca esclarecer esses movimentos, ligados a determinadas categorias da ação humana que influenciam as instituições em diferentes momentos, sobretudo aqueles que são intencionalmente postas em questão (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

Hampel; Lawrence e Tracey (2017) indicam que os atores empregam o trabalho institucional em diferentes níveis de análise, que incluem o individual, o organizacional, a comunidade, o campo organizacional e o nacional

Dada à natureza do tema estudado nesta dissertação, enfatiza-se a preocupação em focalizar atores organizados em uma entidade de controle interno do setor público, em que se busca identificar atores capazes de mobilizar recursos para criar novas instituições, manter ou transformar as existentes. Avançar nos processos de institucionalização, portanto, implica que se tenha uma consciência crescente de que as instituições podem ser vistas como produtos da ação e reação humanas.

Assim, trabalho institucional representa um esforço realizado por indivíduos para alterar (ou manter) o estado de valores, crenças e práticas que constituem o comportamento social tido como padrão. As ações que formam o trabalho institucional (seja simbólico, relacional ou material) englobam convencimento, negociação de apoio, incremento de estruturas (frames) e repositórios (carriers) institucionais (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Há que se investigar, inclusive o que, como, porque e quando os atores trabalham para moldar conjuntos de instituições, os fatores que afetam sua capacidade de fazer isso, e a experiência que resulta desses esforços para os envolvidos (HAMPEL; LAWRENCE. TRACEY, 2017).

Aspectos regulatórios, normativos e cultural-cognitivos, associados aos pilares institucionais certamente devem ser considerados como elementos de análise do trabalho institucional, por sua função voltada para prover estabilidade e sentido ao comportamento social nas organizações (SCOTT, 2013). Em coerência com essa linha de pensamento, Lawrence e Suddaby (2006) identificam três tipos de trabalho institucional que os atores podem realizar: (a) trabalho político, dedicado ao esforço para mudar as instituições reguladoras; (b) trabalho normativo, ligado à reconfiguração dos sistemas de crenças dos atores, voltado para modificar as instituições normativas; e (c) trabalho cultural, ligado aos sistemas de significado que estão presentes nas alterações cultural-cognitivas promovidas nas instituições.

Wahid e Sein (2014) discorrem acerca de como os empreendedores institucionais realizam esses tipos de trabalho institucional durante o processo de institucionalização na esfera do setor público, sendo este um ponto focal importante para o referencial desta dissertação. Em especial, cabe assinalar que estudos (a) se referem aos benefícios consideráveis com a institucionalização bem-sucedida na atividade realizada por empreendedores institucionais; e (b) permitem entender os casos em que determinados sistemas podem ser institucionalizados com sucesso (WAHID; SEIN, 2014).

A literatura aponta, então, para o papel influente desempenhado pelos atores institucionais, também denominados de empreendedores institucionais, cujo perfil compreende àqueles atores com propósito e que fazem uso de recursos à sua disposição bem como recorrem às suas habilidades sociais e políticas em favor de suas causas (WAHID; SEIN, 2014). Nota-se que, geralmente, são atores cuja posição social está associada à liderança da mudança, vista como um processo estudado por via de uma abordagem histórico-institucional, aplicada a um dado processo de institucionalização, não obstante seu desfecho seja por eles desconhecido. O estudo realizado pelos autores detém-se na figura da liderança exercida como um processo relacional.

Neste caso, a liderança é analisada como um produto de uma construção social (relacionamentos entre líderes e liderados), entrevisto nos conjuntos que envolvem os atores no processo institucional (OSPINA *et al.*, 2012).

Hampel, Lawrence e Tracey (2017) igualmente sugerem que um ator com poder em posição favorável às novas práticas de uma reforma orientadas para sua atuação - simbólica, relacional ou materialmente, exerce influência sobre equipes, mudando seu posicionamento e mesmo tentando vencer a resistência através da combinação entre negociação e coerção. Contudo, caso os atores ajam com indiferença, quaisquer outros indivíduos que apoiem a mudança e realizem o trabalho institucional precisarão buscar apoio externo. Outra possibilidade teórica consiste em os atores escolherem se envolver em colaborações com outros em seu campo de trabalho.

O trabalho institucional voltado para a manutenção das instituições envolve apoiar, reparar ou recriar os mecanismos sociais que garantem o cumprimento, como garantir a adesão aos sistemas de valores e reproduzir as normas e sistemas de crenças existentes, além disso funciona para confrontar ou enfraquecer os mecanismos que os membros são obrigados a cumprir. Isso inclui a desconexão de sanções, a dissociação de fundamentos morais e o enfraquecimento de pressupostos legais (MIRANDA; CALMON, 2016).

No final do século passado, as demandas geradas em decorrência das mudanças organizacionais, trouxeram à tona o debate sobre a agência e os interesses dos atores, evidenciaram por meio da teoria institucionalista a abordagem do empreendedorismo institucional, que procurou compreender de maneira mais sistemática o processo de constituição das instituições (LEONEL Jr.; CUNHA, 2013). Entretanto, para Lawrence; Suddaby; Leca, (2011), as pesquisas relacionadas com o empreendedorismo institucional adotam o ponto de vista do ator social predominantemente voluntarista, contrapondo-se aos achados e aos pressupostos da própria teoria institucional.

Em sua publicação seminal acerca do trabalho institucional, Lawrence e Suddaby (2006) defenderam ser necessário reconhecer que nos processos de institucionalização não havia como negar o papel desempenhado pela ação intencional de indivíduos e organizações, com seus efeitos significativos para a estabilidade e a mudança institucional.

Passada a primeira década de pesquisa sobre o trabalho institucional, Hampel, Lawrence e Tracey (2017) deram grande contribuição ao tema, ao indicarem que tal perspectiva permite realçar as instituições que importam pelo papel por elas desempenhado na sociedade e como enfrentam os principais desafios sociais. Esse argumento foi reforçado por Zucker e Schilke

(2020), que reconhecem a força exercida pelos atores individuais nos processos institucionais da atualidade. Um caso seria o das práticas adotadas por atores locais que tiveram seu impacto positivo examinado no contexto do desenvolvimento local e regional amazônico, à luz do trabalho institucional por estes realizado (LIMA *et al.*, 2019).

O fato é que, empiricamente, foram surgindo evidências de que, em face de respostas estratégicas das organizações às pressões ambientais, derivadas da implementação de um artefato, acumulava-se energia, recursos e prioridades das pessoas nos processos institucionais (FREZATTI; AGUIAR; REZENDE, 2007).

Aliás, a admissão da existência de um novo olhar acerca do empreendedorismo institucional por parte de indivíduos teve rebatimentos na teoria institucional, renovando a própria concepção trazida por DiMaggio (1988), quanto ao papel de atores organizados – com recursos suficientes – que identificam possibilidades de criação e transformação de instituições.

Em paralelo ao empreendedorismo institucional, Lawrence e Suddaby (2006) apresentaram o conceito de trabalho institucional, que, diferente do outro, limitado às preocupações sobre entender a criação de novas instituições, se volta para compreender o fenômeno da agência de maneira mais ampla, permeando a criação, a manutenção, mudança e a ruptura das instituições.

Nesse sentido, o conceito de trabalho institucional busca explicar como determinadas categorias oriundas da ação humana influenciam a instituição em diferentes momentos, de forma intencional ou não, e facilitar o diálogo entre os estudos sobre a influência dos atores sociais (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

É bem presente o fato de Lawrence; Suddaby; Leca, (2011) situarem os atores no centro do desenvolvimento institucional. Nesse sentido, observa-se que a ênfase na ação deliberada e no empenho que identifica o trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006)

Em seu estudo, Freitas (2015) estabelece relações do trabalho institucional com os pilares de análise institucional propostos por Scott (2013), a partir do enfoque adotado por Lawrence e Suddaby (2006), conforme apresentado no 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 <i>status</i> na hierarquia em um campo

	Contratação	Criar estruturas de regras pelo Estado, ou autoridade coercitiva, que confere direitos de propriedade aos atores. 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 ao 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)

Sabe-se que, do ponto de vista político, o trabalho institucional requer o desenvolvimento de atividades e processos que levem à construção de regras para enquadrar a instituição em um sistema social mais amplo (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Por sua vez, o trabalho técnico envolve a legitimação de práticas a serem executadas, refinadas ou mesmo formalizadas e instrumentalizadas com algum grau de rigor e profissionalização, exibindo detalhes acerca de como funciona esse processo (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Já o trabalho cultural concentra-se na mudança de normas e do sistema de crenças, portanto, refere-se ao pilar normativo de uma instituição.

Tudo isto, na visão de Duygan; Stauffacher e Meylan (2019) depende da capacidade de agência dos atores, conforme alguns elementos-chave que constituem o desenho institucional da análise por eles proposta.

Como exposto na Figura 2, os elementos-chave são: 1) recursos que podem acessar e utilizar; 2) discursos que possam transmitir suas crenças, interesses e visões, bem como servir como meio de persuasão e senso coletivo; 3) inserção em redes de relacionamento que indicam a posição e postura relacional desses atores com os outros. O conceito de agência de um ator

diz respeito à sua capacidade de impactar instituições e obter os resultados por ele desejado (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019).

Figura 2 – Elementos constituintes da agência



Fonte: adaptado de Duygan; Stauffacher e Meylan (2019)

Na próxima seção, a dissertação segue com o referencial teórico, desta feita alinhado com contribuições oriundas da psicologia positiva, a qual se encontra na origem da IA.

2.6. INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

2.6.1. Origens e Definições da IA

As origens da IA podem ser encontradas na expressão inglesa *Appreciative Inquiry*, que nas línguas portuguesa e espanhola é conhecida como Investigação Apreciativa, Dialogo Apreciativo ou Inquérito Apreciativo, respectivamente. Trata-se de uma abordagem e metodologia cooperativa que começou a ser desenvolvido na década de 1980, pelos professores David Cooperrider e Suresh Srivastara, em seu projeto de doutorado na Universidade de Cleveland, no Estado de Ohio – EUA em 1986 (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010). Os autores mencionam que, no Brasil, a experiência da IA vem sendo empregada há mais de uma década. Como referido na Introdução, a IA alinha-se com uma visão interdisciplinar adotada por Oliveira (2021), conjugada ao trabalho institucional e às aplicações na esfera da avaliação apreciativa, do controle interno e da *accountability* (COSTA FILHO, 2021; COELHO, 2020; OLIVEIRA, 2016; PEREIRA; CALLADO, 2015).

Em interface com o referencial da teoria institucional, Bowen-Jones, Chapman e Breeze (2014) sugerem que a IA se apresenta como uma filosofia e uma prática, e deve ser considerada por pesquisadores institucionais que desejam fortalecer uma organização e motivar sua equipe para criar um ambiente de trabalho ainda mais produtivo. Entende-se que isto ocorre porque a

IA propõe uma busca pela cooperação, baseada em pontos fortes para a mudança nas organizações, contando com o melhor das pessoas. Cooperrider e Sekerka (2006) defendem que a investigação sobre o que as pessoas apreciam ajuda a fortalecer os relacionamentos em uma organização e aumenta as emoções positivas.

Além de ser fundamentalmente uma forma afirmativa de criar mudanças, nota-se a ênfase dada ao enfoque do núcleo positivo de pontos fortes (e não de fraquezas) que envolve a descoberta sistemática daquilo que anima uma organização ou uma comunidade quando ela atinge seu maior nível de eficiência e capacidade para lograr êxitos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Como explicado pelos autores, a filosofia da IA aproveita os pontos fortes e positivos das organizações, a fim de projetar e redesenhar seus sistemas dentro da organização para alcançar um futuro mais sustentável e eficaz.

Bushe e Kassam (2005) consideram a IA uma fonte de mudança transformacional que pode atingir um sistema (no todo ou em partes) devido à sua abordagem baseada em forças. Ribeiro (2009), acrescenta que a abordagem apreciativa tem caráter inovador e propõe a renovação organizacional de maneira ousada, rompendo com os arquétipos clássicos de planejamento organizacional. Além disso, pode propor até mesmo modificações extremas em transformações gerenciais, caso seja este o propósito de um grupo.

Aliás, Bushe (2007) observa que, além de positiva, a IA poderia ser também chamada de investigação generativa, posto que reúne pessoas para que descubram ou desenvolvam coisas novas, aplicadas à mudança positiva a ser viabilizada em um futuro comum a todas elas. Para utilizar a IA, é preciso saber nutrir o desenvolvimento relacional por meio da apreciação e colaboração entre pessoas (SHARP *et al.*, 2017).

O emprego da IA é recomendado quando se deseja estudar e mudar organizações explorando diálogos contínuos dentro de sistemas humanos, articulados ao seu melhor momento (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2003).

Por esta razão, ressalta-se experiências positivas vividas por pessoas e grupos em suas atividades organizacionais. De modo crítico e reflexivo, a IA, ao invés de começar questionando o que está errado, pergunta o que está funcionando bem (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). As intervenções feitas por meio da IA, necessariamente, recorrem ao paradigma dialógico baseado na linguagem positiva (BUCKHAM, 2018).

É importante assinalar, então, a preferência por abordagens "dialógicas" em contraponto às abordagens "diagnósticas" (DABBOUR; KOTT, 2017, OLIVEIRA; PEREIRA; CALLADO, 2015).

Procura-se encorajar todos os indivíduos da organização a se unirem e apoiarem as mudanças positivas, concentrando energia e recursos nos pontos fortes e nos sucessos existentes, deixando em segundo plano o foco nos problemas, fraquezas, déficits ou lacunas (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Para ilustrar essa visão comparativa, o Quadro 4 apresenta o paradigma tradicional de mudança organizacional, identificado com a abordagem centrada na resolução de problemas (o que há de errado?) *versus* a abordagem positiva, cujo paradigma apreciativo busca evidenciar as possibilidades e o questionamento positivo acerca da organização (o que está indo bem?). Tenta-se lançar mão de pontos fortes, ativos, recursos e sucessos, de modo aberto e reflexivo, envolvendo as pessoas em um processo cíclico, interativo e reiterado de valorização, visão de futuro, diálogo e atuação assertiva.

Quadro 4 – Dois paradigmas para a abordagem da mudança organizacional

Paradigma 1 (tradicional) Solução de Problemas	Paradigma 2 Investigação Apreciativa
<p>“Necessidade sentida” (O que há de errado?) Identificando problema</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Analisando as causas</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Analisando as possíveis soluções</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Planejando a ação corretiva (Tratamento)</p> <p>Nas organizações só existem problemas a serem solucionados</p>	<p>Apreciando o que está indo bem? (Valorizando o melhor que existe)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Visualizando “O que Pode ser”</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Dialogando sobre “O que Deveria Ser”</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Inovando “O que Será”</p> <p>Nas organizações existem capacidades e forças infinitas de aproveitamento de energias</p>

Fonte: adaptado de Cooperrider; Whitney e Stavros (2009)

Acrescenta-se que o paradigma da positividade organizacional, também incorpora o da generatividade, tendo em vista que se observa a busca pelo novo por meio de ideias, imagens, teorias e padrões advindos de aspirações coletivas, calcadas na construção social da realidade no decorrer da qual focaliza-se possibilidades que subsidiam decisões e ações antes não disponíveis ou não cogitadas (BUSHE, 2007).

Cooperrider e Whitney (2006) ainda afirmam que a abordagem da IA reside na descoberta, sonho e planejamento ao invés de negação, crítica e diagnóstico redundante. Através do

artifício de realizar questionamentos invariavelmente positivos, a IA promove o fortalecimento da capacidade de assimilação, prevenção e destaque dado ao potencial positivo de um determinado sistema, envidando esforços para construir um futuro melhor.

Souza, McNamee e Santos (2010) também sustentam que o principal ponto focal dessa abordagem e metodologia consiste no exercício discursivo e dialógico, explicitando nas descrições linguísticas apreciativas, nascidas de dinâmicas organizacionais colaborativas.

É importante ressaltar que a IA pressupõe que as organizações e toda comunidade desfrutem de matrizes de positividade ocultas e ricas, concentradas no que as pessoas dizem a respeito de suas competências pretéritas, presentes e futuras, ou sobre a essência positiva de sua experiência de vida. A IA atrela o conhecimento e a força do núcleo positivo diretamente à organização ou à pauta de mudanças de uma comunidade, de sorte que mudanças outrora impensadas são súbita e democraticamente mobilizadas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

É certo afirmar que a IA propõe focar na solução e não em um determinado problema ou questão. Entretanto, é esperado que arregimente suas forças para que se tenha melhor compreensão acerca do que se está estudando, contando com o envolvimento dos participantes do processo de mudança organizacional. Estudos apreciativos indicam que o engajamento no trabalho é um importante resultado atitudinal dos colaboradores, de acordo com a qualidade da participação no destino tomado pela organização (ROTHBARD; PATIL, 2012).

Quando a implementação da IA ocorre de forma bem-sucedida, observa-se o surgimento de atitude espontânea, sem a necessidade de supervisão individual, coletiva e/ou organizacional, no tocante ao caminho pela busca de um futuro melhor (BUSHE, 2007).

Como visto até aqui, o roteiro de trabalho segue um caminho que começa com um viés positivo, centraliza o foco no que funciona bem quando a organização está no seu melhor e aproveita valores elevados quanto ao futuro da organização, contando com o engajamento dos interessados em uma agenda de mudança que tem base dialógica e relacional associada ao que se chama núcleo positivo, o qual é constituído por pessoas e o conhecimento que as mesmas têm sobre as forças tangíveis e intangíveis da organização (capacidades, recursos, potencialidades e ativos). O Quadro 5 ilustra os vários grupos de bens, forças e recursos que, ao serem mobilizados em torno da mudança, contribuem para a formação de uma estratégia bem-sucedida (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Quadro 5 – Núcleo positivo da vida organizacional

Realizações	Tradições vitais
Oportunidades estratégicas	Valores vividos
Pontos fortes dos produtos	Macrotendências positivas

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

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

Cooperrider e Whitney (2006) afirmam que a IA deve buscar intencionalmente promover a conscientização do núcleo positivo a favor de um dado processo de mudança, cujos princípios orientadores fundamentam sua concepção e norteiam a sua aplicação, marcada pela psicologia humanista:

- Construtivista – Consiste na compreensão sobre como o conhecimento é construído e compartilhado entre as pessoas, pela relação social, local e organizacional.
- Simultaneidade – Implica dizer que a investigação e a mudança não precisam obrigatoriamente ocorrer em diferentes momentos, mas podem ocorrer simultaneamente.
- Poético – Implica dizer que a organização e seus integrantes se influenciam e, pouco a pouco, vão criando e se relacionando através suas histórias criando uma perspectiva de passado, presente e futuro.
- Antecipatório – Implica dizer que a mudança desejada no comportamento organizacional deve ser pensada de forma contínua e desde os seus detalhes para que seja aderida, crie uma conscientização e tenha êxito.
- Positivo – Significa adotar a utilização de uma linguagem mais positiva, em relação ao mundo ou a nós mesmos. Como observar as atitudes positivas dos seres humanos.

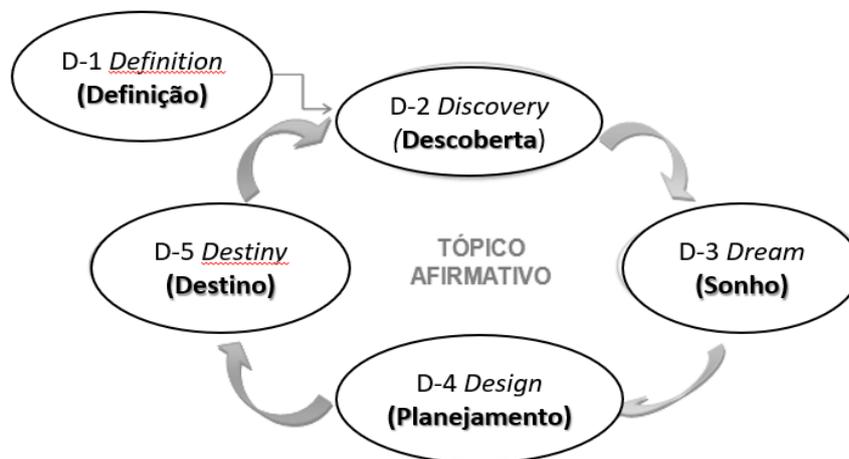
A aplicação da IA apoia-se em um modelo contendo 5-Ds, tal como delimitado na próxima seção.

2.6.2. A abordagem da IA e o modelo de 5-D

A IA segue uma modelagem denominada de 5-D: D-1 *Definition*/Definição, D-2 *Discovery*/Descoberta, D-3 *Dream*/Sonho, D-4 *Design*/Planejamento e D-5 *Destiny*/Destino, em inglês/português, conforme disposto na literatura e trabalhos realizados com base na apreciação (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). No centro do modelo, encontra-se um ou mais tópicos afirmativos, cujo enunciado deve estar articulado aos objetivos do ciclo apreciativo. Segundo Cooperrider e Whitney (2006), a escolha do tópico e da pergunta é crítica para a direção do processo de mudança. A IA tem como premissa, em parte, a crença de que os sistemas humanos crescem na direção do que estudam, falam e se concentram, sobretudo quando se trata de formulações que apontam para a possibilidade de resultados desejados.

O tópico afirmativo encontra-se no centro do modelo de 5-D e pode ser visto como um eixo da investigação e da dinâmica dos D's, adequando-se aos grupos de atividades e diálogos intencionais, os quais devem se conectar entre si (LUDEMA; FRY, 2008). A montagem dos 5-D's segue uma lógica de estágios não lineares, com seus formatos circulares (Figura 3), cujas configurações se moldam segundo as possibilidades que estão em jogo, participantes possam se abrigar em um espaço aberto às mudanças.

Figura 3 – Modelo de 5-D



Fonte: adaptado de Cooperrider e Whitney (2006).

Para Nel e Govender (2019), o processo de IA não é sequencial, mas cíclico por natureza, como resultado do envolvimento contínuo de todas as partes interessadas na reflexividade. Geralmente, o modelo de 5-D requer que se faça adaptações devido a ser socialmente construído e em função de não haver “dois processos de Investigação Apreciativa que sejam idênticos. Cada um é criado para tratar de um desafio estratégico único enfrentado pela organização [...]” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 27).

O conteúdo temático de cada D dos deve estar respaldado nos princípios da IA e ser inclusivos para que também seja colaborativo, envolvendo as partes interessadas de uma instituição; por meio da participação sistemática em uma visão construída acerca de seu futuro (BOWEN-JONES; CHAPMAN; BREEZE, 2014).

A descrição das fases do ciclo, que prima pela circularidade reproduzida na Figura 3, mostra que cada um dos D's tem suas especificidades:

- D-1 *Definition*/Definição: está associado ao propósito do estudo a ser realizado e a seu objeto, conforme os resultados a serem alcançados. Junto com os participantes da organização, busca-se chegar a um acordo sobre o que se deseja investigar, de modo que haja consenso em torno da agenda de pesquisa. Pactos são celebrados em torno da temática definida como objeto do ciclo apreciativo, do reconhecimento da legitimidade da iniciativa de mudança e da capacidade institucional de implementá-la (OLIVEIRA; LIMA FILHO, 2021);
- D-2 *Discovery*/Descoberta D: busca mobilizar toda a estrutura através do engajamento dos participantes na combinação de pontos fortes e discussão acerca de melhores práticas e das narrativas ligadas às experiências exitosas de trabalhos anteriores. De acordo com Ludema e Fry, (2008), o núcleo positivo constitui o principal composto de forças, ativos e sucessos identificados na fase de descoberta, para que se possa alavancar a narrativa apropriada à mudança. O espírito apreciativo da descoberta, por meio das histórias tem efeito significativo sobre a compreensão da trajetória institucional e ajuda na interpretação da realidade organizacional. Na descoberta, procura-se identificar aquilo que melhor tem sido e aquilo que é: as qualidades positivas de uma organização são examinadas e analisadas. Com isto, consegue-se delinear o núcleo positivo da organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006);
- D-3 *Dream*/Sonho: o diálogo generativo tem lugar especial nesta fase, que consiste na criação de uma visão orientada a resultados, baseada nos pontos fortes e nas descobertas feitas no D-2. Pode-se recorrer à imaginação para projetar os desejos de cada um, da equipe ou organização, com base nos potenciais existentes e no que a instituição pode vir a se tornar (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006);

- D-4 *Design*/Planejamento: trabalha-se com a arquitetura técnica e social do sistema imaginado, de maneira que as pessoas se percebam como agentes de fundamental importância na ampliação do núcleo positivo e na realização do sonho ora expressado. Delineia-se propostas de possibilidade do que o ideal deve ser e dos mecanismos necessários para facilitar ou delinear a mudança. Aspirações coletivas podem vir a se transformar em planos de ação, forma pela qual se pode delinear as aspirações coletivas do que poderia ser (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006);
- D-5 *Destiny*/Destino: trata-se de mobilizar apoios, recursos e forças do núcleo positivo para fazer a entrega, a materialidade da capacidade afirmativa de toda a estrutura para promover a mudança, sustentar as ações que levem ao que foi projetado no ciclo apreciativo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Os fundamentos básicos dessa abordagem e metodologia implicam dizer que (a) a investigação começa com a apreciação concentrada naquilo que é aplicável ao sistema em que os esforços são validados em ação; (b) que a investigação deve ser provocativa e criar novos conhecimentos e ser atraente para os membros do sistema; (c) que se trata de um processo colaborativo, no sentido de que os membros do sistema integram o projeto e a execução da investigação (BUSHE; KASSAM, 2005).

Para além desse corolário, os autores apontam que a IA é transformacional por causa de seu foco em mudar a maneira como as pessoas pensam em vez de apenas olhar para suas realizações (práticas). O empenho da IA enfoca mais a preparação das pessoas para gerar novas ideias e na forma de aplicá-las. Às vezes, isso se traduz em uma oportunidade para se revelar o que catalisa um movimento, uma mudança de prática de gestão, um novo estágio institucional (WHITNEY; TROSTEN-BLOON, 2010).

Segundo Gergen e Gergen (2010), parte-se da filosofia de que um ou mais indivíduos criam ou constroem a realidade organizacional através de um processo ativo de interação e discussão com outras pessoas. O entendimento é de que a conversa está no cerne dos relacionamentos humanos, cria conhecimento e significado, os quais podem ser explorados para gerar positivamente a mudança desejada. A apreciação implica pensar que as organizações venham a desenvolver sua própria teoria generativa e chegar ao ápice de sua transformação por meio da aprendizagem e do construcionismo social (BERGER; LUCKMANN, 1966; GERGEN; GERGEN, 2010).

Por conseguinte, a literatura apreciativa recomenda a formação de equipas visando à aplicação do modelo de 5-D, objetivando a mudança positiva levada adiante por meio de métodos participativos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Igualmente, a prática inerente ao modelo de 5-D pressupõe uma escuta ativa, a consideração positiva pelas diferenças e a crença em realidades múltiplas. Tudo deve se passar em um espaço aberto à generatividade, como uma instância de ação social coordenada em que os indivíduos interpretam e constroem significados e práticas, reconhecendo-se mutuamente como participantes (SCHNITMAN, 2010).

A IA conduz a um processo baseado em narrativas de mudança positiva, extraídas de diálogos que possam aumentar a capacidade de criar novas oportunidades e dar origem a ciclos virtuosos de transformação. Schnitman (2010) considera que esta é uma vertente que combina aspectos dialógicos e socioconstrucionistas, que dão suporte às epistemologias utilizadas em ambas as perspectivas institucional e apreciativa.

Aqui, retoma-se a ligação da IA com o trabalho institucional, pois como argumentado por Nilsson (2015), trata-se de uma nova direção teórica e prática para uma investigação que procura respostas acerca da atuação de atores que, por meio do diálogo, precisam se mostrar capazes de persuadir os outros quanto aos méritos de uma inovação institucional ou de processos de institucionalização (COELHO, 2020; COSTA FILHO, 2021).

3. METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, assim como o planejamento, a natureza e a estratégia utilizada no estudo, visando a responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos. Posteriormente, são descritos os procedimentos para a coleta e análise de dados, em consonância com o protocolo da pesquisa.

3.1. PREÂMBULO

A presente pesquisa tem como objetivo geral desenvolver um estudo que possa realçar o papel dos atores à frente do trabalho institucional e da perspectiva apreciativa aplicados ao caso da SCGE/PE em termos de seu estágio de institucionalização, agente de controle interno e *accountability*.

De acordo com esse direcionamento, a tipificação da pesquisa combina questões de ordem institucional e apreciativa, tanto àquelas ligadas ao foco sugerido pelo trabalho institucional como à aplicação sugerida pelo modelo de 5-D. Do ponto de vista da teoria institucional, é recomendado reconhecer a natureza socialmente construída da realidade, para poder recorrer às ferramentas metodológicas consideradas mais adequadas (AKSOM; CHORNYI, 2018).

A escolha por focar o trabalho institucional, por definição, envolve o nível micro de análise, o que determina o uso de fundamentos fenomenológicos e etnometodológicos que têm base sociológica e psicológica ligada à abordagem de indivíduos que operam mecanismos de institucionalização (ZUCKER; SCHILKE, 2020). Sob esse aspecto a abordagem metodológica supõe particularidades de um desenho de pesquisa em os atores são definidos em função de um contexto em que suas ações estão circunscritas na esfera dos pilares institucionais (SCOTT, 2013). Adicionalmente, deve-se entender que esse tipo de pesquisa envolve formulações socialmente construídas e consideradas como produto de interações, cujos significados remetem à intencionalidade de cada um deles e a sua capacidade de agência (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019).

Aksom e Chornyi (2018) discorrem sobre as possibilidades de observação de uma realidade ontologicamente subjetiva que, no entanto, pode ser estudada segundo uma epistemologia objetiva, explicitada por meio da descrição de experiências e relatos dos seres humanos, lembrando que as instituições são produzidas pelas intervenções de atores (também vistos como empreendedores institucionais).

Zilber (2020) chama a atenção para o fato de que o estudo das microfundações de instituições está baseado em uma ontologia de processo construtivista, através da etnografia, de baixo para cima. Isto tem muito a beneficiar a teoria institucional e o estudo dos processos de institucionalização. Para a autora, o foco no nível microinstitucional pode ser igualmente considerado a pedra angular de estudos de comportamento organizacional e estudos psicológicos, ressaltando, entretanto, que a análise se detém não apenas nos indivíduos, mas também nas interações entre eles. Com isto, torna-se possível projetar uma pesquisa qualitativa que permitirá coletar e analisar dados capazes de contribuir para os estudos das instituições, sabendo-se das implicações decorrentes do foco interpretativo que deve orientar a seleção do caso.

Segundo Nel e Govender (2019), os métodos de pesquisa transformativos são tipicamente qualitativos por natureza, a exemplo da aplicação do modelo de 5-D, influenciado pelas bases teóricas da construção de forças bem como nos discursos e narrativas de pessoas e grupos envolvidos em processos de transformação (BUSHE; KASSAM, 2005). De acordo com esse pressuposto, a abordagem construcionista social inerente à IA tem tudo a ver com o desenvolvimento de compreensões do mundo que fornecem as bases para presunções compartilhadas em relação à realidade. A utilização do modelo de 5-D requer colaboração dos participantes, constituindo-se uma forma de ação conjunta, corporificada e contextualmente inserida, bem como histórica e culturalmente situada (GERGEN; GERGEN; BARRETT, 2004.). Portanto, a IA também se apoia em fundamentos filosóficos e teóricos em que os fenômenos são socialmente construídos (SHAH; YASIR; MILLER, 2020).

Esse preâmbulo demarca a estratégia qualitativa adotada no estudo dos atores da SCGE/PE como indivíduos que irão interpretar e construir significados e práticas em um ambiente no qual se desenvolverá uma pesquisa como ação colaborativa e socialmente construída. Assim sendo, a dinâmica da pesquisa envolve diálogo, indagações, narrativas, aprendizados e reconhecimento mútuo dos participantes como integrantes de um grupo colaborativo de pesquisa, interpretado como um ator representativo da instituição investigada, a exemplo do que foi feito nesta dissertação. Deve-se frisar que o diálogo é usado para criar mudanças como um componente do processo de pesquisa (NEL; GOVENDER, 2019).

3.2. TIPIFICAÇÃO/CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A tipologia da pesquisa foi delineada como qualitativa, descritiva-exploratória e documental. De acordo com Minayo (2001) a pesquisa qualitativa tem por característica responder

a questões específicas; voltando sua atenção para estudos nos quais o haja grande influência e de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço de atuação mais profundo no que tange às relações, processos e fenômenos que não se limitam à utilização de variáveis.

Cabe lembrar que o estudo foi subsidiado por uma pesquisa bibliográfica, apoiada em materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral, que serve de base para qualquer outro tipo de pesquisa, mas que também se esgota em si mesma, sendo sua fonte de origem primária ou secundária (VERGARA, 1990). Na opinião de Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica visa a permitir que o pesquisador acesse todo conteúdo produzido sobre determinado assunto, inclusive conferências e debates que tenham sido transcritos de alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Gerhardt e Silveira (2009, p. 34) argumentam que:

Os atributos da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de *descrever*, *compreender*, *explicar*, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

Já Silva e Menezes (2005, p. 20) sustentam que este tipo de pesquisa:

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Zambello *et al.* (2018) acrescentam que a abordagem qualitativa não utiliza meios estatísticos para fundamentar a análise. Entretanto busca descrever a complexidade do problema sem manipular variáveis ou estudos experimentais.

O viés metodológico da presente pesquisa aponta para seu caráter descritivo-exploratório quanto ao objetivo, com abordagem qualitativa e interpretativa em relação ao problema estudado (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Gil (2008; 2002) advoga que embora as pesquisas descritivas sirvam prioritariamente para descrever atributos de certo grupo ou fenômeno, em dado momento podem ir além de uma simples observação; aproximando-se de uma pesquisa explicativa, dada a sua profundidade. Ou mesmo da pesquisa exploratória no caso de apenas conceber uma nova visão sobre o problema estudado.

Outra característica metodológica desta pesquisa é o enfoque dado à natureza institucional da SCGE/PE, cuja atuação tem implicações regulatórias e normativas. Segundo Vergara (1990), esse tipo de pesquisa sugere verificar consultar documentos conservados em órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, *videoteipe*, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

Por fim, não menos importante, cabe assinalar a deliberada escolha da SCGE/PE como uma estratégia de estudo de caso, entendido como um método de pesquisa em que se faz a investigação empírica de uma experiência organizacional contemporânea em um dado contexto no qual se pretende compreender um fenômeno aberto ao uso de teoria ou categorias conceituais que irão orientar a coleta e a análise de dados (YIN, 2015). Na pesquisa, para a elaboração do estudo de caso, a adoção do modelo de 5-D, combinada aos tipos de trabalho institucional, norteou a coleta e a análise dos dados.

3.3. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso, segundo Gil (2008), está entre os procedimentos que podem ser adotados para a coleta de dados, tipificando-se pela profunda e exaustiva investigação de um ou poucos objetos, visando possibilitar seu conhecimento amplo e detalhado, algo quase impossível através das outras formas de delineamentos considerados.

Esse procedimento reúne a maior quantidade de informações detalhadas, através de diferentes técnicas de pesquisa, buscando entender a totalidade de uma conjuntura e descrever a complexidade de um fato. Por meio de uma intensa e extenuada investigação de um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita o acesso a realidade social, não conseguida pela análise estatística (GOLDENBERG, 2004).

Além disso, um estudo de caso é uma pesquisa empírica que permite a averiguação de um fenômeno atual inserido em seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão nitidamente definidos (YIN, 2015). O autor acrescenta que investigar através de um estudo de caso continua sendo uma das iniciativas mais desafiadoras das ciências sociais, para ele a utilização do método consiste na seguinte tríade:

- (a) o tipo de questão de pesquisa proposto; (b) a extensão do controle que um pesquisador tem sobre os eventos comportamentais reais; (c) o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos totalmente históricos (YIN, 2015, p. 9).

Depreende-se pelos autores ora citados que o estudo de caso possui características que o torna aderente ao desenvolvimento desta dissertação, tornando-se seu uso viavelmente estratégico. Nesse sentido, Prodanov e Freitas (2013) comentam que o estudo de caso não se tipifica à uma forma específica para coletar dados ou meramente uma característica do planejamento da própria investigação, mas se trata de uma estratégia de pesquisa abrangente.

Nessa perspectiva, cabe destacar a utilização da IA, que se assemelha a outras estratégias teóricas e metodológicas, tais como: teoria crítica, etnografia, estudo de caso, análise de narrativa e pesquisa-ação. Além disso, diferentemente de seu uso estratégico no desenvolvimento organizacional, a IA enquanto método de pesquisa se concentra no modo de coleta e processamento dos dados; procurando na pesquisa, compreender como foram possíveis, por exemplo, obter narrativas de sucesso (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010),

Por fim, Gil (2002) recomenda que, após a definição do caso a ser estudado, haja a elaboração do protocolo, para dar consecução à coleta de dados e define a conduta adotada para sua aplicação. Deste modo, torna-se possível o aumento da confiabilidade do estudo de caso, sendo ainda mais valorizado nas situações de pesquisas com múltiplos casos.

Dando sequência ao estudo, a próxima seção detém-se nos procedimentos metodológicos relacionados à coleta, validação e análise de dados.

3.4. DELINEAMENTO DO PROTOCOLO DO TRABALHO INSTITUCIONAL E APRECIATIVO (APLICADO AO MODELO DE 5-D)

Nesta seção, discorre-se sobre a elaboração de um protocolo do trabalho institucional e apreciativo (aplicado ao modelo de 5-D), apoiado no desenvolvimento da teoria e prática da pesquisa, que requer a interação com perspectivas e diferentes níveis de análise, associados aos objetivos do estudo de caso da SCGE/PE.

Tendo em vista os objetivos desta dissertação, o conteúdo relativo à intervenção possui uma concepção construcionista e serve para delinear as próximas ações (SIMPSON *et al.*, 2013). Vale assinalar que o contato com a realidade conecta o pesquisador com a mudança institucional e às condições necessárias ao desenho do *status quo*, contribuindo para se criar uma sensação de possibilidades e, assim, abrir novos *scripts* para o pensamento e a ação (ZANDEE; VERMAAK, 2012).

Ao protocolo é dado que tenha sentido exploratório, circular e reflexivo, pois deve se levar em conta que os procedimentos apreciativos consistem na construção de um fluxo de

atividades a serem desenvolvidas no decorrer do próprio processo de pesquisa, as quais se tornarão mais claras na medida em que se conheça melhor o contexto estudado, bem como as possibilidades de sua evolução (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010). Como explicitado em Oliveira, Sena e Mandú (2018, p. 10), a proposta de um protocolo de uma pesquisa apreciativa “requer a construção de confiança, compromisso, criação de condições de trabalho, busca de significado e visão compartilhados, além da mobilização de apoio e recursos para a sustentação do processo”.

Além disso, os procedimentos devem ser guiados pelo referencial teórico e pelos objetivos a serem alcançados, com base em uma construção colaborativa em que os participantes são protagonistas na produção do conhecimento (MADRID, 2007).

Assim, conforme já mencionado, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva-exploratória e eventualmente documental, combinando assuntos de ordem institucional e apreciativa, com a aplicação do modelo de 5-D. Em cada uma de suas etapas foram realizadas oficinas com um grupo colaborativo formado por atores integrantes da SCGE/PE.

A cada participante foi solicitado assinar um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), tendo em vista a garantia de seu anonimato quanto à sua identidade, de modo que os participantes puderam se expressar sem problemas em relação aos conteúdos de suas falas e manifestações durante a pesquisa.¹ Uma codificação alfanumérica foi atribuída a cada um e mantida sob sigilo pelo pesquisador.

A metodologia utilizada integra pesquisa que articula trabalho institucional e ciclo apreciativo, conforme protocolo elaborado para tal finalidade. Sob este aspecto, adotou-se a modelagem de 5-D, como previsto no encadeamento constante da literatura. O Quadro 6 apresenta os procedimentos do referido protocolo baseado no modelo 5-D, assim como os conteúdos e os autores que foram consultados.

¹ Maior detalhamento sobre a adoção do TCLE e demais procedimentos de natureza ética estão descritos na seção 3.6.

1

Quadro 6 – Protocolo de pesquisa

Fase	Procedimentos	Questionários	Fontes
I-D – DEFINIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboração do protocolo de pesquisa institucional-apreciativo, com submissão ao Comitê de Ética da UFRPE ○ Elaboração do quadro de referência do trabalho institucional e apreciativo utilizado no roteiro da coleta e análise dos dados ○ Realização de reuniões com a cúpula da SCGE/PE para: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Discussão dos critérios de formação do grupo colaborativo, a ser constituído por cinco a seis integrantes da entidade, como atores do controle interno; ▪ Montagem da programação de oficinas referentes à aplicação do modelo de 5-D (em torno de quatro a cinco sessões); ▪ Proposição de um ou mais tópicos afirmativos da pesquisa, visando a fazer a descrição positiva do que os participantes do grupo colaborativo e do querem ver crescer e florescer como atores da SCGE/PE, enquanto órgão de controle interno e <i>accountability</i>; ▪ Realização de uma oficina de sensibilização com os integrantes do grupo colaborativo e atores representativos da SCGE/PE, para apresentação da pesquisa e validação de um ou mais tópicos afirmativos do modelo de 5-D. Nesta ocasião, cada participante validou o TCLE, com os devidos cuidados a serem seguidos, de modo a preservar os aspectos éticos desenvolvidos na pesquisa. 	<p>1 – Escolha uma das alternativas a seguir. Caso opte por "Outro", por favor escreva um Tópico Afirmativo que você acredite ser mais alinhado ao objetivo da pesquisa.</p> <p>a) A SCGE/PE desempenha um papel que visa garantir o bom uso dos recursos públicos e seu trabalho se destaca como uma instituição de controle e <i>accountability</i>.</p> <p>b) O trabalho realizado pela SCGE/PE está sendo reconhecido através das mudanças positivas observadas em sua atuação e trajetória organizacional e institucional.</p> <p>c) A identidade, missão institucional e visão de futuro da SCGE/PE expressam uma bem-sucedida estratégia de atuação na esfera do controle interno e <i>accountability</i>.</p> <p>d) Outro.</p> <p>Observação: Caso tenha escolhido a opção "Outro" na questão anterior, explique um pouco sobre o Tópico Afirmativo que você sugeriu. Caso contrário, escreva não se aplica.</p>	Elaboração própria

2-D – DESCOBERTA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboração do roteiro de questões do 2-D a serem enviadas eletronicamente aos integrantes do grupo colaborativo e atores da SCGE/PE previamente à data agendada para a realização da oficina da descoberta. ○ Realização de oficina para consolidação dos dados das respostas obtidas pelo pesquisador a serem compartilhadas e validadas com o grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE. ○ Agendamento da próxima reunião do 3-D. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dentre suas experiências na SCGE/PE decorrentes de momentos institucionais, quais você considera mais exitosas e valiosas, que possam ser compartilhadas e que contribuam para a consolidação e aperfeiçoamento da organização? Descreva de maneira que possamos vivenciá-las também. 2. Caso seja possível definir essas experiências positivas em apenas uma palavra, como você as definiria? 3. O que você considera de mais valioso em si, em seu trabalho e em seu departamento que possa contribuir positivamente para o desenvolvimento da SCGE/PE? 4. O que lhe motiva para tornar a SCGE/PE uma instituição melhor, no tocante a sua confiabilidade, respeito e reputação seus colaboradores, poder público e sociedade? 5. Assinale dois itens de cada coluna do quadro abaixo, que você considera importantes e que representem as forças a serem utilizadas no aperfeiçoamento e elevação do seu <i>status quo</i> da SCGE/PE. 	<p>Roteiro com adaptações feitas das perguntas semiestruturadas formuladas por Souto (2017), Coelho (2020) e Silva (2022)</p>
3-D – SONHO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboração do roteiro de questões do 3-D a serem enviadas eletronicamente aos integrantes do grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE, previamente à data agendada para a realização da oficina do sonho. ○ Realização de oficina para consolidação dos dados das respostas obtidas pelo pesquisador a serem compartilhadas e validadas com o grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE. ○ Agendamento da próxima reunião do 4-D. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerando seus sonhos e desejos, como você se vê daqui a cinco anos na SCGE/PE? (Cite dois ou três sonhos). 2. Como você gostaria e imagina encontrar a SCGE/PE daqui a cinco anos, quanto às mudanças positivas, inovadoras e bem-sucedidas, relacionadas à estrutura organizacional e as macrofunções de controle interno? 3. Imagine que você deu um salto no tempo cinco anos à frente e agora você está na SCGE/PE. As inovações e mudanças positivas desejadas aconteceram? O que foi preciso para que elas acontecessem? 4. Considerando esse cenário futurístico, qual foi a sua participação e quais atores participaram no processo aperfeiçoamento e consolidação institucional da SCGE/PE? 5. Ainda no cenário de cinco anos à frente, que visão o poder público, a sociedade e os colaboradores da SCGE/PE têm sobre ela, no tocante à sua confiabilidade, respeito e reputação, enquanto instituição de controle interno e <i>accountability</i>? 	<p>Roteiro com adaptações feitas das perguntas semiestruturadas formuladas por Aquino (2018), Coelho (2020) e Silva (2022)</p>

4-D – PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboração do roteiro de questões do 4-D a serem enviadas eletronicamente aos integrantes do grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE, previamente à data agendada para a realização da oficina do planejamento. ○ Realização de oficina para consolidação dos dados das respostas obtidas pelo pesquisador a serem compartilhadas e validadas com o grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE. ○ Agendamento da próxima reunião do 5-D. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que contribuições positivas você e sua equipe ou departamento podem dar, visando o aperfeiçoamento, consolidação institucional e legitimação da SCGE/PE? 2. Quais os principais pontos positivos da SCGE/PE você acredita que possam impulsionar o aperfeiçoamento institucional da organização? 3. Quais recursos e/ou apoio você considera necessários para o aperfeiçoamento, consolidação institucional e legitimação da SCGE/PE? 	Roteiro com adaptações feitas das perguntas semiestruturadas formuladas por Silva (2022)
5-D – DESTINO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboração do roteiro de questões do 5-D a serem enviadas eletronicamente antes da data agendada para a realização da oficina do destino junto ao grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE; ○ Realização de oficina para consolidação dos dados das respostas obtidas pelo pesquisador a serem compartilhadas e validadas com o grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE; ○ Consolidação dos dados das respostas obtidas pelo pesquisador e compartilhados com o grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE. 	Não aplicado	Não aplicável

Outro ponto importante, referente à coleta de dados, disse respeito à possibilidade de que as atividades da pesquisa viessem a ser realizadas por meio remoto, o que veio efetivamente a acontecer. Inclusive, no decorrer da elaboração do projeto ainda se discutia os desdobramentos da pandemia da COVID-19 e a prática de pesquisa estar sendo aceita na modalidade virtual pela academia.

Neste sentido, pesquisa semelhante foi implementada por Costa Filho (2021), cujas sessões do ciclo de 5-D combinaram o uso de tecnologia eletrônica (*e-mails*, ligações por celular, *WhatsApp*), além de encontro presencial e visitas técnicas à instituição pesquisada. Assim, naquele momento se contava tanto com três opções de formato: presencial, remoto ou híbrido, a ser definida junto com os participantes da pesquisa, de acordo com o que as circunstâncias permitissem. Como já mencionado, nesta dissertação, prevaleceu o modo remoto de coleta de dados, melhor detalhado mais adiante.

A montagem e aplicação do esquema interpretativo do 5-D passou pela análise de conteúdo, em que cada D é considerado um dos descritores, associados aos elementos institucionais com os quais se trabalhou, cujas categorias atenderam ao *corpus* extraído das teorias que servem de fundamento para esta pesquisa (BARDIN, 1977). Para além da revisão de literatura e do quadro de referência utilizado, houve abertura a temas emergentes da coleta e interpretação dos dados, sem perder de vista a necessidade de responder às questões norteadoras da pesquisa e de alcançar os objetivos formulados.

3.5. COLETA, VALIDAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A fase de coleta de dados no processo é de extrema relevância (SOUTO, 2017), pois nessa etapa da pesquisa se inicia a aplicação de instrumentos criados e técnicas escolhidas para o levantamento dos dados previstos, que foram beneficiados pela paciência, perseverança, empenho pessoal, atenção aos registros e habilidade prévia para lidar com esse material (MARCONI; LAKATOS, 2003). Martins e Theóphilo (2016, p. 87) afirmam que o pesquisador “torna-se parte integrante de uma estrutura social, e na relação face a face com os sujeitos da pesquisa realiza a coleta de informações, dados e evidências”.

Nesse sentido, a abordagem e método da IA incentiva o diálogo entre o pesquisador e os outros atores sociais participantes que aceitaram fazer parte de um grupo colaborativo, assim denominado porque o estudo se sustenta na cooperação destes, como também na troca de experiências positivas, contribuindo para a pesquisa colaborativa, tendo em vista que a própria

coleta de dados possibilita a mútua aprendizagem entre pesquisador e os colaboradores do estudo (OLIVEIRA; BROXADO, 2014; SOUZA, 2018).

Na IA, como aconteceu nesta dissertação, a estratégia central de pesquisa é constituída pela formação de um grupo, que representa o chamado '*Core Group Inquiry*', ou seja, o coração da pesquisa (CLOUDER; KING, 2015). Os autores assinalam que a denominação pode ser grupo focal, evento de equipe, grupo de discussão ou grupo colaborativo. Os membros desses grupos podem ser também entrevistados separadamente ou em duplas, como foi feito na pesquisa realizada por Collington e Fook (2016), para aprofundar determinados temas que emergiram da atividade do grupo focal com o qual trabalharam. Moore et al., (2017) argumentam que o grupo é mais propenso a aceitar as estratégias oriundas de "um dos seus" e não de um especialista externo. O termo grupo é o mais realçado como explicam Shuayb *et al.*, (2009), seguido por sua qualificação.

Porém, além da particularidade da IA associada à pesquisa-ação, na pesquisa realizada por Curtis e Redmond (2007), o método do grupo focal foi escolhido por sua adequação à IA e para melhor explorar as visões, sentimentos, valores e experiências dos grupos. Segundo os autores, grupos focais também oferecem uma oportunidade para significados e valores compartilhados e valores a serem identificados e explorados. Ao mesmo tempo, entrevistas semiestruturadas também foram usadas por Curtis e Redmond (2007), nos casos em que alguns participantes consideraram ser uma opção mais conveniente devido ao tempo e aos seus compromissos de trabalho.

Sendo assim, ponderando o que diz a literatura sobre o assunto, nesta dissertação foi escolhida a terminologia do grupo colaborativo, já utilizada no âmbito de outras pesquisas realizadas no PPGC/UFRPE, a exemplo do que se verificou nos trabalhos de Costa Filho (2021), Coelho (2020), Aquino (2018) e Souza (2018).

Em todas essas referências ora mencionadas, salienta-se a adoção do modelo de 5-D, em que cada um dos D's possui seus próprios descritores e passa por uma dinâmica circular, no âmbito de um processo simultâneo de coleta e análise dos dados que reúne pesquisador e demais participantes em um mesmo movimento (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Em cada um dos D's tem-se a geração de temas referentes aos seus conteúdos, cujos ingredientes-chave estão contidos em narrativas próprias com suas características e componentes produzidos no decorrer de oficinas dialógicas, conforme os relacionamentos mantidos com

e entre os membros do grupo colaborativo, enquanto ator representativo da instituição pesquisada. Deste modo, a análise de conteúdo decorre da conexão dos temas e padrões emergentes da interação mantida por esses participantes.

Seguindo a metodologia apreciativa, os integrantes do grupo colaborativos precisam contribuir para a corroboração/validação dos dados obtidos segundo as etapas realizadas, sendo que cada um dos D's constitui unidade temática ou categoria teórico-empírica a ser examinada e encadeada de acordo com a agenda da coleta de dados proposta pelo pesquisador. Esta prática de pesquisa guarda coerência com as recomendações feitas por Laville e Dionne (1999), que aconselham definir categorias *a priori*, como é o caso dos D's e seus descritores já mencionados, que constituem o próprio quadro operatório adotado na dissertação.

Nos intervalos entre a aplicação de cada um dos D's, resumos temáticos podem ser úteis para a atividade do pesquisador e o seu compartilhamento com o grupo colaborativo, em uma atividade de cocriação de conhecimento. Assim, relembra-se que a análise de conteúdo está vinculada aos temas extraídos de dados textuais das respostas dos membros do grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE. Isto acontece porque a corrente apreciativa, com a aplicação do modelo de 5-D requer colaboração dos participantes, constituindo-se uma forma de ação conjunta, corporificada e contextualmente inserida, bem como histórica e culturalmente situada (GERGEN; GERGEN; BARRETT, 2004).

Neste caso, para cada um dos D's pode ser necessário instituir requerimentos, descritores e elementos que devem ser associados à abordagem do trabalho institucional realizado por atores que são instigados a refletir sobre suas diferentes capacidades de atuação social ou habilidades sociais (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; FLIGSTEIN, 1997).

Sendo assim, para cada um dos D's, a estratégia de análise tanto apreciativa como de trabalho institucional pode ser exemplificada da seguinte forma:

- No 1-D, o pesquisador promove a interação com os participantes do grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE, acerca do(s) tópico(s) afirmativo(s) que representa(m) aquilo que os participantes realmente querem descobrir ou aprender mais acerca da SCGE/PE, ao longo da pesquisa. Na sequência, os dados precisam ser consolidados e validados por todos.
- No 2-D, esses dados da oficina são discutidos, mediante a consolidação das respostas dadas pelos participantes do grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE. que são engajados na atividade da descoberta. O 2-D deve fornecer subsídio para a análise temática em busca de evidências ligadas à realização do tipo de trabalho

institucional que permita identificar o atual estágio de institucionalização da SCGE/PE, com focos nos pontos fortes e experiências exitosas configuradas por narrativas dos participantes. No 2-D, também se coleta relatos e narrativas que levem à compreensão dos mecanismos de controle interno e *accountability* implícitos na trajetória institucional da SCGE/PE.

- No 3-D, os dados obtidos na oficina do 2-D devem ser discutidos para que se dê sequência ao estudo, mediante a consolidação das respostas dadas pelos participantes do grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE. Na ocasião deve ser feita uma busca de evidências voltadas para os conteúdos relacionados à criação de uma visão orientada ao futuro da SCGE/PE e seus desdobramentos institucionais. Na interpretação das respostas, destaca-se a preocupação acerca de como o grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE, usa a imaginação e projeta seus desejos quanto ao atual e futuro estágio de institucionalização da SCGE/PE. A interpretação pressupõe a exploração dos potenciais existentes e os tipos de trabalho institucional envolvidos no delineamento daquilo que os participantes desejam que a SCGE/PE venha a se tornar.
- No 4-D, os dados da oficina do 3-D devem ser considerados para que se dê sequência ao estudo, mediante a consolidação das respostas dadas pelos participantes do grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE. Mais uma vez, a interpretação desse material precisa estar em conexão direta com as evidências voltadas ao tipo de trabalho institucional referente à construção da arquitetura técnica e social do sistema desejado para o futuro da SCGE/PE, bem como dos mecanismos necessários para construir o estágio de institucionalizado a ser alcançado. A discussão poderá concentrar-se no conteúdo do como as aspirações coletivas se expressam por meio de uma visão de futuro, de modo a materializar aquilo que se projetará para a SCGE/PE nos próximos cinco anos.
- No 5-D, os dados da oficina do 4-D devem ser considerados para que se dê sequência ao estudo, mediante a consolidação das respostas dadas pelos participantes do grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE. Neste caso, adianta-se que o ciclo de pesquisa foi desenvolvido do 1-D ao 4-D sem contemplar o caráter prático que tem o 5-D, que tem foco na implementação do que for proposto ao longo do ciclo apreciativo. Em face disto, não foi possível a sua realização.

Para fazer uma leitura correta da realidade apresentada, os dados obtidos devem ser submetidos a uma triangulação, da seguinte forma: (1) exposição das fontes de evidência extraídas das oficinas; (2) anotações pessoais do pesquisador; (3) confronto com as teorias enfocadas no referencial da pesquisa; e (4) exposição e validação dos métodos utilizados (STAKE, 2013), por meio da análise de conteúdo temática (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011; BARDIN, 2016).

3.6. ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta os aspectos éticos da pesquisa no que diz respeito aos seus possíveis riscos e benefícios.

De acordo com Guerriero e Minayo (2013), diversas questões éticas são englobadas na realização de pesquisas, incluído a destinação de recursos, o vínculo entre pesquisadores, participantes e divulgação das conclusões.

O Conselho Nacional de Saúde, através da Resolução nº 446/12, apresenta as diretrizes e normas que devem ser seguidas quando da realização de estudos que envolvam seres humanos, dentre as quais há as orientações quanto aos riscos e benefícios (BRASIL, 2012).

A referida Resolução diz nas letras “b” e “c” do item III.1 – A eticidade da pesquisa implica em, que: “b) Ponderação entre riscos e benefícios, tanto conhecidos como potenciais, individuais ou coletivos, comprometendo-se com o máximo de benefícios e o mínimo de danos e riscos; c) Garantia de que danos previsíveis serão evitados” (BRASIL, 2012).

Além disso, segundo o item V da Resolução:

Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados. Quanto maiores e mais evidentes os riscos, maiores devem ser os cuidados para minimizá-los e a proteção oferecida pelo Sistema CEP/CONEP aos participantes. Devem ser analisadas possibilidades de danos imediatos ou posteriores, no plano individual ou coletivo. A análise de risco é componente imprescindível à análise ética, dela decorrendo o plano de monitoramento que deve ser oferecido pelo Sistema CEP/CONEP em cada caso específico (BRASIL, 2012).

Outro ponto a ressaltar pela Resolução nº 466/12 refere-se à busca contínua de maiores benefícios esperados do que riscos e desconfortos previstos (BRASIL, 2012).

Nesse sentido, a pesquisa estabeleceu níveis e tipos de riscos e benefícios:

Quanto aos riscos desta pesquisa, estes são considerados baixos/mínimos, como exposto no Quadro 7.

Quadro 7 – Riscos da pesquisa e ações mitigadoras

Riscos	Ações mitigadoras
--------	-------------------

Divulgação de imagens ou gravações	Não serão divulgadas imagens dos participantes e as respostas, quando transcritas, serão realizadas sem a identificação de seus respondentes. Além disso, as gravações serão armazenadas em HD externo guardado em local seguro pelo período mínimo cinco anos
Divulgação de dados confidenciais.	A pesquisa não requer dados/informações confidenciais.
Interferência na rotina dos sujeitos	A pesquisa ocorrerá em datas e horários pré-determinados, de forma a reduzir possíveis impactos nas rotinas dos envolvidos
Vergonha por não conseguir responder algumas questões ou em relação ao assunto abordado	Todas as dúvidas serão esclarecidas, de maneira que o participante se sinta seguro em responder, sendo-lhe assegurado o direito de não responder se assim preferir
Possível cansaço físico e mental	As reuniões preveem duração de 60 minutos e serão realizadas em ambiente seguro e arejado, próprio para a realização de oficinas, previstas para acontecer nas dependências da SCGE/PE ou remotamente, neste caso com o uso de plataformas eletrônicas (tais como Zoom e Google Meet), além do emprego do <i>WhatsApp</i> , <i>e-mail</i> e celulares, conforme for acordado com os participantes
Riscos de utilização de ambiente virtual	No caso de haver reuniões remotas, além das ferramentas de segurança das próprias plataformas eletrônicas (<i>Zoom</i> , <i>Google Meet</i> , <i>WhatsApp</i> , <i>e-mail</i> , <i>etc</i>), também serão utilizados computador com antivírus, firewall e banco de dados protegido por senha.
Problemas com internet podem exigir mais de um encontro virtual para conclusão da entrevista	Os participantes serão informados do número de reuniões e sobre a possibilidades de encontros extras em caso de problemas com internet.
Constrangimento por divergências de opiniões	As divergências de opiniões serão tratadas como parte do estudo contribuindo para a análise de dados, resultados e conclusão da pesquisa.

Fonte: elaboração própria

O projeto desta dissertação, por meio da Plataforma Brasil, foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal Rural de Pernambuco (CEP/UFRPE) em 24/06/2022 e logrou ser aprovado no dia 21/09/2022.²

Na proposta apresentada estava prevista a realização de um encontro de sensibilização e exposição prévia referente à temática da pesquisa, além de ser uma oportunidade para que as eventuais dúvidas pudessem ser esclarecidas, visando a manter o participante seguro para integrar o grupo colaborativo do estudo, com o uso expresso do TCLE (APÊNDICE I), como já foi referido anteriormente. Sendo assim, o participante foi informado de que, a qualquer momento teria liberdade para não responder ou de não contribuir para os trabalhos das oficinas estabelecidas na esfera do modelo de 5-D. para atender às exigências do CEP/UFRPE, o roteiro relativo às questões formuladas em cada etapa foi fornecido, como disposto nos Apêndices discriminados mais adiante.

Conforme os entendimentos mantidos, foi dito ao pesquisador que, devido aos impactos causados pela pandemia da COVID-19, a SCGE/PE adotou o regime de trabalho híbrido para

² Conforme Parecer Consubstanciado nº 5.655.869 e CAAE nº 60314222.6.0000.9547.

seus integrantes, ou seja, uma parte do trabalho realizada presencialmente e a outra remotamente. Na época da submissão do projeto ao CEP/UFRPE ainda não havia sido definido que esquema seria adotado, considerando que os participantes da pesquisa ainda não tinham sido definidos e nem se participariam remota ou presencialmente. Deste modo, o estudo poderia utilizar tanto o TCLE para maiores de 18 anos (APÊNDICE II) como o TCLE Virtual (APÊNDICE III), constando em ambos as informações sobre os riscos e benefícios da pesquisa e outras informações pertinentes a cada tipo TCLE.

Quanto aos benefícios, o autor deu ciência aos participantes do que se refere aos seguintes pontos:

- a) Uma melhor visão e conhecimento da organização, em especial quanto ao atual estágio e desenvolvimento institucional alcançado pela SCGE/PE;
- b) A satisfação por ter contribuído para a continuidade de uma pesquisa acadêmica, com o reforço dos laços mantidos com o PPGC/UFRPE, ou seja, com o núcleo de pesquisa que tem adotado a SCGE/PE como objeto de um estudo e de publicações científicas.
- c) A IA é uma abordagem baseada em pontos fortes e que incentiva a colaboração e o fortalecimento de equipes. O referencial apreciativo tem sido usado para fins de engajamento das pessoas no planejamento estratégico das organizações, ao mesmo tempo em que procura encorajar o diálogo interno.
- d) Por outro lado, a abordagem do trabalho institucional valoriza o empreendedorismo institucional desenvolvido pelos atores, que serão incentivados a contribuir para a criação de uma visão positiva de futuro da SCGE/PE enquanto órgão de controle interno e *accountability*, no tocante ao seu processo de institucionalização. É importante destacar que tais benefícios podem favorecer a organização, quanto aos seus processos internos, planejamento, execução de atividades e a busca por legitimação institucional.

4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

4.1. APLICAÇÃO DO PROTOCOLO DA PESQUISA E MONTAGEM DO GRUPO COLABORATIVO (1-D)

A IA diferencia-se de outras abordagens e métodos de pesquisa devido à sua vertente afirmativa sobre pessoas, organizações e relacionamentos, ao propor reflexões positivas visando ao diálogo transformativo e à ação dentro dos sistemas humanos (LUDEMA; COOPER-RIDER; BARRETT, 2006). Além disso, a IA possibilita o surgimento de um espaço apropriado para que os atores de uma organização escolham a melhor maneira de contribuir com ela e para sua transformação, ao mesmo tempo que incentiva e legitima a adoção de um comportamento positivo no trabalho e na vida (MARUJO *et al.*, 2007).

O processo de coleta de dados se desenvolveu de acordo com o protocolo de pesquisa apresentado anteriormente, baseado na IA, composto pelo modelo de 5-D e teve a SCGE/PE como objeto de estudo e ambiente institucional de pesquisa.

Para que fosse implementado o referido protocolo e levantados os dados, inicialmente ocorreram duas reuniões presenciais com o Secretário Executivo da SCGE/PE, a primeira em 16/09/2020 para apresentar a proposta da pesquisa, objetivos, procedimentos metodológicos e seus benefícios e então solicitar sua autorização para a realização do estudo. Isto aconteceu por meio da concessão da Carta de Anuência – documento necessário ao desenvolvimento do estudo, em função das exigências feitas pelo CEP/UFRPE.

Após a liberação da pesquisa por parte CEP/UFRPE, houve a segunda reunião na SCGE/PE. Inicialmente agendada para o dia 24/10/2022, porém adiada para 08/11/2022 por motivo de enfermidade do Secretário. Essa reunião objetivou a definição do cronograma das oficinas, sua duração, o número de participantes e sensibilizá-los a participar do estudo. Nesse sentido, o próprio Secretário se dispôs a sensibilizar o pessoal da SCGE/PE a participar da pesquisa, de modo que os nomes e contatos de seis integrantes do grupo colaborativo foram disponibilizados em 22/11/2022, com a oficialização da agenda de oficinas, que se iniciaram no dia 01/12/2022.

É importante destacar que a simpatia pela aproximação da academia à SCGE/PE, a receptividade e o apoio do Secretário Executivo foram de fundamental importância para o desenvolvimento do estudo, pois, além de permitir acesso ao órgão de controle interno estadual, também cooperou com a mobilização e formação do grupo colaborativo, doravante entendido como

como ator representativo da SCGE/PE, com seis integrantes, sendo dois do nível estratégico, dois do nível tático e dois do nível operacional.

De acordo com Oliveira (2010), um dos fatores cruciais para a implementação da IA é o engajamento da liderança, caracterizando-se como de principal importância para o sucesso do método, que trabalha com o diálogo, a interação e as narrativas dos atores da organização, que se espelham na figura estratégica da agência *versus* estrutura (ação). Neste momento, já se identificou um tipo de trabalho institucional refletido no apoio político dado à dissertação.

O Quadro 8 apresenta os perfis dos participantes da pesquisa e também os códigos de identificação atribuídos a cada um deles.

Quadro 8 – Perfis dos participantes do grupo colaborativo.

Código do participante	Posição/Área de atuação e tempo na organização	Formação Acadêmica
P1	Coordenação da Escola de Controle Interno. Está há oito anos na SCGE/PE	Graduação e mestrado em Ciência da Computação; pós-graduação em Gestão Pública e Controle pela Escola de Contas do TCE/PE
P2	Integra a equipe de Observatório da Despesa Pública. Está há sete anos na SCGE/PE	Graduação em Ciências Contábeis
P3	Gestor Governamental - Controle Interno. Está há 11 anos na SCGE/PE	Graduação em Ciências Contábeis
P4	Gestor governamental de controle interno, atuando na Diretoria de Tecnologia da Informação do Controle Interno. Está há 12 anos na SCGE/PE	Graduação em Ciências da Computação, pós-graduação em Ciências de Dados e em Gestão de Tecnologia da Informação e mestrado em Engenharia da Computação
P5	Coordenador dos Atos de Correição e Tomada de Contas Especial. Está há 12 anos na SCGE/PE	Graduação em Contabilidade, pós-graduação em Auditoria e Perícia Contábil; mestrado em Controladoria
P6	Diretora de Convênios e Regularidade. Está há 11 anos na SCGE/PE	Graduação em Administração de Empresas

Fonte: dados da pesquisa.

Como pactuado com os participantes foi criado um grupo no aplicativo *WhatsApp*, visando a facilitar a comunicação entre o pesquisador e os participantes, permitindo dirimir eventuais dúvidas sobre o estudo e organizar o cronograma das oficinas, estabelecendo-se o modo remoto de coleta de dados, como já mencionado anteriormente.

Nos contatos realizados, foi informado que havia um roteiro de coleta de dados, associado a cada um dos D's, com questões dispostas no *Google Forms* a serem enviadas previamente aos participantes, seguindo a pauta de cada encontro com o pesquisador. Isso possibilitou a otimização do tempo nas oficinas, principalmente pelo fato de a SCGE/PE se encontrar com

grandes demandas devido à transição de governo estadual, em razão das eleições sucedidas em outubro de 2022. Note-se que também impactou a relação do pesquisador com a SCGE/PE em face da mudança do Secretário do órgão, visto ser um cargo de indicação do novo governo. Já os encontros com o grupo colaborativo aconteceram remotamente por meio do *Google Meet*.

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

Em 01/12/2022, por videoconferência, deu-se início à primeira oficina, no horário das 15h com a duração de uma hora e quinze minutos. Na ocasião foram apresentados as características e os propósitos da atual pesquisa, bem como os achados do estudo realizado por Souto (2017) – pesquisa antecedente a este trabalho.

Os participantes foram questionados sobre o que os motivava a participar do estudo, obtendo-se as respostas mediante o retorno dos dados via *Google Forms*, apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 – Motivação dos participantes para participar da pesquisa

Código do participante	Motivação para participar da pesquisa
P1	Eu participei do outro trabalho de Saulo (Souto, 2017)... tenho essa lembrança. Eu, particularmente, pessoalmente, eu sempre tenho uma perspectiva de enxergar a parte do copo que está cheia ao invés da que está vazia. Então, eu acho que, essa questão de visão positiva... do que está por trás da Investigação Appreciativa também, eu acho que pode contribuir em qualquer aspecto, inclusive do ponto de vista institucional e por acreditar que a gente pode extrair também algo que possa contribuir para a instituição a partir desse trabalho
P2	Eu gosto muito de entender melhor onde eu tô, eu sou.... inquieta demais... acho massa essas coisas assim... adoro entender o porquê do... né... o porquê que vem essa linha na Controladoria... o porquê vem aquela linha... e aí nessa inquietude eu acho que o meu chefe pensou nisso assim... né.... E aí eu gosto, adoro escutar... né... sou fã de todas essas pessoas que tão no grupo, eles me inspiram muito e tá aqui nesse grupo para mim é uma honra... gostei muito
P3	No meu caso, essa visão externa da academia, ela é sempre importante né... numa temática que é de total interesse nosso né... a gente tem uma inquietude muito grande de sempre melhorar nossos processos, planejamentos, enfim.... Então essa visão externa ela é bem, bem relevante
P4	Eu gosto muito de estar próximo da academia e também que faz muito bem à própria instituição manter projetos assim... que sempre tragam alunos que tragam projetos para estudar o nosso negócio e contribuir para os nossos problemas reais... né... porque a academia sofre um pouco com isso... né... a gente que tá fora, quer dizer, as pessoas que estão fora da gestão acreditam que a gestão não funciona que ela é ineficiente, que ela é... enfim, enxergam todos os problemas que passam no dia a dia, né... E aí, quando a gente traz a academia, além da gente tá contexto de pessoas que estão estudando coisas novas e pesquisando, a gente entrega um pouco essa responsabilidade que não é só da gestão né... a gestão não é só do servidor público, ela é também do cidadão.[...] Então eu acredito muito nesse modelo e aí quando aparece algum projeto assim, meu nome acaba sendo vinculado e eu, sempre que posso, participo

P5	Uma coisa que me desperta muito interesse são os estudos né, as pesquisas acadêmicas e o tema que você está abordando, é um tema meio que é muito familiar para mim... né? Eu abordo sempre... o processo de institucionalização, não só nas minhas pesquisas, mas também dentro da Controladoria, eu uso muito o processo de institucionalização para trazer inovações pra dentro da Controladoria. Hoje eu trabalho num... dentro da diretoria trazendo inovação para dentro da casa, usando esse processo de institucionalização de Tolbert e Zuckert, né... como parâmetro para esse processo da casa. Além disso, esta pesquisa que você tem por base aí, que é a pesquisa de Saulo... Saulo é um parceiro né, desde quando eu fiz o mestrado Saulo foi o meu parceiro, eu tenho muitos artigos publicados com Saulo, a gente dividiu autoria em vários artigos né... Então, é uma coisa que eu já conheço e que né... posso contribuir... acredito que posso contribuir também mais uma vez né... agora estando como participante da pesquisa acho que vai ser bem interessante desse ponto de vista
P6	Eu estou aqui porque eu não sei dizer não a (Secretário Executivo), para ser bem sincera... (risos) ... a gente não está na fase muito boa assim... está muito no final de ano... muita demanda desorganizada chegando a todo tempo... e aí eu tenho cargo de direção.... Então, minha vida está bem complicada. Mas eu entendi o propósito quando foi passado pra (Secretário Executivo), aceitei o convite, porque eu não consigo dizer não a ele... E aí, como eu sou, eu tenho já um certo tempo de casa, né, faz um tempinho aí já, e sou formada em administração também, eu acredito que esse foi o motivo da escolha dele também para contribuir

Fonte: dados da pesquisa – oficina 1-D.

O contato inicial com o grupo colaborativo da pesquisa foi bem promissor, denotando que a identificação dos tipos de trabalho institucional emergentes nas interações da pesquisa seria possibilitada por se contar com uma dinâmica relacional eficaz, que começou com a valorização interpessoal das ligações preexistentes e a boa prática da IA. Cabe dizer que a conversação é um dos elementos teóricos e empíricos necessários à pesquisa. Neste caso, as evidências revelam a receptividade do tema e o acolhimento da proposta apresentada à SCGE/PE.

A constatação de que havia uma memória positiva relacionada à abordagem e metodologia da IA facilitou a apresentação da temática da dissertação e o debate em torno da fase 1-D (Definição) que consiste em delimitar o escopo da investigação, seu foco inicial e o protagonismo dos participantes, como serão feitas a alocação dos recursos existentes, tais como a disponibilidade das pessoas para dar continuidade ao trabalho. Além disso, é nessa fase que ocorrem os acertos entre os envolvidos (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

Nesse momento, o pesquisador ressaltou a importância da escolha do Tópico Afirmativo, pois nortearia as próximas oficinas, ou seja, auxiliaria os participantes nas demais fases do protocolo de pesquisa. Assim, foram apresentadas as seguintes sugestões de Tópicos Afirmativos, conforme disposto no Quadro 10. Adianta-se que, como o grupo recebeu o *Google Forms* com as sugestões previamente à reunião, pode analisá-las, sendo as opções “A” e “B” as únicas votadas, sendo que a alternativa “A” registrou a maior adesão dos participantes.

Quadro 10 – Sugestões de Tópicos Afirmativos

Opções	Descrição das sugestões
A.	A SCGE/PE desempenha um papel que visa a garantir o bom uso dos recursos públicos e seu trabalho se destaca como uma instituição de controle e <i>accountability</i>
B.	O trabalho realizado pela SCGE/PE está sendo reconhecido através das mudanças positivas observadas em sua atuação e trajetória organizacional e institucional
C.	A identidade, missão institucional e visão de futuro da SCGE/PE expressam uma bem-sucedida estratégia de atuação na esfera do controle interno e <i>accountability</i>
D.	Outros (neste caso, sugira um Tópico Afirmativo e discorra um pouco sobre ele).

Fonte: dados da pesquisa – oficina 1-D.

Entretanto, após obterem maiores detalhes sobre a pesquisa e a metodologia da IA, bem como compreenderem melhor o estudo, houve mais aprofundamento acerca da escolha do tópico afirmativo. Durante a discussão, o participante P2 falou que as atividades da SCGE/PE estão relacionadas ao bom uso dos recursos, à governança das entidades e a melhoria da gestão como um todo. Também destacou que a *accountability* perpassa as atividades da Secretaria e mencionou o estudo de O’Donnell (1998) em que o autor comenta sobre as características vertical e horizontal da *accountability*. Segundo O’Donnell (1998, p. 28), a *accountability* vertical “são ações realizadas, individualmente ou por algum tipo de ação organizada e/ou coletiva, com referência àqueles que ocupam posições em instituições do Estado, eleitos ou não”; por outro lado, a horizontal apresenta

A existência de agências estatais que têm o direito e o poder legal e que estão de fato dispostas e capacitadas para realizar ações, que vão desde a supervisão de rotina a sanções legais ou até o *impeachment* contra ações ou emissões de outros agentes ou agências do Estado que possam ser qualificadas como delituosas (O’DONNELL 1998, p. 40).

O participante P1 concordou com o participante P2, porém destacou que o foco deveria ser dado no resultado, ou seja, àquilo que é entregue ao cidadão:

Eu acho que a gente tem que chegar mais perto do cidadão e do que o poder público está entregando ao cidadão; se colocar no lugar dele e avaliar se está bom, se não está; como poderia ser melhor, por que não está melhor (P1).

O participante P5 valorizou o comentário de P1 e pontuou também sobre o termo “garantir” contido em uma das sugestões de tópico afirmativo: “Esse ‘garantir’ fica uma coisa muito forte... a gente não garante nada, a gente nem quer garantir... de fato, a gente quer contribuir para a formação de bons serviços públicos... do bom produto público” (P5).

O participante P5 ainda propôs que o grupo analisasse a alternativa “C” como tópico afirmativo, pelo fato dela englobar o planejamento estratégico da instituição. Dessa forma poderiam analisar se “objetivos estão, de fato, sendo alcançados, se isso de certa forma expressa uma bem-sucedida estratégia de atuação na esfera do controle interno e *accountability*”.

O participante P6 refutou a proposta de P5, devido à falta de *feedback* ao longo dos anos sobre o alcance ou não dos objetivos traçados pela SCGE/PE. Segundo o participante P6:

Minha impressão é que não é feita uma avaliação do planejamento, da execução do planejamento anterior, entendeu? Então, eu tenho planejamento e eu tenho alguma deficiência para dizer que aquilo que eu falei foi bem-sucedido? Até porque, ao longo dos anos, a gente recebe muita interferência institucional. E aí, essas interferências institucionais tiram a gente um pouquinho do prumo do que a gente tinha planejado há uns três anos atrás (P6).

Ainda assim, o participante P5 acrescentou que discutir a alternativa “C” ajudaria a “entender em que nível do processo de institucionalização nosso planejamento estratégico, que vai refletir onde a gente está e onde a gente quer chegar, o sonho que a gente quer” (P5).

O participante P1 contribuiu para a discussão dizendo:

Eu achei interessantíssima a colocação de P5. De fato, eu acho que é algo que incomoda – posso usar esse termo – não só a P5, mas a muitos de nós. Mas talvez, P5, a gente optando e mantendo a letra “A”, a gente não necessariamente esteja deixando de lado uma reflexão sobre esse ponto... de repente, é um sonho ter o planejamento estratégico que contribua para esse que a gente está vendo aí (na apresentação) no item “A” – isso vai entrar em discussão mais para a frente” (P1).

Desta forma, após discutirem a proposta de P5, o grupo concluiu que a opção “A” seria a melhor escolha, contudo necessitaria de ajustes, sobretudo devido às expressões “garantir” e “controle”. Assim, a partir da alternativa escolhida derivaram outras duas opções, conforme consta no Quadro 11.

Quadro 11 – Novos Tópicos Afirmativos

Opções	Descrição das sugestões
A1	A SCGE/PE desempenha um papel que visa a contribuir para a melhoria da gestão pública e seu trabalho se destaca como uma instituição que promove <i>accountability</i>
A2	A SCGE/PE desempenha um papel que visa a apoiar a melhoria da gestão pública e seu trabalho se destaca como uma instituição que promove <i>accountability</i>

Fonte: dados da pesquisa – oficina 1-D.

O debate para validação do tópico afirmativo foi realizado no dia 12/12/2022 antes de iniciar a oficina 2-D. Assim, sobre as alternativas do Quadro 10, o participante P1 comentou que: “‘contribuir para’ dá mais um viés de uma atuação proativa e também se propor... e buscar soluções, independentemente de provocação, do que ‘apoiar a melhoria’. ‘Apoiar a’ eu acho que é mais subserviente e mais sobre provocação”.

O participante P4 concordou acrescentando que “o ‘contribuir’ dá mais uma ideia de estar próximo, de ter algum compromisso com aquilo, com que a melhoria aconteça”.

Já para o participante P2 as duas alternativas atendiam bem ao propósito de discussão do grupo. Segundo o participante P2 “para mim é a mesma coisa... o ‘apoio’ também dá esse sentido de contribuir, está junto, ser parceiro”.

Por sua vez, P6 ressaltou que

Na verdade, quando você fala ‘apoiar a melhoria’ você meio que diz ‘a responsabilidade é sua, eu tô aqui de apoio’. E quando você vai contribuir, você tá sendo, não a parte dominante do processo, mas uma parte do processo também. Então, ‘contribuir’, de fato, tem essa relação de proximidade aí com a gestão pública... né... melhor (P6).

Assim, após o debate o grupo entendeu que a alternativa “A1” representava melhor aquilo que gostariam de ter como Tópico Afirmativo da pesquisa. Essa escolha propõe o assunto inicial e característica estratégica mais relevante de qualquer etapa do método da IA. Ao escolhê-lo os atores de uma organização traçam um curso estratégico para o futuro e fixam o início do ciclo apreciativo (COOPERIDER; WHITNEY, 2006). O Quadro 12 apresenta o tópico afirmativo escolhido.

Quadro 12 – Tópico Afirmativo escolhido

Tópico Afirmativo Escolhido
A SCGE/PE desempenha um papel que visa a contribuir para a melhoria da gestão pública e seu trabalho se destaca como uma instituição que promove <i>accountability</i>

Fonte: dados da pesquisa – oficina 1-D.

Na passagem do 1-D para o 2-D, este estudo demarca como avançou o ponto de partida do ciclo apreciativo apontando para a elaboração de um tópico afirmativo que mostra atores incorporados à identidade institucional da SCGE/PE e sinalizam a preocupação dos membros do grupo colaborativo com os resultados a serem alcançados por esse órgão de controle interno, característicos do trabalho de natureza técnica (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Um trabalho institucional identitário começava a tomar forma mediante a externalização de pensamentos, sentimentos e ações dos atores no contexto situado da pesquisa (BROWN, 2017).

4.3. 2-D (DISCOVERY/DESCOBERTA)

Dando sequência ao ciclo da pesquisa, no dia 12/12/2022 foi realizada a oficina 2-D, por videoconferência, no horário das 13h30min com a duração de uma hora e seis minutos, inicialmente sem a presença de P5 que precisou chegar um pouco mais tarde do horário acordado, devido à um choque de agenda.

Também vale registrar que pouco depois do início da oficina, o participante P3 foi contatado para ser informado que havia sido nomeado para outro órgão de controle e que teria que

se apresentar nesse novo órgão no dia 04/01/2023. Por causa disso, o mesmo não pode participar das demais oficinas, mas se dispôs a responder aos questionários e a tirar outras dúvidas pelo bem da pesquisa.

Assim, após o pesquisador realizar a abertura da oficina lembrando as características da pesquisa e seus objetivos, conforme dito anteriormente, iniciou-se um debate para validar o tópico afirmativo e em seguida foi dado início a etapa 2-D (Descoberta) propriamente dita.

Assim, no tocante à fase 2-D, é importante lembrar que nessa etapa os participantes são indagados sobre o que estimula positivamente o grupo e à instituição a cumprir o seu papel, com focos nos pontos fortes e experiências exitosas configuradas por narrativas que venham a legitimar a sua atuação. Evoca-se memórias dos momentos de sucesso, ao mesmo tempo em que há a tendência mais para evidenciar os momentos de insucesso. Confronta-se os pares e coloca-se em discussão o que foi vivido coletivamente (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010).

O roteiro alinhado com o estágio 2-D contou com cinco questões, o qual seguiu previamente para os participantes que receberam e responderam permitindo a sua consolidação pelo pesquisador. O Quadro 13 apresenta as respostas relativas à primeira pergunta do questionário.

Quadro 13 – Respostas consolidadas primeira pergunta do ciclo 2-D

Primeira pergunta do ciclo 2-D
Dentre suas experiências na SCGE/PE decorrentes de momentos institucionais, quais você considera mais exitosas e valiosas, que possam ser compartilhadas e que contribuam para a consolidação e aperfeiçoamento da organização? Descreva de maneira que possamos vivenciá-las também
<p>Respostas consolidadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • As reuniões operacionais acerca do desenvolvimento de atividades em curso, em que se discute o planejamento inicial, as dificuldades encontradas e respectivas estratégias emergentes; e os cursos e capacitações realizados, em que as interações e troca de experiências são agregadores para a aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades (P5) • Participar do grupo de trabalho de autoavaliação das atividades de auditoria para implantação do modelo IA-CM. Manter estreita a parceria com o CONACI, Controladorias e outros (P2) • Do ponto de vista de contribuição, de maneira geral, acredito que o período à frente da Chefia de Gabinete foi significativo e ajudou a aperfeiçoar a organização. No período, foi possível contribuir com a continuidade de ações importantes nas mudanças de Secretariado, participar de decisões sobre ajustes na estrutura organizacional e realizar constante articulação institucional interna e externa para facilitação da obtenção dos resultados pretendidos pela instituição (P1) • O projeto PCG - Plano de Contingenciamento dos Gastos. Todos os servidores da casa assumiram a responsabilidade de acompanhar a execução da despesa de uma secretária/ entidade. O projeto nivelou conhecimento, padronizou atuação e fez com que a gestão de fato conhecesse as atribuições da SCGE. (P4) • A adesão ao modelo IA-CM (P3) • Projeto de Gerenciamento Matricial de Gastos (GMD). Foi exitoso quanto ao reconhecimento da instituição, em todo Estado, sobre a matéria de racionalização de gastos bem como, trouxe, para a casa, números expressivos de retorno financeiro fruto do projeto. Haviam frequentes reuniões de monitoramento em que a alta gestão do Governo do Estado fazia o acompanhamento das ações do projeto e pactuava ações corretivas com vistas ao alcance do montante a ser racionalizado (P6)

Fonte: dados da pesquisa – oficina 2-D.

O debate foi iniciado por P4 que comentou o amadurecimento e melhor compreensão que angariou sobre as dificuldades enfrentadas pelas unidades que auditou, assim como permitiu que elas conhecessem mais as atividades da Controladoria. Essa interação gerou certa harmonia entre a entidade auditada e a SCGE/PE durante o decorrer do projeto.

Na sequência, P2 falou que sua vivência exitosa foi algo muito rico, pois além de favorecer se aprofundar no conhecimento da SCGE/PE, possibilitou que a mesma se aproximasse de outras controladorias, como também do CONACI, do Banco Mundial e da CGU, graças ao compartilhamento de informações e experiências positivas entre os órgãos.

Em seguida, o participante P1 complementou o discurso de P2 informando que sua experiência tinha sido baseada no modelo IA-CM – *Internal Audit Capability Model for the Public Sector* (Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público) e que ele é, inclusive, utilizado para “avaliar o grau de institucionalização da Controladoria, enquanto órgão de auditoria interna” (P1).

Assim, foi interessante verificar que o modelo IA-CM é:

...um *framework* internacionalmente reconhecido que identifica os fundamentos necessários para uma auditoria interna efetiva, de modo a atender às necessidades da administração da organização e às expectativas profissionais da função. É um modelo universal baseado em práticas líderes que podem ser aplicadas globalmente. O IA-CM se presta a ser uma ferramenta estratégica, uma estrutura para auto avaliação e avaliações externas e um roteiro para melhoria e desenvolvimento ordenados.

O modelo está estruturado em uma matriz, denominada, Matriz de 1 Página, contendo 5 níveis de maturidade, 6 elementos de auditoria e 41 macroprocessos (KPA – key process areas) vinculados a esses níveis e elementos. Cada macroprocesso possui um objetivo específico e identifica as atividades essenciais que devem ser colocadas em prática e sustentadas. Para alcançar um nível de maturidade é necessário que todos os macroprocessos do mesmo nível estejam implementados (institucionalizados), o que representa estar na cultura da unidade de auditoria interna.

O IA-CM é atualmente a ferramenta estratégica nacional recomendada aos membros do CONACI, com o objetivo de fortalecer a atividade de auditoria interna governamental no Brasil, mediante a Parceria instituída desde 2014 entre o CONACI e o Banco Mundial (World Bank) (CONACI, 2023).

O participante P1 comentou que sua experiência o levou a compreender melhor o dia a dia do Secretário Executivo, quanto aos desafios da tomada de decisão, das prioridades, obstáculos de cada área e a busca por resultados.

Para P6, sua experiência foi desafiadora e muito positiva, pois gerou um importante estreitamento da relação dos integrantes da SCGE/PE com a gestão e também em um processo de amadurecimento. Além disso, ampliou a percepção sobre a importância de acompanhar a gestão mais de perto.

O participante P5 ressaltou que os momentos de reuniões operacionais e cursos de capacitação favorecem a troca de experiências e, por sua vez, fortalecem o trabalho em equipe e

o espírito de equipe existentes na SCGE/PE, sendo, portanto, valiosos. Assim, percebeu-se que ações do controle interno foram interpretadas como um trabalho político e cultural que vem sendo institucionalizado por diferentes atores da SCGE/PE e como cada um viu que suas experiências não representavam um simples ato de conformidade, mas apresentavam um valor agregado para a organização, à luz de práticas identificadas em seu cotidiano (HENK, 2020).

No tocante à segunda pergunta do questionário do ciclo 2-D, o Quadro 14 apresenta as respostas consolidadas e consistentes com a perspectiva normativa do trabalho institucional e das qualidades de seus atores.

Quadro 14 – Respostas consolidadas segunda pergunta do ciclo 2-D

Segunda pergunta do ciclo 2-D
Caso seja possível definir essas experiências positivas em apenas uma palavra, como você as definiria?
Respostas consolidadas: <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado (P5) • Compartilhamento (P2) • Escutar (ouvir) (P1) • Efetividade (P4) • Estruturação (P3) • Eficiência (P6)

Fonte: dados da pesquisa – oficina 2-D.

Em relação à segunda pergunta da fase 2-D, o participante P4 destacou que escolheu a palavra “efetividade”, devido aos resultados alcançados no projeto de que participou, colaborando para que o estado de Pernambuco mantivesse seus pagamentos de folha salarial em dia, enquanto outros estados relatavam certa dificuldade.

Já o participante P2 falou que a palavra “compartilhamento” reflete bem o momento que vivenciou, pois, a relação de compartilhamento e troca entre a SCGE/PE e outras entidades foram importantíssimas para o crescimento da organização e seus servidores.

Logo após o participante P1 de forma breve frisou que “escutar” representava bem sua experiência, pois possibilitou compreender melhor as situações e também pensar nas melhores soluções para os problemas. Além disso, facilitou a resolução de demandas apresentadas por seus pares e liderados.

O participante P6 também, sucintamente, explicou que a palavra “eficiência” retratava bem sua vivência positiva, porque remetia ao alcance de resultados que contribuíram para a utilização eficiente dos recursos públicos.

Já o participante P5 escolheu o termo “aprendizado”, levando em conta o seu entendimento de que houve aperfeiçoamento e desenvolvimento, refletindo também a evolução da organização.

Ante esse olhar normativo, observa-se que foram utilizados termos que contribuem para o fortalecimento positivo do pessoal do controle interno, denotando haver uma boa razão para que a estrutura existente possa ser analisada sob a ótica do trabalho institucional que vem sendo realizado. Para isto, o Quadro 15 trata das respostas relativas a terceira pergunta da fase 2-D, que aprofunda o caráter normativo da SCGE/PE, abordado sob a ótica apreciativa.

Quadro 15 – Respostas consolidadas terceira pergunta do ciclo 2-D

Terceira pergunta do ciclo 2-D
O que você considera de mais valioso em si, em seu trabalho e em seu departamento que possa contribuir positivamente para o desenvolvimento da SCGE/PE?
Respostas consolidadas: <ul style="list-style-type: none"> • A capacidade de propor e implantar iniciativas inovadoras para a gestão pública com vistas à melhoria da performance do serviço público (P5) • Inquietude - busca de solução – Inovação (P2) • Foco na solução (P1) • Disponibilidade, foco nas necessidades da SCGE (P4) • Contribuir para o aperfeiçoamento da Gestão Governamental (P3) • Perfil técnico e independente de atuação (P6)

Fonte: dados da pesquisa – oficina 2-D

O participante P1 foi o primeiro a comentar sua resposta dizendo que mantem o “foco na solução” e que isso tem sido algo cada vez mais valorizado por ele, principalmente em focar em soluções simples. Já o participante P2 destacou a “inquietude” como algo de mais valioso, pois o impulsiona a investigar determinados questionamentos que surgem e que são ligados a SCGE/PE e que levam a busca de soluções e de inovações.

O participante P6, por sua vez, ressaltou o perfil técnico da equipe existente na Controladoria, fruto dos constantes treinamentos e capacitações visando a melhor contribuição possível à gestão pública. Tal competência técnica tem sido cada vez mais reconhecida pelas demais entidades públicas.

O participante P4, ao destacar “disponibilidade e foco nas necessidades” explica que isso se deve a sua disponibilidade para participar de projetos e estudos na SCGE/PE, inclusive aqueles que envolvem a academia, pois gosta de participar desses projetos e também de discutir inovações.

O participante P5 destacou “a vontade de fazer com que a Controladoria... passe cada vez mais a contribuir... com a efetividade do serviço público... com uma entrega de um produto... que fomente a justiça social... dentro da sociedade”.

Um olhar típico deste grupo colaborativo se concentrou nos domínios técnico e gerencial, inclusive com falas que eram representativas do compromisso e responsabilidade como agentes do conhecimento tácito, da experiência e da iniciativa no ambiente da gestão, com razoáveis habilidades para colocar em prática o funcionamento de uma agência de controle. Este é um tipo de trabalho institucional que mostra o amadurecimento da SCGE/PE, rumo a consolidação de seu papel. Esse argumento se articula nas respostas dadas à quarta pergunta do ciclo 2 –D, como posto no Quadro 16.

Quadro 16 – Respostas consolidadas quarta pergunta do ciclo 2-D

Quarta pergunta do ciclo 2-D
O que lhe motiva para tornar a SCGE/PE uma instituição melhor, no tocante a sua confiabilidade, respeito e reputação seus colaboradores, poder público e sociedade?
Respostas consolidadas: <ul style="list-style-type: none"> • A vontade de fazer com que a SCGE/PE possa contribuir cada vez mais com o aperfeiçoamento do serviço público, para que esse entregue produtos à sociedade, de forma mais eficiente, com maior potencial de promover justiça social em nosso estado (P5) • Crença na atividade (P2) • As atribuições do órgão (P1) • O fato de nossa atuação poder impactar direta ou indiretamente em diversos serviços essenciais ao cidadão (P4) • A transversalidade de atuação no propósito de fomentar à adequada <i>accountability</i> (P3) • Reconhecer a importância da atuação da Controladoria para a sociedade e me identificar, profissionalmente, com o trabalho realizado (P6)

Fonte: dados da pesquisa – oficina 2-D

A respeito das respostas apresentadas acima os participantes também realizaram complementações, a exemplo do que aconteceu com a retomada do assunto tratado na terceira pergunta da etapa 2-D. Assim, o participante P5 argumentou que o respeito e reputação da Controladoria perante o setor público e sociedade será um reflexo proporcional da contribuição de cada um deles.

Em seguida, P6 comentou que a Controladoria, de modo geral, é vista pelo Estado como um órgão de referência tanto nos acertos quanto nos erros, estes, porém com maior peso devido ao fato de se tratar de um órgão de controle, transparência e *accountability*. Desta forma, o participante P6 acrescentou que sua motivação está ligada ao fortalecimento da Controladoria, no que diz respeito à sua “identidade de transparência, combate à corrupção” e em “ser um agente... isento... de qualquer interferência externa para continuar o seu trabalho, para fazer bem o seu trabalho”.

Logo após o participante P2 tomou a palavra e ressaltou que sua motivação está relacionada à crença sobre o que a atividade de auditoria “pode promover” e “pelo que ela promove”, impulsionando a busca por um trabalho de excelência, independente de quem esteja na gestão.

Posteriormente, P1 tomou a palavra e ressaltou que a Controladoria possui o desafio de atender ao seu público-alvo formado pelo cidadão e pela gestão pública, e que seus interesses em alguns momentos podem ser conflitantes no que tange ao uso dos recursos. Nesse sentido, segundo o participante, “as atribuições do órgão são muito nobres” e “isso por si só é um motivo”.

Nesse momento, devido a um outro compromisso na SCGE/PE, um dos participantes precisou deixar a reunião.

Logo depois, o participante P4 tomou a palavra e destacou que os resultados promovidos pela Controladoria e entregues ao cidadão tornam sua atividade “apaixonante”, de maneira a sentir “muito orgulho” por trabalhar em um órgão que tem a preocupação de melhorar diversos serviços essenciais.

Estas narrativas de mudança se concentram nos elementos culturais-cognitivos (crenças, valores, conhecimentos e habilidades) condizentes com as atribuições da SCGE/PE, em parte devido ao viés apreciativo das questões, mas que permite examinar as intenções dos atores no desenvolvimento de seu trabalho institucional, ou mesmo a expressão dos sistemas de significados por eles compartilhados, sobretudo no que se refere aos valores e interesses enquanto agentes públicos.

Deste modo, o ciclo 2-D ainda contou com uma quinta questão que consistiu na escolha de quatro itens do núcleo positivo, sendo dois itens relativos à coluna “Realizações” e outros dois referentes à coluna “Tradições vitais”, conforme apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 – Pergunta sobre o núcleo positivo da vida organizacional

Escolha dois itens de cada coluna do quadro abaixo, que você considera importantes e que representem as forças a serem utilizadas no aperfeiçoamento e elevação do seu status quo da SCGE/PE.

Quadro – O núcleo positivo da vida organizacional

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

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

Fonte: dados da pesquisa – oficina 2-D.

As conversas sobre o núcleo positivo revelam seu perfil, dão-lhe significado e possibilitam que os atores e interessados de determinada organização partilhem as melhores práticas, motivados em realizações e tradições vitais (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; VALENÇA, 2007).

De acordo com Cooperrider e Whitney (2006), durante a investigação do núcleo positivo ocorre o fortalecimento da organização quanto a sua sabedoria coletiva, construção de energia e flexibilidade à mudança, além disso há oportunidades que, se aproveitadas, ampliam sua capacidade para o alcance de resultados relevantes.

Nesse sentido, obteve-se as escolhas dos integrantes do grupo colaborativo que enfocam o núcleo positivo da SCGE/PE (Quadro 18).

Quadro 18 – Respostas consolidadas quinta pergunta do ciclo 2-D

Escolhas dos conteúdos do núcleo positivo	
Respostas consolidadas por cada categoria do núcleo positivo:	
Realizações	Tradições Vitais
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades estratégicas e Pensamentos elevados – P5. • Ponto fortes do produto – P6. • Bens técnicos e Sabedoria da organização – P4. • Melhores práticas de negócios – P2 e P6. • Competências centrais – P1 e P2. • Visões de possibilidades – P1 e P3. • Capacidade de liderança – P3. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores vividos – P1, P5 e P6. • Macrotendências positivas e Capital social – P4. • Espírito coletivo – P2. • Conhecimento agregado – P5 e P6. • Alianças e parcerias e Vantagens estratégicas – P3. • Recursos relacionais – P1.

Fonte: dados da pesquisa – oficina 2-D.

No Quadro 18, diante das realizações que estão englobadas no núcleo positivo da SCGE/PE, um dos participantes do grupo colaborativo externou que os dados geravam interpretações individuais. Do ponto de vista do pesquisador, entretanto, o material estava exibindo os frutos de um esforço coletivo dedicado à SCGE/PE para que a mesma tenha podido obter um *status quo* de permanência e continuidade de sua atuação como produtora de bens públicos, por força de suas atribuições, cumpridas com seriedade e competência.

Quanto às tradições vitais, sabidamente em pleno desenvolvimento de seu estágio de institucionalização, observa-se que o próprio espírito coletivo foi mencionado como parte integrante do núcleo positivo SCGE/PE. É o que os encoraja a citar alianças que o órgão de controle vem construindo, traduzindo visões e possibilidade relativas à formação de suas conexões interorganizacionais. Pode-se dizer que isto representa a busca de consenso social e aprovação perante um grupo mais amplo de atores. A análise aponta para um trabalho institucional que realça

papéis, valores, recursos e estratégias que sustentam as instituições normativas e geram sentimento de pertencimento entre seus integrantes (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

4.4. 3-D (DREAM/SONHO)

Esta fase do ciclo apreciativo da pesquisa diz respeito à etapa 3-D (Sonho), constando de cinco questões postas em um roteiro enviado previamente aos participantes do grupo colaborativo. A oficina desta fase se deu no dia 22/12/2022, por videoconferência, no horário das 15h com a duração de uma hora e treze minutos. Cabe lembrar que o participante P3 não esteve presente, porque estava tratando de sua transferência para outro órgão. Contudo, respondeu aos dados do roteiro e sua resposta foi computada com as dos demais participantes.

O pesquisador iniciou a reunião recordando aos participantes quais eram as características e objetivos da pesquisa, bem como sobre os debates das fases 1-D e 2-D, como parte da consolidação do material que vinha sendo produzido e ajudava a impulsionar os avanços obtidos na pesquisa. Em seguida, foi dada a palavra ao grupo colaborativo.

Assim, é importante lembrar que, segundo Valença (2007), essa fase cria uma clara percepção sobre os potenciais da organização que se voltam para os grandes resultados. É um momento em que as pessoas criam visões de novas possibilidades, de futuro desejado.

A leitura das respostas obtidas na visualização dos sonhos e desejos dos participantes do grupo colaborativo da SCGE/PE confirma a argumentação de Beunen e Patterson (2019), de que a evolução das estruturas institucionais depende, em si mesma, do comportamento humano e da agência. Para os autores, temáticas que levantam valores e crenças traduzem uma visão de legitimação de ideias defendidas pelos agentes, cuja conduta seria endogenamente impulsionada para dar origem a mudanças graduais ao longo do tempo, em meio a uma ordem social construída em nível organizacional na qual os atores (que podem ser individuais ou coletivos) galgam posições de interesse.

Isto pode explicar a visão de futuro dos participantes, conforme as respostas dadas à primeira questão da etapa 3-D, apresentadas no Quadro 19.

Quadro 19 – Respostas consolidadas primeira pergunta do ciclo 3-D

Primeira pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas
Considerando seus sonhos e desejos, como você se vê daqui a cinco anos na SCGE/PE? (Cite dois ou três sonhos).
Respostas consolidadas:
<ul style="list-style-type: none"> • Atuação nos moldes internacionais da atividade de auditoria interna. Estruturação em grau de maturidade elevado na área de TI e Inovação. Efetiva agregação de valor a partir dos serviços prestados (P3)

- Eu me vejo atuando em nível tático ou estratégico na estrutura organizacional. Eu me vejo contribuindo para a formação de novos servidores que ingressaram no órgão por concurso, de forma a atender às crescentes demandas e atribuições institucionais. Eu me vejo atuando na articulação de parcerias institucionais e projetos estruturantes (P1)
- Em uma instituição com orçamento e recursos estruturados para dar suporte a todos s projetos estratégicos da entidade (P4)
- Vejo-me satisfeito por trabalhar em uma instituição com maior nível de consolidação de suas atribuições, sendo melhor reconhecido, no âmbito do Poder Executivo Estadual, por fazer parte de uma equipe que busca continuamente contribuir para a melhoria do serviço público (P5)
- Estar em uma equipe unida e diversa que continue a promover meu crescimento pessoal. Estar em um quadro de servidores valorizados financeiramente para que possamos reter os nossos talentos. Fazer parte de uma auditoria interna madura, me orgulhando das melhorias promovidas na cultura dos entes públicos e no valor público agregado (P2)
- Exercendo uma atuação constante, consolidada e sem interferências externas cujos analistas estivessem motivados sobre a importância do seu papel (P6)

Fonte: dados da pesquisa – oficina 3-D.

Verifica-se, então, haver desdobramentos que cobrem desde olhares voltados para um direcionamento político e estratégico, até aqueles que estão em dependência das dinâmicas de nível micro de atores que operam pensando em si, mas externam significados que se respaldam tanto na esfera humana (pessoal) como na identidade institucional.

Por exemplo, o debate entre os participantes aberto por P1 que compartilhou suas respostas e as justificou dizendo ser uma pessoa sonhadora. Após compartilhá-las, o participante P6 comentou em tom harmonioso que o colega voltaria a ocupar uma posição mais estratégica. O participante P1 então destacou que seria possível articular-se nos demais níveis da organização.

Logo depois, o participante P4 tomou a palavra e contribuiu destacando que a SCGE/PE já há um tempo vem necessitando de um reforço orçamentário e de pessoal, recursos com os quais sonha para que a Controladoria possa avançar com os projetos nela existentes. Este comentário remete à mudança institucional derivada da interação de fatores estruturais e de agência, mas que combina microdinâmica com os padrões mais macros de mudança (BEUNEN; PATTERSON, 2019).

A forma adotada sugere que se deve apreciar formas graduais de mudança como produto da institucionalização perseguida pela SCGE/PE, considerada sob o ângulo da objetificação, em que a variação da implementação é moderada (TOLBERT; ZUCKER, 1999). É interessante notar que o participante P2 manifestou seu pensamento calcado em um contexto mais participativo e diverso, com uma equipe composta por “homens e mulheres, pessoas mais velhas, pessoas mais novas, negros, brancos, pessoas do interior, da capital...”, ao acreditar que isto fortalece, gera crescimento e amadurecimento à equipe refletindo-se também para a sociedade.

A palavra então foi passada para P6 que fundamentou sua resposta nas várias interferências que ocorrem na Controladoria, seja por outros órgãos, seja por “outras pastas do próprio governo”. Para P6, sem isso, haveria possibilidades de um trabalho mais consolidado, “constante e linear”, permitindo à Secretaria tratar novas demandas e focar nas ações consideradas prioritárias. Também acrescentou que isso fortaleceria a motivação e contribuiria para entendimento de seu propósito. Sob essa perspectiva, a fala deste membro do grupo tipifica uma dada interação dinâmica entre atores e estruturas institucionais que influenciam um dado estágio de institucionalização, sinalizando para comportamentos que os indivíduos estão seguindo para promover a agência, com a adoção de práticas e estratégias que defendem eficazmente não só suas ideias, mas também a organização (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

Tal reflexão encontra viés no discurso do participante P5, para quem, independentemente do cargo que futuramente venha a ocupar, estratégico ou tático, o sentimento de satisfação advém do fato de pertencer a uma instituição em que se pode observar fatores positivos de evolução e de maturação no horizonte dos próximos cinco anos. Isto tudo, apesar dos limitadores existentes, sejam financeiros, operacionais ou políticos. A análise feita, então, envolve desafios que incluem apreciar a natureza política do trabalho institucional porquanto os atores mesmo que admitam ter perspectivas diferentes sobre os problemas e possíveis soluções que têm pela frente, conversam sobre estratégias e decisões que devem ser tomadas.

O Quadro 20 expõe os dados consolidados em relação à segunda pergunta do estágio 3-D, em um momento no qual o foco no trabalho institucional irá ajudar a compreender como diferentes visões podem concorrer para o reconhecimento de que, quando se trata do futuro, os atores precisam ser capazes de adaptar as estruturas institucionais a novas ideias (BETTINI; BROWN; DE HAAN, 2015).

Quadro 20 – Respostas consolidadas segunda pergunta do ciclo 3-D

Segunda pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas
Como você gostaria e imagina encontrar a SCGE/PE daqui a cinco anos, quanto às mudanças positivas, inovadoras e bem-sucedidas, relacionadas à estrutura organizacional e as macrofunções de controle interno?
Respostas consolidadas:
<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação em grau de maturidade elevado na área de TI e Inovação e alcance e manutenção do nível 3 do modelo IA-CM (P3) • Gostaria de encontrar uma SCGE com papel relevante no núcleo do governo do Estado. Além disso, uma SCGE atuante no CONACI, articulada nacionalmente e membro integrante das principais iniciativas relacionadas à melhoria do controle interno. Por fim, uma SCGE cujo dirigente máximo seja integrante da carreira, com mandato de duração fixa, escolhido pelo governador a partir de uma lista tríplice indicada pelos servidores da carreira (P1) • Precisamos melhor estruturar nossa secretaria com secretarias executivas específicas para cada macrofunção. Realizar amplo investimento em inovação e em capacitação dos servidores em tecnologias ligadas à

área de *Data analytics*. Além da realização de concurso ou contratação de servidores para ampliar a capacidade de execução de projetos (P4)

- (1) Vislumbro uma SCGE com nível de maturidade de seus processos mais avançados, com produtos mais significativos e racionais, sob a percepção de seus "clientes", impulsionado pela adoção e aprimoramento de ferramentas de TI, capacitação de servidores e regulamentações normativas que ampliem a capacidade de coordenação sistemática das atividades de controle no âmbito do Poder Executivo Estadual; (2) Vislumbro também uma política de gestão de pessoas mais estruturada, por uma normatização mais rígida, em especial, ao que diz respeito ao desenvolvimento de competências e aos regimes de jornada de trabalho, que contribuirão com um ambiente favorável para o "crescimento" institucional da SCGE (P5)
- Forte atuação nas atividades de auditoria interna, transparência, prevenção e combate à corrupção; Uso intenso de tecnologia no desenvolvimento dos trabalhos; Recursos humanos valorizados (P2)
- Independente das macrofunções de Controle Interno, estabelecidas no CONACI, gostaria de encontrar a controladoria fortalecida e madura desempenhando as atribuições que escolheu como missão, principalmente nos eixos de auditoria/fiscalização e prevenção e combate à corrupção (P6)

Fonte: dados da pesquisa – oficina 3-D.

O participante P1 abriu novamente a discussão e depois de apresentar sua resposta deixou os demais à vontade para comentar sobre ela e argumentou que sua resposta foi baseada em seu “universo particular”, ou seja, na possibilidade de sonhar. Sendo assim, metaforicamente, ele poderia tudo. Para tanto, foram visualizadas novas oportunidades empolgantes para impulsionar o pensamento sobre a mudança institucional envolvendo controle interno, sistema de poder e alinhamento com movimentos pertinentes com os desejos de uma SCGE/PE bem posicionada na máquina pública. A teorização acerca do estágio de institucionalização do órgão também aparece também como um indicativo de sua próxima sedimentação, desejável sob diferentes aspectos.

Isto foi percebido por P5, o qual mesmo que discordando um pouco do participante P1 quanto à escolha do Secretário por meio de uma lista tríplice, aceitou esta hipótese como uma possibilidade a ser estudada.

Já em relação a sua resposta, P5 comentou que o intervalo de cinco anos é um prazo curto para a realização de mudanças tão significativas, devido às várias possibilidades de alterações de cenários. Todavia, não as considerou impossíveis, uma vez que as variações de cenários também poderiam acelerar o processo de mudança positiva na Controladoria. Em sua fala, o mesmo acrescentou que conseguia enxergar “a Controladoria com suas funções de controle interno mais consolidadas, onde a gente possa ter um reconhecimento do Poder Executivo, da contribuição da Controladoria como órgão de controle e isso vai refletir nos nossos indicadores”.

Em seguida, P6 tomou a palavra e comentou “que deseja encontrar uma Controladoria fortalecida e madura no desempenho das suas atribuições”. Acrescentou que as frustrações geradas pelos objetivos não alcançados às vezes ofuscam as conquistas realizadas ao longo do tempo e exemplificou positivamente dizendo que “ao longo desses anos a gente conseguiu criar

uma área específica de correção... há alguns anos atrás dela não existia... e, ao longo dos anos também, foi uma atuação que a gente sempre achava importante, foi fortalecida”.

Por sua vez, o participante P2 compartilhou suas ideias sobre o impacto que sentiu ao evidenciar a diferença de realidade entre as infraestruturas da iniciativa privada, onde iniciou sua carreira, e a do setor público, quanto aos recursos tecnológicos disponíveis para realizar um bom trabalho. E também ressaltou a necessidade de valorização financeira, para que os atores presentes na Controladoria, após se capacitarem na Secretaria, não sejam atraídos ou chamados para outros órgãos por esse motivo, mas sim, permaneçam na SCGE/PE.

Com base nessas experiências, o participante P2 almejou melhores condições de recursos tecnológicos e também de incentivos financeiros, de maneira que os servidores se sintam motivados inclusive para se candidatar a cargos de liderança, caso se identifiquem.

O participante P4, assumindo um discurso mais “pé no chão”, realista, disse acreditar ser muito difícil que os problemas hoje existentes, principalmente na área de tecnologia da Controladoria, sejam resolvidos no prazo de cinco anos, sobretudo pela sobrecarga de atividades, decorrente dessa carência de recursos tecnológicos e humanos. Ele ainda sinalizou que as mudanças necessárias precisariam acontecer a partir do nível estratégico, também sobrecarregado de tarefas, seguindo para os demais níveis da organização. Assim, P4 sonha com investimentos nessas duas áreas: tecnológica e humana.

Nesta discussão, aplica-se a lente do trabalho institucional que presta atenção no outro lado das relações, posto que, segundo Bontje *et al.*, (2019), enquanto a maioria das pesquisas institucionais se detém na influência das instituições sobre as ações dos atores, o trabalho institucional se configura na influência das ações dos atores nas instituições.

A seguir, o Quadro 21 apresenta as respostas consolidadas em relação à terceira pergunta do estágio 3-D.

Quadro 21 – Respostas consolidadas terceira pergunta do ciclo 3-D

Terceira pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas
Imagine que você deu um salto no tempo cinco anos à frente e agora você está na SGCE/PE. As inovações e mudanças positivas desejadas aconteceram? O que você fez para que elas acontecessem? Algo mais deve ser dito a respeito dessas mudanças?
Respostas consolidadas: <ul style="list-style-type: none"> • As mudanças ocorreram, em razão de priorização dos projetos pela alta gestão e equipe designada (P3) • Sim, aconteceram. A partir da priorização e da qualificação dos trabalhos realizados, houve o atendimento das principais demandas do Governo e da Sociedade, com agregação de valor e benefícios financeiros reconhecidos. Por meio da articulação dos servidores da carreira de nível estratégico, juntamente com a Associação dos Servidores de Controle Interno do Estado de Pernambuco - ASCIPE, foi alterada a Lei nº 119 para prever nova sistemática de definição do dirigente máximo do órgão entre os membros da carreira. Com a participação ativa nas Reuniões Técnicas do CONACI, integrando as principais câmaras técnicas, foi retomado o protagonismo de PE no Conselho Nacional (P1)

- Inserida na rotina da entidade a prática da inovação. A inovação não pode ser um processo com ocorrência limitada a um projeto, ou a uma necessidade específica (P4)
- Sim, as inovações desejadas aconteceram em grande parte de como se esperava, uma vez que o horizonte de implementação dessas mudanças estava lastreado por iniciativas que já vinham sendo trabalhadas ao longo do tempo (há mais de cinco anos) e existia/existe uma pressão social para que elas acontecessem, o que favoreceu o seu acontecimento. Alguns fatores que limitavam o acontecimento dessas inovações, como fatores políticos e financeiros, por exemplo, foram devidamente trabalhados, embora tenha havido alguma frustração de expectativa, mas que, no geral, as mudanças positivas aconteceram à contento. (P5)
- Sim, participei das discussões e fiz o meu melhor. Valeu a pena, vamos em frente. (P2)
- As mudanças aconteceram parcialmente. Nem sempre a vontade institucional/da categoria é respeitada e a Controladoria é levada a desempenhar novos papéis que nem sempre estão alinhados com a função de Controle Interno. (P6)

Fonte: dados da pesquisa – oficina 3-D.

Nesta etapa da pesquisa, tencionou-se saber que narrativas expressariam o protagonismo ou a agência exercida pelo grupo colaborativo sobre os destinos da SCGE/PE. Zilber (2009) considera que as narrativas incorporam as instituições e as instituições incorporam as narrativas.

A discussão dessa questão foi aberta por P1, pois, para ele, os sonhos aconteceram, tornaram-se realidade. Segundo o participante, alguns acontecimentos, em especial no setor público, ocorrem “por articulações políticas, outros por pressões de algumas carreiras que têm o poder de barganhar alto...” mas que “tudo é fruto natural de um trabalho bem feito”. Ele acrescentou que no tocante à participação da SCGE/PE na câmara técnica do CONACI, isso já vem ocorrendo e ele espera que se prolongue no decurso do tempo.

Já para P5, a maior parte das mudanças ocorreram, não todas elas, tendo em vista que o prazo de cinco anos constitui um período curto para mudanças tão significativas como as que foram por eles imaginadas. Para P5, “a gente vai conseguir alcançar, nessas mudanças positivas, sim; mas é... numa grande parte, não em sua totalidade. Em alguma coisa a gente vai sentir essa frustração devido a esses limitadores”.

Em seguida a palavra foi passada ao participante P6 que considerou a hipótese de nem todas essas mudanças positivas ocorrerem. Seu entendimento levou em conta a possibilidade de sua visão estar relacionada às frustrações, mas também ao fato de a Secretaria estabelecer várias prioridades por meio de discussões internas e que “nem sempre todas as vontades institucionais, elas são atendidas”. Assim, o participante P6 acredita que apenas as mudanças que foram focalizadas aconteceram.

Na fala de P2, nota-se que o mesmo fez comentários sobre como as mudanças de seus sonhos ocorreram, apontando que o ambiente de trabalho agora era um local “com recurso tecnológico, com o foco nas nossas atividades”.

Logo após P4 também se manifestou, ainda mantendo uma visão realista, ao afirmar ser sempre otimista. Para tanto, destacou a atual mudança do governo estadual dizendo achar que

“essa nova gestão vai ser positiva para o controle interno”, devido à sua familiaridade com a área. Outro ponto salientado pelo participante foi a aproximação da Controladoria com a academia, que ajuda no processo de inovação, pois propicia acesso a novidades e também a análise de um observador externo.

Conforme a literatura, Lawrence, Suddaby e Leca (2011) enfatizam que o foco do trabalho institucional deve mirar as atividades e intenções e não simplesmente a sua realização, pois isto muitas vezes depende de empreendedores institucionais heroicos lidando com os desafios que vierem a ser enfrentados. Neste caso da SCGE/PE, aparentemente essas figuras não foram declaradas ou identificadas pelos participantes, até que surgisse a questão levantada no Quadro 22, em busca de uma narrativa apropriada à mudança e ao posicionamento dos atores.

Quadro 22 – Respostas consolidadas quarta pergunta do ciclo 3-D

Quarta pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas
Considerando esse cenário futurístico, qual foi a sua participação e quais atores participaram no processo aperfeiçoamento e consolidação institucional da SCGE/PE?
Respostas consolidadas: <ul style="list-style-type: none"> • Participação individual como diretor de auditoria no curso de implementação do modelo IA-CM. Participação da alta gestão, no apoio, e da equipe na condução prática das ações (P3) • Pude colaborar não apenas aprimorando os trabalhos e potencializando os resultados do setor, como contribuindo com as demais áreas. Contribuindo com as discussões técnicas no âmbito do CONACI e as iniciativas da ASCIPE (P1) • Aproximação com academia e com atores ligados a inovação no setor público e privado (P4) • Participei nesse processo como agente de orientação de pessoas, no desempenho de suas atividades, e construção de competências coletivas entre essas pessoas, assim como participei da avaliação e supervisão contínua do alcance de metas e objetivos (P5) • Fui dedicada, ouvinte, estudiosa, questionadora e promotora de discussões. Todos aqueles que me fizeram entender melhor a auditoria interna pública que fazem parte do quadro de servidores da casa (P2) • Enquanto gestora, participei de discussões sobre as atribuições/estrutura da SCGE e, após definição, pude defendê-las externamente (público-alvo) e internamente (colaboradores da equipe) (P6)

Fonte: dados da pesquisa – oficina 3-D.

A discussão sobre a questão 4 do 3-D foi iniciada por P6 que comentou ocupar um cargo de gestão e que, juntamente com a equipe, sempre são provocados a debater institucionalmente, e que tais debates se tornarão pauta de planejamento futuro. Assim, P6 observou que sua maior colaboração estava relacionada ao compartilhamento de sua experiência, obtida ao longo dos anos. Sua pretensão era que, uma vez consolidado esse planejamento, vir a incentivá-lo interna e externamente, seja para a sociedade ou para outras pastas do governo, ou para a própria gestão do Estado.

Logo depois, P2 tomou a palavra e disse que continuará colaborando com as pessoas e que acredita que também receberá apoio dos demais servidores, de maneira a promover o fortalecimento da instituição.

Em seguida P4 contribuiu falando que atualmente participa de projetos ligados à academia e que pretende continuar, bem como os atores que ainda surgirão, e ressaltou a importância do nível estratégico está atento aos projetos inovadores, para que existam dentro do órgão.

Logo após, o participante P5 comentou que seu papel será de promover o “desenvolvimento de competências coletivas”, visando a consolidação da imagem institucional, bem como de suas atividades, de sua atuação como órgão de controle e de *accountability*, além de “avaliar, supervisionar o alcance das metas estabelecidas”, em que se espera chegar em cinco anos.

Já o participante P1 acredita que sua colaboração está relacionada a desempenhar bem suas atividades. Segundo P1 se cada ator focar em fazer bem suas atividades, buscar ser exemplo, “isso por si só contagia ali o ambiente”.

Os diferentes trechos ora apresentados revelam um conjunto de narrativas que tem características culturais, técnicas e políticas presentes na atuação da SCGE/PE, explicitadas por atores-chave que estão bem conscientes de seu papel no contexto do aperfeiçoamento e consolidação institucional deste órgão.

Como solicitado aos participantes, cada um pensou sobre sua posição e contribuição em um cenário submetido à realidade do ambiente local, considerando a busca por soluções inovadoras para atender às expectativas que envolvem a linha de frente da instituição.

Tal discurso, que tem o condão de mobilizar pessoas em torno de perspectivas futuras, pode mesmo desvelar motivações, significados e relacionamentos que moldam o seu efetivo envolvimento.

Entende-se que, além de ser um discurso motivacional, há que se considerá-lo como um elemento institucional que será utilizado para legitimar a agência desses atores. Aliás, esta foi a preocupação do pesquisador ao procurar focalizar como diversos atores se reúnem em torno de projetos que lhes são comuns.

O Quadro 23 apresenta essa visão estendida quanto ao contexto mais amplo, tendo em vista as respostas consolidadas em relação à quinta pergunta do estágio 3-D.

Quadro 23 – Respostas consolidadas quinta pergunta do ciclo 3-D.

Quinta pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas
Ainda no cenário de cinco anos à frente, que visão o poder público, a sociedade e os colaboradores da SCGE/PE têm sobre ela, no tocante à sua confiabilidade, respeito e reputação, enquanto instituição de controle interno e <i>accountability</i> ?
Respostas consolidadas: <ul style="list-style-type: none"> • Como um Órgão Central de apoio no alcance de objetivos estratégicos, combate à corrupção e geração e manutenção de valor (P3) • Há o reconhecimento da SCGE por meio de posicionamento de destaque em rankings de avaliação por órgãos de controle externo e da sociedade civil. Há boas avaliações dos gestores e cidadãos com relação aos serviços demandados ao órgão (transparência, ouvidoria, orientações, capacitações, etc.) (P1)

- A SCGE é reconhecida por possuir dentro do seu quadro de funcionários servidores capacitados, comprometidos e íntegros (P4)
- O poder público passou a "enxergar" melhor a SCGE como uma instituição capaz de contribuir para formação de produtos e serviços com melhor desempenho, seja pelas informações geradas, recomendações emitidas, capacitações ofertadas, materiais de orientação produzidos, ou pelos processos trabalhados (implantados ou remodelados) em todas as suas macrofunções. A Sociedade passou a perceber melhor e usar mais os serviços colocados diretamente à sua disposição, como o Portal da Transparência; o Serviço de Atendimento ao Cidadão, os canais de ouvidoria, dentre outros. Os colaboradores se sentem mais satisfeitos por trabalhar em uma instituição com maior nível de consolidação de suas atribuições, sendo melhor reconhecidos, no âmbito do Poder Executivo Estadual, e por fazer parte de uma equipe que busca continuamente contribuir para a melhoria do serviço público (P5)
- Instituição reconhecida pela sociedade como indutora de uma administração pública íntegra, transparente, atuante e efetiva (P2)
- A visão de uma instituição ética e que contribui para o bom desempenho das políticas públicas (P6)

Fonte: dados da pesquisa – oficina 3-D.

Nesse quesito, o participante P5 comentou que a expectativa de consolidação das macrofunções de controle sinaliza para o amadurecimento da Controladoria, com consequente obtenção de maior confiabilidade quanto às orientações, recomendações, planos de trabalho e aos processos a serem adotados ou remodelados. Como resultado, tem-se a conquista de reconhecimento da Controladoria por parte do poder público. Quanto à sociedade, esse reconhecimento aumentará à medida em que a mesma utilizar e acessar os serviços da Controladoria, “por exemplo, o Portal da Transparência, os canais de ouvidoria, o serviço de acesso à informação”.

O participante P1 ressaltou que a avaliação institucional por meio de *rankings* e avaliações de serviços vem sendo uma prática crescente e que a própria SCGE/PE vem se posicionando bem nesses *rankings*. Além disso, o órgão possui indicadores próprios para avaliar seu nível de atendimento ao gestor público e à sociedade. Para P1, esses *rankings* e indicadores podem servir para medir o grau de satisfação de seus clientes e investigar o processo de consolidação institucional da Controladoria.

As respostas dadas a esta questão mostram os esforços que estão sendo feitos e os que ainda renderão frutos para que se determine a relevância social e governamental da SCGE/PE no campo institucional do controle interno e da *accountability*, o que implica o exercício do trabalho político. Sob esse aspecto, pode-se perceber nuances de uma atuação associada a um quadro regulatório em que se explora a ação de natureza mais coletiva do que propriamente humana (individual), voltada para a normalização de práticas de avaliação por diferentes *stakeholders*, com uso de instrumentos afirmativos de validação do desempenho institucional da SCGE/PE.

Ao mesmo tempo, o discurso também é técnico/normativo e direcionado para torná-lo adequado a contextos institucionais específicos. De certo modo, nesse desenho institucional se

sente falta da referência ao trabalho cultural, que se refere às ações mais simbólicas a serem empreendidas para garantir que a SCGE/PE possa melhor lidar com condições limitantes que por ventura possam acontecer, tais como os significados de sua atuação serem questionados ao desafiar interesses poderosos ou se a sua ausência institucional for notada em algumas circunstâncias consideradas críticas.

Perkmann e Spicer (2008) acreditam que determinadas práticas de gestão têm mais chances de se tornar amplamente aceitas em campos institucionais onde os três tipos de trabalho (político, técnico e cultural) sejam combinados e se apoiem mutuamente, vindo a fortalecer e não a dificultar a sua possível institucionalização.

4.5. 4-D (DESIGN/PLANEJAMENTO)

Esta etapa diz respeito à fase 4-D (Planejamento) da IA e contou com um roteiro contendo três perguntas previamente enviadas pelo *Google Forms*, assim como feito anteriormente.³ A oficina dessa fase estava programada para acontecer no dia 26/12/2022, mas precisou ser reagendada devido à choque de agenda com um dos participantes, sendo realizada no dia 03/01/2023, por videoconferência, no horário das 8h30min com a duração de uma hora e onze minutos.

Na lógica apreciativa, a oficina do 4-D expressa o delineamento de um processo de planejamento em que se pensa não só na arquitetura técnica e social do sistema sob análise mais como fazer com o que o *codesign* em construção atenda a alguns requisitos. Conforme He Oxendine (2019) estipulam, algumas recomendações são necessárias à elaboração do planejamento estratégico: 1) foco no alinhamento da organização com seu ambiente; 2) enfatizar os objetivos de longo prazo; 3) concentrar o olhar na sustentabilidade a longo prazo e 4) adotar um processo de engajamento dos participantes. Este último ponto diz respeito ao fato de que as pessoas devem se assumirem como agentes de fundamental importância na promoção de diálogos e ações institucionais em direção às mudanças positivas que desejam alcançar.

Dessa forma, o pesquisador iniciou a oficina recordando aos participantes os detalhes da pesquisa e os debates das fases 1-D, 2-D e 3-D. No que se refere a ciclo do 4-D, foi feita

³ Não é demais lembrar que o participante P3 também não esteve presente nela por efeito de estar tratando de sua transferência para outro órgão, contudo respondeu ao questionário e sua resposta foi computada com as dos demais participantes.

uma retomada do tópico afirmativo, das descobertas e do sonho, agregando conteúdos que potencializam as forças existentes e chamando os participantes para discutirem as possibilidades de futuro para a instituição. Foi com esse espírito de trabalho que o pesquisador passou a palavra aos participantes, para que apreciassem os dados consolidados constantes das respostas apresentadas no Quadro 24. A primeira questão envolve, inclusive, cada um e sua equipe, convidados a refletir sobre o contexto de institucionalidade a ser atribuída à SCGE/PE com base em uma visão não só positiva, mas generativa voltada para a construção colaborativa da realidade.

Quadro 24 – Respostas consolidadas primeira pergunta do ciclo 4-D

Primeira pergunta da etapa 4-D e respostas consolidadas
Que contribuições positivas você e sua equipe ou departamento podem dar, visando o aperfeiçoamento, consolidação institucional e legitimação da SCGE/PE?
<p>Respostas consolidadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoio em projetos de inovação, inclusão de ferramentas que auxiliem nas atividades (P4) • Informações estratégicas para planejamento das demais diretorias. Estudos e análises para subsidio na execução de trabalhos das demais diretorias. Treinamentos (P2) • Adesão ao modelo IA-CM, além dos normativos de competência relativos à temática de integridade, dentre outros (P3) • Apoio a gestão pública do Estado: orientação, capacitação e desenvolvimento de sistemas. Contribuição para a melhoria dos projetos e processos organizacionais (P6) • A Coordenadoria dos Atos de Correição e Tomada de Contas Especial vem desenvolvendo uma iniciativa estratégica para implantação de um Sistema de Medição de Desempenho da atividade correcional no âmbito do Poder Executivo Estadual (PEE). Nessa iniciativa são trabalhados fatores da organização que podem funcionar como facilitadores para uma implantação bem sucedida desse SMD (Pessoas, Processos, Sistemas e Cultura), por meio de: regulamentação normativa (Lei, Decretos e Portarias); capacitação de servidores públicos(cursos, palestras, oficinas, etc.); elaboração e publicação de materiais de orientação (Manuais, cartilhas, infográficos, etc.); adoção de sistema informatizado para gerenciamento e monitoramento de processos correcionais; fomento a utilização de soluções de TI em processos correcionais; desenvolvimento, alimentação e monitoramento de indicadores de desempenho; e inspeções nas estruturas correcionais do PEE. Essa iniciativa tem a pretensão de possibilitar que a SCGE/PE atue como órgão central de coordenação da correição, no PEE, que é uma das macrofunções do Controle Interno como preceitua o CONACI. (P5) • Realização de capacitações com profissionais renomados que venham a suprir os gaps de conhecimento identificados no Programa de Gestão por Competências. Realização de eventos institucionais de caráter técnico para disseminar conhecimentos e consolidar a imagem institucional. (P1)

Fonte: dados da pesquisa – oficina 4-D.

O debate foi iniciado por P6 que enfatizou que na sua opinião a legitimação da Controladoria está associada àqueles que receberão os serviços da organização e frisou que a maioria deles são destinados à gestão pública. Também destacou que apoia a gestão pública em várias linhas, sendo as principais: Linhas de Orientação, voltada para a orientação dos gestores público; Fornecimento de Capacitação, também voltada para gestores públicos e Desenvolvimento de Sistemas do Governo, desenvolvimento de sistemas para uso da gestão pública. Já em relação à área interna, o participante P6 comentou que sua contribuição recairia na melhoria dos projetos e processos organizacionais através de uma ação de melhoria contínua.

Em seguida, a palavra foi passada para P2 que discorreu não só sobre informações estratégicas, estudos e análises, mas sobre a possibilidade de haver o desenvolvimento de treinamentos, inclusive de uso de ferramentas tecnológicas, embora não fosse da área de TI. Foi esclarecido que esses treinamentos são relativos às ferramentas que auxiliam os trabalhos diários das diretorias.

Logo após o participante P5 tomou a palavra e apontou a normatização como maior e melhor recurso para a legitimação da Controladoria perante o poder executivo estadual. De acordo com P5, através da normatização pode ser desenvolvida uma estratégia que amplie a capacidade de atuação da Controladoria como “órgão central de coordenação do sistema de controle interno”. Esse participante também comentou estar à frente da Coordenadoria dos Atos de Correição - Tomada de Contas Especial na qual algumas das atividades realizadas são os trabalhos de capacitação, orientação, consultorias, realização de minutas de leis, decretos e portarias. P5 também destacou que a coordenadoria também desenvolve um processo de medição de desempenho em que são elaborados indicadores de desempenho que são monitorados. Esse processo de tem sido acompanhado fortemente, pois observam muito o modelo de processo institucional olhando para as fases de habitualização, de objetificação, de sedimentação (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Já P4 acredita que, por fazer parte de um departamento de tecnologia, a grande contribuição positiva é o fornecimento de ferramentas que auxiliem os processos da Controladoria. O participante lembrou que uma das grandes conquistas recentes da casa foi a contratação de uma fábrica de *software*. Essa conquista tem possibilitado o desenvolvimento de “alguns sistemas que são bem essenciais para algumas atividades à área de integridade e à área de ouvidoria da casa” (P4).

Sendo assim, o participante P1 falou sobre sua contribuição no tocante à Escola de Controle Interno. Segundo o participante esta seria uma maneira de fortalecer o público interno, os servidores da casa. Em sua visão, como contribuição positiva, existe uma atuação visando ao aprimoramento do conhecimento teórico e prático dos servidores para o desempenho de suas funções. Prosseguindo, também pontuou a realização de eventos institucionais, como reuniões técnica e seminários, que visam a capacitação dos servidores públicos e contribuem para a consolidação da imagem institucional.

Entende-se que a aplicação da filosofia apreciativa do 4-D implica ter-se utilizado um conhecimento cumulativo em que se adquiriu um senso compartilhado acerca de para onde o grupo colaborativo está indo e o tipo de futuro que eles desejam para a SCGE/PE. Um balanço

dessas realizações significa dizer que houve um processo de *codesign* do planejamento e que as ideias emergentes desse processo têm o peso de tal grupo por trás delas, solidamente apoiado no conhecimento que domina a visão institucional. Deste modo, foi demonstrada a existência e disponibilidade de múltiplas habilidades acerca de como pensar estrategicamente a instituição bem como a capacidade de construir redes políticas, capacidades técnicas e capacidades para enquadrar culturalmente o que deve ser feito (PERKMANN; SPICER, 2008).

O Quadro 25 apresenta um reforço desse pensamento, tendo em vista a consolidação das respostas dadas à segunda pergunta do estágio 4-D.

Quadro 25 – Respostas consolidadas segunda pergunta do ciclo 4-D

Segunda pergunta da etapa 4-D e respostas consolidadas
Quais os principais pontos positivos da SCGE/PE você acredita que possam impulsionar o aperfeiçoamento institucional da organização?
Respostas consolidadas: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de se adequar a mudanças e perfil inovador (P4) • Equipe forte. Diretoria formada por servidores de controle interno, detentores de conhecimento do negócio (P2) • Corpo técnico, carreira estruturada, competências normativas, participação nas decisões estratégicas do governo, dentre outros (P3) • Atuação ética e transparente. Profissionais em permanente atualização técnica/legislativa. Disposição para inovação (P6) • A capacidade de gerar informações úteis ao processo de tomada de decisão da alta gestão do Plano Estratégico e identificar desvios, no que diz respeito ao alcance dos objetivos de governo, emitindo recomendações mais objetivas quanto aos rumos que devem ser tomados para realinhamento da execução a esses objetivos (P5) • Corpo técnico de carreira que ingressam por concurso público; Adesão ao Modelo IA-CM. (P1)

Fonte: dados da pesquisa – oficina 4-D.

O participante P2 abriu o debate dessa questão evidenciando a característica questionadora da equipe como um ponto positivo. Outro argumento destacado por P2 disse respeito ao fato de o órgão se preocupar em manter uma diretoria com personalidade técnica. E acrescentou que essas características fortalecem a instituição.

Logo após P4 comentou que a capacidade da Controladoria se adequar às mudanças, juntamente com seu perfil inovador, permite que ela possa abraçar os projetos que surgem, mesmo sem ter as condições ideais para isto. Todavia ressalta sobre a necessidade de ter o cuidado com o controle para que esse aspecto não se torne um problema.

O participante P2 concordou com P4 e acrescentou que os atores do órgão apresentam uma característica colaborativa muito forte, razão pela qual ela influencia positivamente quem vai chegando na organização. Por fim, admitiu que passou por esse fenômeno.

Em seguida, P6 tomou a palavra e apontou que a Controladoria tem um perfil voltado para o estudo e a inovação, estando disponíveis para projetos inovadores. Ainda destacou que

por ser uma instituição de controle precisa estar à frente das demais instituições no tocante ao preparo e à atualização quanto à legislação, normativos e tecnicamente para poder dar as melhores recomendações à gestão pública.

Por sua vez, P5 trouxe seu ponto de vista, dizendo que a Controladoria conta com uma equipe bem amparada em termos de conhecimento e vem se aperfeiçoando cada vez mais, além de ser capaz de gerar informações úteis. O mesmo também destacou que a Controladoria vem “não só dizendo o que é que tem que ser feito, mas dizendo como é que tem que se fazer... ofertando cursos, ofertando capacitações”.

Já P1 apontou que o fato de a Controladoria ter um corpo técnico de carreira naturalmente legítima traz imparcialidade em toda ação institucional que venha a ocorrer. Ainda fez menção à adesão ao modelo IA-CM, que contribuiu para a padronização de processos e ajudou no processo de aperfeiçoamento e consolidação institucional.

Assim sendo, uma análise do trabalho institucional encontrado nas falas dos participantes sugere que elas remetem à dimensões-chave dessa temática, a busca por sentido acerca do que cada um faz no desempenho de suas atividades, o alinhamento do pessoal mediante o conhecimento do controle interno e o engajamento de todos para alcançar o que deve ser feito. Ao que tudo indica há uma alta teorização calcada na estratégia do trabalho técnico e da defesa do bom funcionamento e da força derivada do conhecimento do órgão. Isso contribuirá para a legitimidade da SCGE/PE, moldada mediante uma racionalidade técnica típica de um órgão de controle que influencia o comportamento de seus membros.

As falas dos participantes, igualmente, refletem também uma socialização cognitiva que se abriga em diretrizes e padrões institucionalizados pairando sobre a ação dos integrantes da SCGE/PE e explicam a sua forma de perceber e interpretar a realidade (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O Quadro 26 apresenta as respostas consolidadas em relação à terceira pergunta do estágio 4-D, em que se pretendeu obter mais *insights* sobre o que apoia as práticas e estratégias adotadas no processo de institucionalização da SCGE/PE. Para Duygan, Stauffacher e Meylan (2019), isto pode ser entrevisto ao se analisar recursos, discursos e articulação das redes de relacionamento daqueles envolvidos na agência.

Quadro 26 – Respostas consolidadas - terceira pergunta do ciclo 4-D

Terceira pergunta da etapa 4-D
Quais recursos e/ou apoio você considera necessários para o aperfeiçoamento, consolidação institucional e legitimação da SCGE/PE?
Respostas consolidadas: <ul style="list-style-type: none"> • Orçamento e recursos humanos capacitados (P4)

- Recursos tecnológicos: sistema de auditoria robusto, ferramentas para o aprimoramento das trilhas de auditoria, licenças. Acesso às bases de dados para desenvolvimento dos trabalhos. Recursos humanos: melhor remuneração para os cargos de chefia, coordenação, diretoria. Recursos de infraestrutura: melhor infraestrutura física para segurança dos sistemas (P2)
- Apoio da alta gestão à implementação dos projetos de competência da SCGE (P3)
- Investimento no aperfeiçoamento/atualização dos analistas da Controladoria. Atuação direcionada para a gestão estadual (P6)
- O comprometimento da alta gestão é necessário para o sucesso de iniciativas que promovem a consolidação institucional; além de uma estrutura normativa que venha a atribuir com clareza as competências institucionais da SCGE como Órgão Central de Controle Interno do poder executivo estadual (PEE); e uma estratégia bem definida em função de objetivos claros e factíveis (P5)
- Patrocínio da alta gestão (Governador). Parcerias institucionais. Acesso a dados e investimentos em tecnologias (P1)

Fonte: dados da pesquisa – oficina 4-D.

O trabalho institucional pode ser traduzido sob a forma de mobilização de recursos para dar cabo a uma estratégia emergente ou estabelecer legitimidade em face da introdução de novas tecnologias, consolidação de estruturas e desenvolvimento de competências que habilitam os atores a ir adiante, entre outros artifícios. As articulações dos atores e a forma como se manifestam são indicativas da teorização por eles adotada, a qual pode ser associada a conteúdos de ordem cognitiva, normativa e regulativa (DUYGAN *et al.*, 2021).

A discussão desse ponto iniciou com P1 que destacou como importante o apoio do Governador e dos Secretários, pois realçam a importância do trabalho da Controladoria junto a outras instituições. Também ressaltou a realização de parcerias institucionais que fomentem a criação de redes que compartilhem ferramentas práticas. Foi mencionada necessidade de facilitar o acesso a dados e a investimentos em tecnologias, visando a realização de melhores análises e de mesmo de aumentá-las, esperando-se que isto possa, por sua vez, potencializar a capacidade de atuação da Controladoria. Este assunto foi acompanhado por P2, apoiando a expansão da infraestrutura de operação da SCGE/PE.

Para P4, os recursos financeiros e humanos hoje são muito necessários. Em sua opinião, a Controladoria tem muitas ideias, muitos projetos, porém não tem recursos financeiros e humanos para atendê-los em sua totalidade.

O participante P6 relatou, de forma sucinta, que há a necessidade de investimentos constantes em estrutura tecnológica, por ser um ponto forte da Controladoria, da mesma forma que seja se valoriza o capital intelectual da instituição.

Em seguida, P5 semelhantemente a P1, ressaltou a necessidade do comprometimento da alta gestão para o bom e constante desempenho da Controladoria, a necessidade de uma estrutura normativa que traga clareza quanto às suas competências institucionais dentro de uma realidade contemporânea, uma vez que a Controladoria ainda atua baseando-se na Lei n^o.

7.741/1978, que responde pelo Código de Administração Financeira do Estado de Pernambuco, além de estabelecer os tipos de despesas que podem ser feitas, entre outros aspectos.

Os tipos de trabalho institucional identificados nestes relatos mostram a preocupação dos participantes em fortalecer a atuação da SCGE/PE, com vistas a obter resultados institucionais, com base em mecanismos orientados por uma agência que considera pertinentes a manutenção e a solidificação do órgão. A busca de apoio da alta gestão e a atribuição de relevância a parcerias e relacionamentos com a estrutura de poder estadual denota a proatividade do pessoal da SCGE/PE na defesa do seu campo institucional da SCGE/PE. Resta saber o quanto este comportamento se legitimará no contexto local.

Neste ponto da pesquisa, foi feito o encerramento da coleta e análise dos dados, de sorte que se percorreu o ciclo do 1-D até o 4-D. Assim, a fase 5-D que trata do *Destiny*/Destino deixou ser realizada. Seria preciso estender o cronograma de pesquisa e envolver a área operacional da SCGE/PE para os desdobramentos do 4-D e sua integração ao planejamento propriamente dito.

4.6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção se comenta os principais resultados da pesquisa, a partir dos dados coletados e analisados no ciclo apreciativo realizado em um órgão de controle interno do governo estadual, articulado ao referencial teórico que destaca a teoria institucional, os pilares institucionais, o trabalho institucional e a IA, de modo a alcançar os objetivos da dissertação. Outro ponto a recordar remete à utilização do estudo de Souto (2017) como fonte empírica desta pesquisa, tendo em vista seu pioneirismo em investigar a configuração institucional da SCGE/PE, sob a ótica institucional e apreciativa.

Assim, no tocante ao enfoque aqui adotado, segundo a perspectiva da IA, considera-se que se conseguiu evidenciar os desejos e as intenções dos atores institucionais à medida que se percebeu sua conscientização acerca do que precisariam realizar e o que foi tomando forma e se convertendo em algo real (SILVA, 2022), sendo fundamental para o alcance dos resultados desta pesquisa.

Conforme cada estágio do protocolo da IA foi sendo aplicado, tornou-se possível observar o alinhamento dos integrantes do grupo colaborativo ao propósito existencial da SCGE/PE, no que diz respeito ao seu papel estratégico no contexto institucional do governo estadual. Ou

seja, ficou claro o espaço ocupado pela Controladoria na composição estrutural da gestão pública, principalmente devido às suas atividades que envolvem a proteção do patrimônio público, controle interno, auditorias públicas, prevenção e combate à corrupção, além de promover o controle social através da transparência estadual e da OGE.

O papel orientativo da SCGE/PE para com as demais entidades públicas a torna uma referência para o funcionamento da máquina pública. De acordo com Tolbert e Zucker (1999), esse fenômeno advém do desenvolvimento de um entendimento comum entre seus decisores no tocante à valoração do órgão, significando que tal fenômeno revela características relacionadas ao estágio de objetificação.

Nesse sentido, ao se observar as orientações realizadas pela Controladoria sendo aceitas e incorporadas em outras organizações do poder público local, nota-se o reforço da objetificação e difusão que lhe são inerentes, graças à adoção de comportamentos que passam a ser aceitos e reproduzidos por outras entidades, entretanto, agora, com apoio de bases normativas e não mais simplesmente miméticas, configurando-se assim um estágio de semi-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A partir dos relatos do grupo colaborativo (e da articulação teórico-empírica), afirma-se que seus integrantes representam um conjunto de atores representativos da SCGE/PE. Desta maneira, a agência que integra recursos, discursos e redes de relacionamento (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019) passa a exercer o papel transformador do trabalho institucional. Nesse processo, tais atores são afetados adversamente por determinadas composições, todavia, eles também são capazes de se mobilizar coletivamente para combatê-las, demonstrando com isso certo nível de sedimentação no processo de institucionalização do órgão (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Assim, de algum modo, a validade interna e externa constitui um pilar a ser continuamente enfatizado e viabilizado pela força do trabalho institucional dos três tipos (político, técnico e cultural-cognitivo), conforme as circunstâncias encontradas em seu percurso histórico.

Os resultados também apontaram que a SCGE/PE possui certos padrões característicos de uma instituição *accountability*. Além disso, a compreensão da identidade da Controladoria por parte de seus atores os leva a refletir sobre os mecanismos necessários para a consolidação do órgão perante a sociedade.

Uma manifestação deste fator institucional e apreciativo foi explicitada pela escolha do tópico afirmativo, considerado um marco inicial e estratégico do ciclo apreciativo, importante no processo da IA e tema central de discussão (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Cabe

lembrar que no processo de escolha do tópico afirmativo as pessoas são desafiadas a redefinir os pontos negativos em tópicos afirmativos para averiguação (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Ressalte-se, ainda, que no núcleo positivo concentram-se as forças qualificadas para valer-se das oportunidades, valorizar crenças essenciais, ampliar competências, ideias/aspirações para a inovação, consubstanciando as esperanças e as melhores práticas existentes tanto interna como externamente (OLIVEIRA, 2012). Assim, baseada no pensamento positivo, surge a possibilidade da construção de um planejamento colaborativo visando a sustentabilidade da organização (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2022).

De acordo com Araújo *et al.*, (2018), essas ações impulsionam a regularidade e intensidade da participação da sociedade na administração pública provocando a necessidade de prestações de contas por parte de entidades tais como a SCGE/PE, Os autores ainda ressaltam que uma das traduções para *accountability* é o processo pelo qual as entidades públicas e seus integrantes se tornam responsáveis pelas decisões e ações, incluindo a preservação de recursos públicos, a imparcialidade e todas as características de sua performance.

Assim, apreende-se a ligação entre os que dizem Araújo *et al.* (2018) e o que se extrai da própria perspectiva institucional-apreciativa utilizada nesta dissertação sinalizando para o fato de a SCGE/PE é uma instituição positiva, enquanto órgão de controle interno e *accountability*. O Quadro 27 apresenta exemplos de falas do grupo colaborativo que embasam esse entendimento.

Quadro 27 – Exemplos das falas do grupo colaborativo

Exemplos de falas do grupo colaborativo	
P1	Realização de eventos institucionais de caráter técnico para disseminar conhecimentos e consolidar a imagem institucional... a gente tem reuniões técnicas com as unidades de controle interno, reuniões técnicas com a rede de ouvidoria do Estado, eventos em parceria com as Ouvidorias de todos os poderes
P2	Forte atuação nas atividades de auditoria interna, transparência, prevenção e combate à corrupção; Uso intenso de tecnologia no desenvolvimento dos trabalhos; Recursos humanos valorizados.
P3	A transversalidade de atuação no propósito de fomentar a adequada <i>accountability</i> ” e “Atuação nos moldes internacionais da atividade de auditoria interna. Estruturação em grau de maturidade elevado na área de TI e Inovação. Efetiva agregação de valor a partir dos serviços prestados”.
P4	A gestão de risco é uma coisa antiga, mas na administração pública, sendo feita de forma... como uma atividade rotineira, é sim um processo novo que está acontecendo e a gente também tá tendo modelo de implantação que também tem recebido destaque de uma forma no cenário Nacional né. O CONACI já começou a sinalizar que está vindo buscar aqui essa metodologia para tentar replicar aí para outras Controladorias em outros estados.
P5	Hoje eu tô à frente da Coordenadoria dos Atos de Correição - Tomada de Contas Especial, é unidade que trabalha dentro da macrofunção de controle interno né, que se chama Correição, hoje a gente vem desenvolvendo uma iniciativa, uma inovação... a implementação e implantação de um sistema de medição de desempenho para atuação correcional do Poder Executivo Estadual.

P6	Por ter esse perfil técnico, a gente sempre tenta se capacitar mais, porque a gente sempre está no papel de contribuir com a melhoria para a gestão. Então, a gente sempre tem que estar atualizado nas normas, nos procedimentos, nas tecnologias para que a gente possa apoiar quem está lá fora.
----	---

Fonte: dados da pesquisa.

Lopes *et al.*, (2020, p. 89). recomendam prestar atenção nos requisitos que qualificam bem a avaliação do bom desempenho das atividades do controle interno em governos locais, verificando que este “tende a estar relacionado à sua estrutura organizacional, autonomia, independência e existência de atores capacitados, experientes e com poder”.

Outro apontamento demonstrado pelos resultados obtidos nesta dissertação constitui a força do trabalho institucional desenvolvido pelos atores da SCGE/PE, refletido nos três tipos que o caracterizam: político, técnico e cultural-cognitivo.

De acordo com Leonel Junior e Cunha (2013), todo trabalho institucional visa a guiar as instituições de um estado menos satisfatório para um de maior satisfação, na perspectiva dos seus agentes (individual e coletivos). Além disso, conceitualmente, o trabalho institucional busca esclarecer como certas categorias da ação humana influenciam uma instituição em momentos variados, intencionalmente ou não, e facilitar o diálogo entre as pesquisas a respeito da influência dos atores sociais (LEONEL JUNIOR; CUNHA, 2013; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

O trabalho político tenta influenciar a criação de regras, direitos e limites de propriedade e diz respeito ao pilar regulatório das instituições, além de abraçar atividades que protegem práticas de outros atores através da persuasão social direta, estabelecendo limites entre quem está na parte interna e externa do sistema social (LIMA *et al.*, 2019). Assim, a pesquisa observou sua influência sobre as ações relacionadas à criação de medidas de controle interno, principalmente sobre as que ainda estão em processo de institucionalização, pois sofrem interferências de vários atores da SCGE/PE, estando suscetíveis à persuasão social e às relações com as esferas de poder.

A presença do trabalho político foi percebida através dos relatos dos participantes sobre as várias interferências existentes na Controladoria por parte de outros órgãos públicos, inclusive do próprio governo estadual, de maneira que algumas de suas atividades têm suas prioridades alteradas em decorrência dessas ingerências. Ainda cabe citar um outro aspecto que revela a presença do trabalho político, referente à necessidade de aderir às normas de padronização e qualidade do IA-CM e de adotar regulações que fortaleçam e legitimem ainda mais a própria Controladoria.

Essas necessidades apontadas estão conectadas com a visão de futuro construída pelos atores participantes da pesquisa e que permitem refutar qualquer hipótese de que na SCGE/PE

existe um controle interno de natureza cerimonial ou que há falta de trabalho institucional. Pelo contrário, constatou-se- nos relatos dos participantes o que eles têm feito no presente e pode subsidiar o que a entidade pretende concretizar em suas estratégias de curto, médio e longo prazos (LINO *et al.*, 2019; LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

No tocante ao trabalho técnico, este oferece um certo nível de rigidez a uma instituição e garante que tal trabalho possa transitar entre um ambiente e outro, sendo menos eficaz em atrair e conectar atores às instituições do que o trabalho cultural (LIMA *et al.*, 2019), por exemplo.

Nesse sentido, este tipo trabalho foi observado através das ações relacionadas às habilidades, conhecimentos tácitos e experiências que possam proporcionar rigor ao funcionamento desse órgão de controle interno, sobretudo nas ações que evidenciaram preocupação com o aperfeiçoamento dos atores da SCGE/PE. O trabalho técnico também foi percebido em ações ligadas ao cumprimento das atividades técnicas em um alto padrão de atendimento, visando ao seu fortalecimento institucional.

Ademais, ainda foram observados elementos de trabalhos culturais-cognitivos que, de acordo com Lima *et al.* (2019, p. 685), “envolve a apresentação de uma instituição para agradar a um público mais amplo, além daqueles com interesse imediato ou técnico”.

Assim, foi observada a existência de trabalho cultural-cognitivo, segundo os relatos dos atores da SCGE/PE no que diz respeito às suas motivações e identidade para com os propósitos por eles externados. Isto significa aquilo que os leva a fazer parte da SCGE/PE, sobretudo para elevar sua confiabilidade, respeito e reputação perante seus integrantes, poder público e sociedade. Nesse caso, os elementos são entendidos como crenças, valores, conhecimento, habilidades e capacidades de que são portadores.

A IA também possibilitou que o grupo colaborativo pudesse ter as condições necessárias para construir a visão de futuro da SCGE/PE e assim expor seus sonhos e desejos em relação à Controladoria, pois através de sua perspectiva essencialmente positiva permitiu criar e gerar possibilidades a serem exploradas (generatividade). Inclusive, a forma como foi aplicado o modelo de 5-D implicou a plena validação do pensamento estratégico dos atores/sujeitos/agentes, face ao processo de desenvolvimento e mudança orientado de maneira participativa e reflexiva (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2022).

Desta forma, a IA tem permeado diferentes ciclos da pesquisa que acolhem experiências positivas de indivíduos, grupos e organizações, enfocando seu potencial e essência positiva, visando a transformação e a construção da visão de futuro (STAINSACK, 2005).

Por fim, não é demais lembrar que através da abordagem apreciativa é possível pensar em propostas sobre a organização ideal na qual o núcleo positivo fundamenta as estratégias, os processos, sistemas, tomada de decisões e colaborações, posto que está presente na construção da arquitetura organizacional mais visionária do que física, sendo provocativa e inspiradora da realidade socialmente construída (VALENÇA, 2007).

5. CONCLUSÃO

A presente dissertação teve por finalidade desenvolver um estudo que possa realçar o papel dos atores à frente do trabalho institucional e da perspectiva apreciativa aplicados ao caso da SCGE/PE em termos de seu estágio de institucionalização, agente de controle interno e *accountability*.

Visando ao alcance de seus objetivos, buscou-se na literatura diversos estudos relacionados à temática deste trabalho, criando assim uma fundamentação teórica-empírica pertinente, reunindo conteúdos relacionados à controladoria, ao controle interno na gestão pública, à *accountability*, ao trabalho institucional, à teoria institucional e à teoria apreciativa.

O embasamento teórico-empírico associado ao estudo colaborativo amparado pela IA possibilitou a obtenção de elementos que colaboraram para que o objetivo geral e os objetivos específicos fossem alcançados, evidenciando, desta maneira, as características que demonstram o atual estágio institucional da SCGE/PE, segundo as teorias institucional e apreciativa, e o trabalho institucional nela desenvolvido por atores representativos da agência de controle interno nela existente.

Nessa perspectiva, em relação ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que consistiu em investigar em que estágio de institucionalização a SCGE/PE atualmente se encontra, a utilização do ciclo apreciativo da IA possibilitou compreender que a Secretaria, desde sua criação em 2007, vem desenvolvendo um processo constante de amadurecimento e aperfeiçoamento. Em especial, salienta-se o zelo (a) pelo cumprimento dos procedimentos que visam a boa e correta utilização dos recursos públicos e (b) pela busca constante de inovar seus processos, sobretudo com o uso da tecnologia contábil, tornando-se, assim, um órgão de referência para as demais entidades públicas que, inclusive, solicitam consultorias à SCGE/PE com a finalidade de mitigar possíveis falhas processuais ou de controle.

Desta forma, a Controladoria desempenha um papel relevante para as demais entidades que compõem a administração pública, uma vez que também tem um papel orientativo e suas orientações, além de serem seguidas, também são incorporadas por essas entidades.

Nesse viés, sob o enfoque da interdisciplinaridade institucional e apreciativa, com foco nos relatos do grupo colaborativo, aqui entendido como ator representativo da SCGE/PE, as características e fenômenos que a envolvem e influenciam o comportamento das demais entidades públicas demonstraram que houve um importante avanço para além de sua configuração original, contando com o suporte dos pilares regulatórios, normativos e cultural-cognitivos que

foram sendo construídos e revelam padrões característicos do estágio de objetificação, aproximando-se da sedimentação, tal como se reproduzem no seu atual processo de institucionalização.

O sucesso desta conquista institucional se manifesta com o cumprimento do papel e missão da SCGE/PE, que mantém estreita interdependência com a análise do segundo objetivo específico da dissertação, que focaliza a sua atuação enquanto uma instituição de controle interno e *accountability*. Sob esse ângulo, a pesquisa observou que os atores investigados estão bem incorporados à identidade da SCGE/PE e atentos aos resultados que a mesma tem obtido e pretende obter para se consolidar e ser reconhecida perante a sociedade.

Nesse viés, através da abordagem apreciativa foi possível observar certa inquietação da Controladoria, no tocante à articulação de ações internas e externas visando à proteção e ao bom uso dos recursos públicos, apoio a gestão pública, bem como a prestação de contas à sociedade, enquanto órgão de controle interno e *accountability*.

Esta análise está de acordo com os elementos que conformam o núcleo positivo da SCGE/PE, pois envolve a força dos papéis desempenhados por esse órgão de controle, os valores compartilhados por seu pessoal e a forma como faz uso de recursos e estratégias que lhe dão sustentabilidade institucional.

Quanto ao terceiro objetivo específico, o mesmo buscou salientar que trabalho institucional tem sido desenvolvido pelos atores da SCGE/PE em seu atual contexto de atuação. Assim, o estudo identificou a presença dos três tipos de trabalho institucional: político, técnico e cultural-cognitivo.

A abordagem através do modelo 5-D da IA e as incursões no trabalho institucional expresso em diferentes momentos das narrativas dos atores da SCGE/PE permitiram observar o importante papel da Controladoria na criação de medidas de controle interno que, embora possam estar sujeitas à outras forças de poder, são amplamente embasadas em critérios, conhecimentos e trabalhos técnicos. Além disso, a corroboração deste argumento está relacionada ao fortalecimento da SCGE/PE em estreita interdependência com a generatividade de seu pensamento derivado das motivações e desejos de seus integrantes por vê-la se consolidar ainda mais perante a sociedade e o poder público.

Por fim, o último objetivo específico tratou sobre a construção da visão de futuro da SCGE/PE, e nesse sentido a IA trouxe grande contribuição ao criar um ambiente no qual os participantes do grupo colaborativo, como ator representativo da SCGE/PE, puderam expor seus sonhos, desejos e possibilidades que o órgão tem pela frente.

A pesquisa evidenciou o aperfeiçoamento da entidade, em decorrência dos constantes trabalhos institucionais desenvolvidos por seu corpo funcional. Tais ações também têm contribuído para o processo de institucionalização da SCGE/PE, como já mencionado, esperando-se que tenha sucesso em sua consolidação e legitimação enquanto órgão de controle interno e *accountability*. Assim, na visão de futuro de seus integrantes, a Controladoria tem papel e atuação de destaque, principalmente como núcleo estratégico e de apoio para a administração pública estadual e para a sociedade.

Não obstante os resultados obtidos nesta dissertação, cabe referir que existem limitações na pesquisa realizada, que registra a ausência do participante P3 nas oficinas em razão de ter sido convocado para ocupar um cargo em outro órgão de controle, reduzindo assim o número de participantes nos debates. Entretanto, há de ser lembrado que o participante respondeu aos questionários e se colocou à disposição para retirar possíveis dúvidas, denotando um senso de dever no processo de engajamento do grupo colaborativo.

Outra limitação diz respeito à não realização da fase 5-D, uma vez que essa etapa requer que se implemente a entrega/destino, que envolve um convite à ação. Conforme dito anteriormente, esta etapa iria requerer o alongamento do cronograma da pesquisa e a mobilização da área operacional da SCGE/PE, caso houvesse concordância em pôr em prática o produto do 1-D ao 4-D.

No tocante às contribuições, a pesquisa reforça os estudos existentes sobre o tema, abre caminho para novos trabalhos, inclusive relacionados à própria SCGE/PE, uma vez que a Controladoria ainda não atingiu o grau de institucionalização total, sinalizando para a realização de novos estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOSTA, A. S.; DOUTHWAITE, B. Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices. **ILAC**, Brief 6, Rome, v. 1, n. 1, p. 1-4, 2005.
- AKSOM, H.; CHORNYI A. Resolving epistemological issues in theoretical and methodological apparatus of institutional theories of organizations. **Technology Audit and Production Reserves**, n. 3/5, p. 43-48, 2018.
- ALMEIDA, J. A. J. de. **Investigação apreciativa integrada às práticas de gestão do conhecimento em P&D no setor elétrico brasileiro: o caso da Companhia Hidroelétrica do São Francisco**. Recife, 2013. 196 f. Tese (doutorado) - UFPE, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Administração, 2013.
- ALMEIDA, P. P. O.; MOREIRA, R. de L. Institucionalização do gerenciamento de estoques no setor público: Um estudo de caso no IFES–campus Ibatiba. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC, 21., 2014, Natal. **Anais...** Natal: CBC, 2014. p. 1-15.
- ALVES, A. G. S.; MORAES JÚNIOR, V. F. O sistema de controle interno da gestão pública do poder executivo do município de Patos/PB. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 4, n. 3, p. 56-71, 2016.
- ANKARLOO, D.; PALERMO, G. Anti-Williamson: a Marxian critique of new institutional economics. **Cambridge Journal of Economics**, v. 28, n. 3, p. 413-429, 2004.
- AQUINO, M. M. F. **Inovação e mudança na auditoria interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco: a contribuição da investigação apreciativa**. 2018. 125 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife.
- AQUINO, M. M. F.; OLIVEIRA, R. R. Contribuição apreciativa para a criação de uma controladoria no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. **Management Control Review**, v. 3, n. 1, p. 15-31, 2018.
- ARANHA, A. L. M.; ALMEIDA, H. do N. de. Instituições de accountability e (des) confiança: Legislativo e Judiciário em análise comparada. **Agenda Política**, v. 3, n. 1, p. 126-154, 2015.
- ARANHA, A. L.; FILGUEIRAS, F. **Instituições de accountability no Brasil: mudança institucional, incrementalismo e ecologia processual**. Brasília: ENAP, 2016.
- ARAÚJO, E. C. dos R. **Delineamento do processo de planejamento estratégico participativo e apreciativo do Movimento Pró-Criança**. Recife, 2010. 118 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, 2010.
- ARAÚJO, J. C. O.; SILVA, K. M. da S. da; LIMA, F. G. V.; SILVA, A. dos S. Controladoria na gestão pública: um estudo na unidade de controle interno (UCI) do município de Castanhal sob a ótica da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 7, p. 3755-3772, 2018.
- ATTIE, W. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017229/>. Acesso em: 03 nov. 2021.
- AZEVEDO, C. G. D.; MACHADO, A. G. C.; FROTA, I. L. N.; ZENAIDE, M. L. C.; BARBOSA JÚNIOR, C. de L. Implantação de um sistema ERP: a mudança organizacional sob os

aspectos contingencial e institucional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003, p. 1-13.

BARBOSA NETO, J. E. B.; COLAUTO, R. D. Teoria institucional: estudo bibliométrico em anais de congressos e periódicos científicos. **ConTexto**, v. 10, n. 18, p. 63-74, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2016.

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

BETTINI, Y.; BROWN, R. R.; DE HAAN, F. J. Exploring institutional adaptive capacity in practice: examining water governance adaptation in Australia. **Ecology and Society**, v. 20, n.1, 2015.

BEUNEN, R.; PATTERSON, J. J. Analysing institutional change in environmental governance: Exploring the concept of 'institutional work'. **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 62, n. 1, p. 12-29, 2019.

BEUREN, I. M.; OLIVEIRA, E. L. de. Processo de institucionalização de hábitos e rotinas de controladoria: um estudo de caso em empresa familiar. **Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, v. 4, n. 2, p. 172-189, 2012.

BEUREN, I. M.; SCHLINDWEIN, A. C.; PASQUAL, D. L. Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, p. 22-37, 2007.

BLAKE, J.; DAVIS, K. Norms, values, and sanctions, In Robert E L Faris, **Handbook of Modern Sociology**, v. 101, p. 456-484, Chicago, Ill.: Rand McNally, [1964] 1964.

BOFF, M. L. **Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom na evidenciação ambiental e social em relatórios da administração de empresas familiares**. 2007. 160 f. 2007. (Dissertação em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

BOFF, M. L.; BEUREN, I. M.; GUERREIRO, R. Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do estado de Santa Catarina. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 153-174, 2008.

BONTJE, L. E.; GOMES, S. L.; WANG, Z.; SLINGER, J. H. 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.

BORGES, T. N.; PARISI, C.; GIL, A. de L. O Controller como gestor da Tecnologia da Informação: realidade ou ficção? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 119-140, 2005.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e das práxis**. 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BOWEN-JONES, W.; CHAPMAN, V.; BREEZE, N. Appreciative Inquiry - a Research Tool for Institutional Change. **Worcester Journal of Learning and Teaching**, v. 9. p. 1-7, 2014.

BRASIL. **Constituição Federal (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República, (1988).

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF, 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 23 nov. 2021.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF, 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 23 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466**, de 12 de dezembro de 2012. Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>> Acesso em: 17 jun. 2022.

BROWN, A. D. Identity work and organizational identification. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 3, p. 296-317, 2017.

BROXADO, F. S. N. **Fortalecimento do Comitê Gestor da Orla Marítima de Itamaracá: uma visão apreciativa e integrativa do Projeto Orla**. Recife, 2013. 103 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, 2013.

BUCKHAM, R. H. Transforming Performance Appraisal through Appreciative Inquiry. **Estudios de Administración**, v. 25, n. 1, p. 3-19, 2018.

BURNS, J. The dynamics of accounting change Inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 13, n. 5, p. 566-596, 2000.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 3-25, 2000.

BUSHE, G. R. Appreciative inquiry is not about the positive. **OD practitioner**, v. 39, n. 4, p. 33-38, 2007.

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.

CABRAL, S. M. **Transformação Organizacional Generativa: a Investigação Apreciativa para além do positivo**. Recife, 2015. 243 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, 2015.

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

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 03, p. 345-367, 2003.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Gestão. Org**, v. 10, n. 3, p. 469-496, 2012.

CASTRO, D. P. **Auditoria, Contabilidade e Controle interno no Setor Público**. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2018.

CAVALCANTE, D. S.; DE LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R.; GALLON, A. V. Características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 3, p. 113-134, 2012.

CAVALCANTE, M. C. N.; LUCA, M. M. M. de. Controllership as a Governance Instrument in the Public Sector. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 72-88, 2013.

CAVALHEIRO, J. B.; FLORES, P. C. **A organização do sistema de controle interno municipal**. 4. ed. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2007.

CENEVIVA, R. Accountability: novos fatos e novos argumentos—uma revisão da literatura recente. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, São Paulo, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2006. p. 1-17.

CLOUDER, D. L.; KING, V. 'What Works? A Critique of Appreciative Inquiry as a Research Methodology' in: Jeroen Huisman and Malcolm Tight (Eds). **Theory and Method in Higher Education Research**, Vol. 1: Theory and method in higher education research II (Vol. 10). (pp: 169-190). Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2015.

COELHO, D. J. C. **Formulação apreciativa e institucional de um programa de compliance no Movimento Pró-Criança**. Recife, 2020. 146 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, 2020.

COLLINGTON, V.; FOOK, J. Instigating change through Appreciative Inquiry: A Case Study. **International Journal of Higher Education Management**. v. 3, n. 1, p. 1-14, 2016.

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

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.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Internal control – integrated framework**. 2013. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf> Acesso em: 05 de nov. 2021.

COSTA FILHO, A. C. D. **Compliance e Código de Conduta no Movimento Pró-Criança: Um estudo Institucional Positivo**. Recife, 2021. 154 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife. 2021

COSTA, D. E. S.; MOREIRA, R. C.; FERREIRA, M. M. M. G.; MAGALHÃES, D. V.; FERREIRA NETO, L. R. Controladoria na gestão pública: um ensaio sobre lentes brasileiras. **Revista Valore**, v. 4, p. 175-187, 2019.

COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W.; SAMUEL, S. Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories. **Journal of Management Accounting Research**, v. 8, p. 1-36, 1996.

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

DABBOUR, K.; KOTT, K. Dialogic Approaches to Strategic Planning in Academic Libraries: An Appreciative Inquiry Case Study at Oviatt Library. **Journal of Library Administration**, v. 57, n. 4, p. 468-480, 2017.

DAHER, G. F.; MACHADO, M. V. V.; CAVALCANTE, N. S. C.; MIRANDA, V. O. A. de. Controladoria no setor público: um estudo teórico-prático no município de Aquiraz-CE. **Revista Controle-Doutrina e Artigos**, v. 15, n. 1, p. 367-397, 2017.

DiMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. **Institutional patterns and organizations: Culture and environment**, v. 1, p. 3-22, 1988.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DiMAGGIO, P.; POWELL, W. **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: FCE, v. 104, p. 125, 1999.

DUPUIS, J. Modern Comptrollership and the Management Accountability Framework. **Parliamentary Information and Research Service**, 2006. Disponível em: https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/library_parliament/backgroundunder/2006/modern_comptrollership-e/PRB0623-e.pdf. Acesso em: 15 de nov. 2021.

DURIGON, A. R.; DIEHL, C. A. Controladoria no setor público: uma análise dos artigos publicados no congresso USP de controladoria e contabilidade-período de 2001 a 2011. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 24, n. 2, p. 91-109, 2013.

DUYGAN, M.; KACHI, A.; OLIVEIRA, T. D.; RINSCHER, A. Introducing the Endowment-Practice-Institutions (EPI) framework for studying agency in the institutional contestation of socio-technical regimes. **Journal of Cleaner Production**, v. 296, n. 126396, 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.

FAÇANHA, M. C.; LIMA, F. A. P.; LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Gerenciamento de riscos e gestão de controles internos em empresas brasileiras envolvidas em crimes de corrupção e lavagem de dinheiro. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 17, n. 43, p. 34-50, 2020.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. O conceito de profissionalização e da teoria institucional. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, p. 19-41, 2003.

FIETZ, É. E. Z.; COSTA, A.; BEUREN, I. M. Participação da controladoria no processo de gestão das organizações: uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 1, p. 29-41, 2007.

FLIGSTEIN, N. Social skill and institutional theory. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 397-405, 1997.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

- FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B.; REZENDE, J. Strategic responses to institutional pressures, and success in achieving budget targets: A survey at a multinational company. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 15, n. 2, p. 50-66, 2007.
- FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Grupo GEN, 2011.
- GERGEN, K. J.; GERGEN, M. **Construcionismo social: um convite ao diálogo**. Tradução de Gabriel Fairman – Rio de Janeiro: Editora do Instituto NOOS, 2010.
- GERGEN, M. M.; GERGEN, K. J.; BARRETT, F. Appreciative inquiry as dialogue: generative and transformative. In: COOPERRIDER, D. L.; AVITAL, M. (Ed.). **Constructive Discourse and Human Organization (Advances in Appreciative Inquiry)**, v. 1. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2004.
- GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2004.
- GOMES, A. de O.; PETER, M. da G. A.; MACHADO, M. V. V.; OLIVEIRA, T. E. A institucionalização da controladoria no âmbito do poder executivo municipal no estado do Ceará. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 1, p. 35-50, 2013.
- GONÇALVES, G. C.; GIRALDI, D. C.; SEMENSATO, C. A. G.; SILVA, J. V.; LIMA, D. G. de. **Controladoria Pública**. Porto Alegre: Grupo A, 2020.
- GONZÁLEZ-GONZÁLEZ, J. M.; GARCÍA-FÉNIX, M. Je. La implantación del Coste Efectivo en las entidades locales españolas: Análisis del trabajo institucional en un estudio de caso: The implementation of Cost-Effective in Spanish local governments: Analysis of institutional work in a case study. **Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review**, v. 23, n. 1, p. 75-90, 2020.
- GUARIDO FILHO, E. R.; COSTA, M. C. Contabilidade e institucionalismo organizacional: fundamentos e implicações. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 4, n. 1, p. 20-41, 2012.
- GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Institucionalização da teoria institucional nos contextos dos estudos organizacionais no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. p. 1-16.
- GUEDES, G. Q.; COSTA, S. A. Produção científica em Controladoria nos anos de 2010 a 2019: uma análise das bases de dados SPELL e SCIELO. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 18., 2021, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2021. p. 1-17.
- GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, p. 7-21, 2006.

- GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B.; PEREIRA, C. A. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 91-106, 2005.
- GUERRIERO, I. C. Z.; MINAYO, M. C. de S. O desafio de revisar aspectos éticos das pesquisas em ciências sociais e humanas: a necessidade de diretrizes específicas. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 23, n. 3, p. 763-782, 2013.
- HAMPEL, C.; LAWRENCE, T. E.; TRACEY, P. Institutional Work: Taking Stock and Making it Matter. **Forthcoming in The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications. 2017.
- 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**, v. 31, n. 3, p. 239-273, 2020.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber – manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Tradução: Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LAWRENCE, T. B. Institutional strategy. **Journal of management**, v. 25, n. 2, p. 161-187, 1999.
- LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. Institutions and Institutional Work. **The Sage Handbook of Organization Studies**, p. 215-254, 2006.
- LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; LECA, B. Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. **Journal of management inquiry**, v. 20, n. 1, p. 52-58, 2011.
- LEMONS, J. P.; LEMONS, L. E. P.; GAMA, J. R.; CALIMAN, D. R. A institucionalização do regime de competência no setor público. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 5, n. 1, p. 66-84, 2018.
- LEONEL JUNIOR, R. da S.; CUNHA, C. R. da. Atores, Trabalho Institucional e a Institucionalização da Estratégia De Diversificação Em Uma Cooperativa Agroindustrial. **Base**, v. 10, n. 1, p. 81-98, 2013.
- LIMA, A. M.; BALESTRIN, A.; FACCIN, K.; MARCONATTO, D. The institutionalization of cooperation: An institutional work analysis in a vulnerable community of the Amazon region. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, p. 683-705, 2019.
- LIMA, R. J. V. de S.; ARAUJO, A. O. Desenvolvimento De Competências E A Trajetória Do Controller. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 19, n. 3, p. 28-40, 2018.
- LINO, A. F.; CARVALHO, L. B.; AQUINO, A. C. B.; AZEVEDO, R. R. A falta de trabalho institucional e mudanças organizacionais incompletas em municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 2, p. 375-391, 2019.
- LOPES, G. B.; VALADARES, J. L.; AZEVEDO, R. R.; BRUNOZI JÚNIOR, A. C. Evidências de Isomorfismo e Decoupling na Gestão de Controladorias Municipais do Estado de Minas Gerais. **Advances in Scientific & Applied Accounting**, v. 13, n. 2, p. 89-111, 2020.
- LOUREIRO, M. R.; ABRÚCIO, F. L. Incrementalismo, negociação e accountability: Análise das reformas fiscais no Brasil. O Estado numa era de reformas: Os anos FHC (Parte 2). **Coleção Gestão Pública**. v. 7., Brasília: MP/SEGES, 2002.

- LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; OLIVIERI, C.; TEIXEIRA, M. A. C. Do controle interno ao controle social: a múltipla atuação da CGU na democracia brasileira. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 17, n. 60, p. 54-67, 2012.
- LUDEMA, J. D.; FRY, R. E. The practice of appreciative inquiry. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), **Handbook of Action Research**. London: SAGE, 2008.
- LUNKES, R. J.; RAMOS, C. A.; PALHANO, D. de O.; ROSA, F. Silva da. Análise das Funções da Controladoria em uma Rede Hoteleira. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 8, n. 4, p. 775-791, 2016.
- MACÊDO, F. F. R. R.; LAVARDA, C. E. F. Características da produção científica sobre orçamento público, orçamento participativo e controladoria pública na primeira década do século XXI. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 1, p. 34-42, 2013.
- MACHADO, A. O.; LUNKES, R. J.; PETRI, S. M.; ROSA, F. S. Competências do controller: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. **Pensar Contábil**, v. 12, n. 47, p. 26-34, 2010.
- MADRID, F. V. La intervención apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas. **Investigación y Desarrollo**, v. 15, n. 2, p. 394-419, 2007.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016.
- MARTINS, V. F.; CARMO, C. R. S.; SOARES, A. B.; FERREIRA, M. A.; PEREIRA, V. S. A redução de custos ocultos e a governança corporativa: qual a contribuição dos comitês de auditoria no Brasil em comparação com a Lei americana Sarbanes-Oxley (SOX)? **Gestión Joven**, n. 10, p. 17-31, 2013.
- MARUJO, H. Á.; MIGUEL NETO, L.; CAETANO, A.; RIVERO, C. Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 13, n. 1, p. 115-136, 2007.
- MELO, H. P. A.; BEMFICA, M. F. C.; NICOLAU, A. M.; LIMA, I. B. S. de. Os aspectos organizacionais e procedimentais da controladoria do ministério público de Pernambuco: um ensaio entre a prática e a teoria. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v. 14, n. 4, p. 126-144, 2016.
- MELO, M. A.; PEREIRA, C.; FIGUEIREDO, C. M. Political and institutional checks on corruption: explaining the performance of Brazilian audit institutions. **Comparative Political Studies**, v. 42, n. 9, p. 1217-1244, 2009.
- MESSIAS, D.; WALTER, S. A. Governança e controladoria no setor público: uma análise do Governo e da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. **Práticas de Administração Pública**, v. 2, n. 2, p. 31-51, 2018.
- MINAS GERAIS (estado). Tribunal de Contas do Estado – TCE. **Cartilha de Orientações sobre Controle Interno**. Minas Gerais, 2012.
- MINAYO, M. C. S. Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social. In: MYNAYO, M. C. S. (ORG.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 51-66.

- MOORE, S. M.; KILLION, C. M.; ANDRISIN, S.; LISSEMORE, F.; PRIMM, T.; OLAYINKA, O.; BORAWSKI, E. A. Use of Appreciative Inquiry To Engage Parents as Codesigners of a Weight Management Intervention for Adolescents. **Childhood Obesity**, v. 13, n. 3, p. 182-189, 2017.
- MOSHER, F. **Democracy and the public service**. New York: Oxford University, 1968.
- MOTTA, F. C. Prestes. **Teoria das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- NAKAGAWA, M. M.; RELVAS, T. R. S.; DIAS FILHO, J. M. Accountability: a razão de ser da contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 1, n. 3, p. 83-100, 2007.
- NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.
- NASCIMENTO, G. C.; RODRIGUES, V. J. R. J.; MEGLIORINI, E. Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC, 17., 2010, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: CBC, 2010. p. 1-16.
- NASCIMENTO, P. S. O.; OLIVEIRA, R. R. **Passado, presente e perspectivas apreciativas do Programa de Pós-Graduação em Nutrição da Universidade Federal de Pernambuco (1971-2020)** [recurso eletrônico]: um estudo das grandes realizações e tradições vitais em sua trajetória institucional. 2. ed. atual. Recife: UFPE, 2022.
- NEL, K.; GOVENDER, S. Appreciative inquiry as transformative methodology: 21 Case studies in health and wellness. In Sumaya Laher, Angelo Fynn e Sherianne Kramer (Eds.). **Transforming Research Methods in the Social Sciences**. Case Studies from South Africa. Joanesburgo: 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.
- NORTH, D. C. Economic performance through time. **The American economic review**, v. 84, n. 3, p. 359-368, 1994.
- O'DONNELL, G. A. Accountability horizontal e novas poliarquias. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 44, p. 27-54, 1998.
- O'DONNELL, G. A. Accountability horizontal. La institucionalización legal de la desconfianza política. **Isonomía**, n. 14, p. 7-31, 2001.
- O'DONNELL, G. A. Horizontal accountability in new democracies. **Journal of democracy**, v. 9, n. 3, p. 112-126, 1998.
- OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502618336/>. Acesso em: 14 mar. 2023.
- OLIVEIRA, A. M. P. **O método de investigação apreciativa: fatores críticos à sua implementação no ambiente organizacional**. Recife, 2010. 204 f., Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, 2010.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria Estratégica - Textos e Casos Práticos com Solução**. 11. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2015.

OLIVEIRA, R. M.; VOESE, S. B. Contabilidade Gerencial e Teoria Institucional: um estudo bibliométrico em periódicos internacionais. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 14., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2014. p. 1-15.

OLIVEIRA, R. R. Investigação Apreciativa e o Papel Exercido pela Controladoria nas Organizações Públicas em um Contexto de *Accountability*. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 7., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2016. p. 1-9.

OLIVEIRA, R. R. Investigação Apreciativa em Organizações Não Governamentais e Planejamento Estratégico: Discussão Teórico-Empírica de um Estudo. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 2, p. 172-201, 2012.

OLIVEIRA, R. R.; BROXADO, F. S. N. Visão Apreciativa da Atuação do Comitê Gestor da Orla em Itamaracá, Pernambuco: Contribuição ao Estudo de uma Política de Descentralização na Gestão Pública Brasileira. **Revista dos Mestrados Profissionais**, v. 3, n. 1, p. 68-95, 2014.

OLIVEIRA, R. R.; LIMA FILHO, I. S. Estratégia de intervenção ligada à implantação da gestão de riscos em uma universidade pública: Relatos de um trabalho institucional positivo. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v. 19, n. 3, p. 1-12, jul/set 2021.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, M. I. A. de S. C.; SOBRAL, K. B. S.; SAUER, A. B. S.; MARCIANO, C. R. S. O. Estudo da Missão de uma Organização Não Governamental sob a Ótica Apreciativa. **Pensamento & Realidade**, v. 27, n. 2, p. 139-164, 2012.

OLIVEIRA, R. R.; PEREIRA, F. P. A.; CALLADO, A. A. C. Ensaio Teórico: Avaliação Apreciativa e sua Aplicação no Campo da Auditoria nas Organizações. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA, 6., 2015, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2015. p. 1-19.

OLIVEIRA, R. R.; SENA, G. N.; MANDÚ, M. J. da S. Elaboração de um protocolo apreciativo do estudo da área de gestão de pessoas em uma universidade pública. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA–CIGU, 18., 2018, Loja. **Anais...** Loja: UTPL, 2018. p. 1-16.

OSPINA, S. M.; FOLDY, E. G.; EL HADIDY, W.; DODGE, J.; HOFMANN-PINILLA, A.; SU, C. Social change leadership as relational leadership. In M. Uhl-Bien & S. M. Ospina (Eds.), **Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives**. Charlotte: IAP Information Age Publishing, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learnig, 2012.

PEREIRA, F. A. M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 275-295, 2012.

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

PERNAMBUCO (estado). **Lei nº 13.205, de 19 de janeiro de 2007**. Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Poder Executivo, e dá outras providências. Recife, PE, 2007.

- PINHEIRO, T. M.; PAULA, J. M. S.; VASCONCELOS, G. de. Controladoria no setor público: uma análise dos artigos publicados no Congresso da ANPCONT—período de 2010 a 2016. In: CONGRESSO ANPCONT, 11., 2017, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPCONT, 2017. p. 1-13.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.
- RAZZOLINI FILHO, E.; PEREIRA, E. C.; RIBEIRO, M.; KÜSTER, C. W. A investigação apreciativa como uma ferramenta para a construção da estratégia organizacional. **Revista Organização Sistêmica**, v. 4, n. 2, p. 180-206, 2013.
- RIBEIRO, M. **Investigação apreciativa integrada ao moderno gerenciamento de projetos**. Trabalhos de Especialização, Ciências Sociais e Aplicadas, MBA em gerenciamento de projetos, Universidade Federal do Paraná, 2009.
- ROBERTS, J.; MCNULTY, T.; STILES, P. Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. **British Journal of Management**, v. 16, p. S5-S26, 2005.
- ROCHA, A. C. Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 14, n. 2, p. 82-97, 2011.
- ROTHBARD, N. P.; PATIL, S. V. Being there: Work engagement and positive organizational scholarship. In: CAMERON, K. S., SPREITZER, G. M. (Ed.), **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**. New York: Oxford University Press, 2012.
- SANTANA, G. A. S.; COLAUTO, R. D.; CARRIERI, A. de P. Institucionalização de instrumentos gerenciais: o caso de uma organização do setor elétrico. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 9, n. 18, p. 1-18, 2011.
- SANTOS, R. S. As contribuições dos economistas ao estudo da administração política: o institucionalismo, o gerencialismo e o regulacionismo. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 28, p. 99-116, 2003.
- SAUER, A. B. S. **A Contribuição da Investigação Apreciativa para a Constituição de um Contexto Compartilhado de Conhecimento na Escola Lápis de Cor**. Recife, 2013. 142 f., Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, 2013.
- SCAPENS, R. W. Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. **Management Accounting Research**, v. 5, n. 3-4, p. 301-321, 1994.
- SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos de Controladoria**. v. 17. São Paulo: Grupo GEN, 2009.
- SCHNITMAN, D. F. Appreciative and Generative Perspectives Points of Convergence in a Productive Dialogue. **AI Practitioner**, v. 17, n. 1, p. 15-21, 2010.
- SCOTT, W. R. Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. **Great minds in management: The process of theory development**, v. 37, n. 2, p. 460-484, 2005.
- SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.

- SHAH, H. A.; YASIR, M.; MILLER, M. G. Analyzing Appreciative Inquiry as a Model of Change to build Relational Capital. **Business & Economic Review**, v. 12, n. 1, p. 1-24, 2020.
- SHARP, C.; DEWAR, B.; BARRIE, K.; MEYER, J. How being appreciative creates change – theory in practice from health and social care in Scotland. **Action Research**, v. 16, n. 2, p. 223-243, 2018.
- SHUAYB, M.; SHARP, C.; JUDKINS, M.; HETHERINGTON, M. Using appreciative inquiry in educational research: Possibilities and limitations. **National Foundation for Educational Research**, p. 1-15, 2009.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. Atual. Florianópolis: UFSC, 2005.
- SILVA, N. dos R.; CARNEIRO, A. F.; RAMOS, E. G. Controladoria no setor público: uma comparação entre as leis de criação em quatro dos maiores municípios de Rondônia e a literatura. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 2, p. 73-87, 2015.
- SILVA, P. G. K. O papel do controle interno na administração pública. **Revista Contexto**, v. 2, n. 2, p. 1-16, 2002.
- SILVA, T. C. O. **Controladoria no Brasil no período de 2012 a 2016: um estudo bibliométrico na base SPELL**. (Trabalho de Conclusão de Curso). Curitiba. 2018.
- SILVA, W. L. C. da. **Controle interno em uma secretaria estadual pernambucana: um estudo de caso institucional-apreciativo**. 2022. 127 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Controladoria. Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2022.
- SIMPSON, K. M.; PORTER, K.; McCONNELL, E. S.; EMERIC, C. C.; DAILY, K. A.; STALZER, A.; ANDERSON, R. A. Tool for evaluating research implementation challenges: A sense-making protocol for addressing implementation challenges in complex research settings. **Implementation Science**, v. 8, n. 2, p. 1-12, December, 2013.
- SOUTO, S. D. A. S. **Configuração institucional da Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco: uma perspectiva institucional e apreciativa**. 2017. 131 f., Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Controladoria. Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2017.
- SOUTO, S. D. A. S.; OLIVEIRA, R. R. Inovação Social no Setor Público e Instituições de Accountability: um estudo da Controladoria-Geral do estado de Pernambuco. **Ciência & Trópico**, v. 42, n. 1, p. 163-186, 2018.
- SOUZA, C. T. D. **A evolução da Controladoria: Um estudo no Brasil**. Porto Alegre, 2015. 76 f., Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2015
- SOUZA, G. P. **Delineamento da controladoria segundo a perspectiva da abordagem apreciativa: a experiência em uma instituição de ensino superior**. 2018. 149 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2018.
- SOUZA, L. V.; McNAMEE, S.; SANTOS, M. A. dos. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. **Psicologia & Sociedade**, v. 22, n. 3, p. 598-607, 2010.
- STAINSACK, C. Cooperação Estratégica em arranjos produtivos locais: a experiência da metodologia Investigação Apreciativa no planejamento do desenvolvimento industrial no Estado do Paraná. In: XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica - ALTEC, 2005.

- Anais...** Salvador, 2005. Disponível em: <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/01/artigoaplsparana-120803081815-phpapp02.pdf> Acesso em: 08 jan. 2023.
- STAKE, R. Estudos de caso em pesquisa e avaliação educacional. **Educação e Seleção**, n.7, p. 5-14, 2013.
- THOMPSON, F.; JONES, L. R. Controllershship in the public sector. **Journal of Policy analysis and Management**, v. 5, n. 3, p. 547-571, 1986.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.), **Handbook de Estudos Organizacionais**. V. 3. São Paulo: Atlas, 1999.
- TRACEY, P.; PHILLIPS, N.; JARVIS, O. Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 60–80, 2011.
- VAILATTI, J. L.; ROSA, F. S.; VICENTE, E. F. R. A Teoria Institucional aplicada à Contabilidade Gerencial: análise da contribuição teórica e metodológica de publicações internacionais ocorridas no período de 2006 a 2015. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 47, p. 97-111, 2017.
- VALENÇA, A. C. **Mediação: método de investigação apreciativa da ação-na-ação: teoria e prática de consultoria reflexiva**. Recife: Bagaço, 2007.
- VAN DE WETERING, A. Appreciative Auditing. **AI Practitioner**, v. 12, n. 3, p. 25-30, August 2010.
- 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.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo-SP: Atlas, 1990.
- WAHID, F.; SEIN, M. K. Steering Institutionalization Through Institutional Work: The Case of an eProcurement System in Indonesian Local Government. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCE, 47., 2014, Hawaii. **Annals... Hawaii: IEEE Xplore**, 2014. p. 4264-4274.
- WHITNEY, D.; TROSTEN-BLOOM, A. **The Power of Appreciative Inquiry - A Pratical Guide to Positive Change**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc. 2003.
- WILLMOTT, H. “Institutional Work” for What? Problems and Prospects of Institutional Theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 1, p. 67–72, 2011
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 09 abr. 2022.
- ZAMBELLO, A. V.; SOARES, A. G.; TAUIL, C. E.; DONZELLI, C. A.; FONTANA, F.; CHOTOLLI, W. P.; MAZUCATO, T. (Org.). **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.
- ZANDEE, D.; VERMAAK, H. Designing Appreciative Inquiry as Generative Change. Process: Stretching the Practice of this Dialogic Approach. In: INTERNATIONAL CONFERENCE DISCOURSE AND ORGANIZATION: PRACTICES, PROCESSES, PERFORMANCE, 10., 2012, Amsterdam. **Annals... Amsterdam**. 2012. p. 1-26.

ZILBER, T. B. Institutional Maintenance as Narrative Acts. In: LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; LECA, B. (Eds.), **Institutional Work**: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations. New York: Cambridge University Press, 2009.

ZILBER, T. B. The Methodology/Theory Interface: Ethnography and the Microfoundations of Institutions. **Organization Theory**, v. 1, n. 2, p. 1-27, 2020.

APÊNDICE I

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

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa ESTUDO INSTITUCIONAL E APRECIATIVO DO ATUAL ESTÁGIO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA SECRETARIA DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO, que está sob a responsabilidade do mestrando **Thiago Antonio Cavalcanti Bizinco dos Santos**, endereço institucional: Rua Dom Manoel de Medeiros, s/n – Dois Irmãos, Recife, PE CEP.: 52171-900, e-mail: thiagosantos21@gmail.com, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a **Rezilda Rodrigues Oliveira**, e-mail: rezilda.rodrigues@ufrpe.br

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde com a realização do estudo, pedimos que rubriche as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma via lhe será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável.

Você estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Esta é uma pesquisa de caráter teórico-empírico, com o objetivo desenvolver um estudo que possa realçar o papel dos atores à frente do trabalho institucional e da perspectiva apreciativa aplicados ao caso da SCGE/PE, de acordo com o seu atual estágio de institucionalização como uma instituição de controle interno e *accountability*

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

Os riscos da pesquisa são considerados baixos/mínimos e, conforme o quadro a seguir, eles englobam:

Riscos	Ações mitigadoras
Divulgação de imagens ou gravações	Não serão divulgadas imagens dos participantes e as respostas, quando transcritas, serão realizadas sem a identificação de seus respondentes. Além disso, as gravações serão armazenadas em HD externo guardado em local seguro pelo período mínimo 5 anos.
Divulgação de dados confidenciais.	A pesquisa não requer dados/informações confidenciais.

Interferência na rotina dos sujeitos	A pesquisa ocorrerá em datas e horários pré-determinados, de forma a reduzir possíveis impactos nas rotinas dos envolvidos.
Vergonha por não conseguir responder algumas questões ou em relação ao assunto abordado	Todas as dúvidas serão esclarecidas, de maneira que o participante se sinta seguro em responder, sendo-lhe assegurado o direito de não responder se assim preferir.
Possível cansaço físico e mental	As reuniões preveem duração de 60 minutos e serão realizadas em ambiente seguro e arejado, próprio para a realização de oficinas, previstas para acontecer nas dependências da SCGE/PE ou remotamente, neste caso com o uso de plataformas eletrônicas (tais como Zoom e Google Meet), além do emprego do <i>WhatsApp</i> , <i>e-mail</i> e celulares, conforme for acordado com os participantes.
Riscos de utilização de ambiente virtual	No caso de haver reuniões remotas, além das ferramentas de segurança das próprias plataformas eletrônicas (<i>Zoom</i> , <i>Google Meet</i> , <i>WhatsApp</i> , <i>e-mail</i> , <i>etc</i>), também serão utilizados computador com antivírus, <i>firewall</i> e banco de dados protegido por senha.
Problemas com internet podem exigir mais de um encontro virtual para conclusão da entrevista	Os participantes serão informados do número de reuniões e sobre a possibilidades de encontros extras em caso de problemas com internet.
Constrangimento por divergências de opiniões	As divergências de opiniões serão tratadas como parte do estudo contribuindo para a análise de dados, resultados e conclusão da pesquisa.

Quanto aos benefícios, a pesquisa poderá proporcionar:

- Uma melhor visão e conhecimento da organização, em especial quanto ao atual estágio e desenvolvimento institucional alcançado pela SCGE/PE;
- A satisfação por ter contribuído para a continuidade de uma pesquisa acadêmica, com o reforço dos laços mantidos com o PPGC/UFRPE, ou seja, com o núcleo de pesquisa que tem adotado a SCGE/PE como objeto de um estudo e de publicações científicas.

Além disso o estudo trará benefícios indiretos aos participantes, tais como

- A IA é uma abordagem baseada em pontos fortes e que incentiva a colaboração e o fortalecimento de equipes. O referencial apreciativo tem sido usado para fins de engajamento das pessoas no planejamento estratégico das organizações, ao mesmo tempo em que procura encorajar o diálogo interno.
- Por outro lado, a abordagem do trabalho institucional valoriza o empreendedorismo institucional desenvolvido pelos atores, que serão incentivados a contribuir para a criação de uma visão positiva de futuro da SCGE/PE enquanto órgão de controle interno e *accountability*, no tocante ao seu processo de institucionalização. É importante destacar que tais benefícios podem favorecer a organização, quanto aos seus processos internos, planejamento, execução de atividades e a busca por legitimação institucional.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa (gravações, entrevistas, fotos, filmagens, etc), ficarão armazenados sob a responsabilidade do pesquisador/Orientador, pelo período mínimo 5 anos.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores (ressarcimento de transporte e alimentação), assim como será oferecida assistência integral, imediata e gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes desta pesquisa.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFRPE no endereço: Rua Manoel de Medeiros, S/N Dois Irmãos – CEP: 52.171-900 Telefone: (81) 3320.6638 / e-mail: cep@ufrpe.br (1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE, ao lado da Secretaria Geral dos Conselhos Superiores). Site: www.cep.ufrpe.br.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFRPE, com Parecer Consubstanciado nº **5.655.869** e CAAE **60314222.6.0000.9547**.

(Assinatura do pesquisador)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado pela pessoa por mim designada, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo pesquisa ESTUDO INSTITUCIONAL E APRECIATIVO DO ATUAL ESTÁGIO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA SECRETARIA DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO, como voluntário (a). Fui devidamente informado(a) e esclarecido (a) pelo (a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Por solicitação de _____, que é (deficiente visual ou está impossibilitado de assinar), eu _____ assino o presente documento que autoriza a sua participação neste estudo.

Local e data _____



Assinatura do participante/responsável legal

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e o aceite do voluntário em participar. (02 testemunhas não ligadas à equipe de pesquisadores):

Nome:	Nome:
Assinatura:	Assinatura:

APÊNDICE II

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

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA PESQUISAS ON-LINE COM MAIORES DE 18 ANOS

Convidamos você para participar como voluntário (a) da pesquisa ESTUDO INSTITUCIONAL E APRECIATIVO DO ATUAL ESTÁGIO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA SECRETARIA DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO, que está sob a responsabilidade do mestrando **Thiago Antonio Cavalcanti Bizinco dos Santos**, endereço institucional: Rua Dom Manoel de Medeiros, s/n – Dois Irmãos, Recife, PE CEP.: 52171-900, e-mail: thiagosantos21@gmail.com, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a **Rezilda Rodrigues Oliveira**, e-mail rezilda.rodrigues@ufrpe.br.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde em participar do estudo, guarde uma cópia deste termo eletrônico em seus arquivos para consultar quando necessário. Você também pode solicitar aos pesquisadores uma versão deste documento a qualquer momento por um dos e-mails registrados acima.

Você está livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade. Caso deseje participar do estudo, a sua aceitação será registrada através de gravação audiovisual antes de iniciar a entrevista para coleta de dados através de entrevista OU formulário eletrônico antes de iniciar o questionário para coleta de dados através de questionário.

- **Descrição da pesquisa:** Esta é uma pesquisa de caráter teórico-empírico, com o objetivo desenvolver um estudo que possa realçar o papel dos atores à frente do trabalho institucional e da perspectiva apreciativa aplicados ao caso da SCGE/PE, de acordo com o seu atual estágio de institucionalização como uma instituição de controle interno e *accountability*.
- **Procedimentos para coleta de dados através de questionário:** a pesquisa será realizada por meio de um questionário *on-line*, constituído por 17 (dezesete) perguntas. Estima-se que você precisará de aproximadamente 60 (sessenta) minutos para responder o questionário que será enviado a você por *E-mail* ou pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp*. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.
- **Procedimentos para coleta de dados através de entrevista:** a pesquisa será realizada através de entrevista on-line com aplicativo de videochamada tais como *Google Meet* e *Zoom*, terá duração aproximada de 60 (sessenta) minutos e será gravada. Para

garantir a qualidade da gravação, você deve estar em local silencioso, com boa luminosidade, posicionar a câmera entre 30 a 40 centímetros de distância permitindo a visualização da sua face.

➤ **Possíveis desconfortos causados pela pesquisa, medidas adotadas para minimização e providências em caso de dano.**

Riscos/Desconfortos	Ações mitigadoras
Divulgação de imagens ou gravações	Não serão divulgadas imagens dos participantes e as respostas, quando transcritas, serão realizadas sem a identificação de seus respondentes. Além disso, as gravações serão armazenadas em HD externo guardado em local seguro pelo período mínimo de cinco anos.
Divulgação de dados confidenciais.	A pesquisa não requer dados/informações confidenciais.
Interferência na rotina dos sujeitos	A pesquisa ocorrerá em datas e horários pré-determinados, de forma a reduzir possíveis impactos nas rotinas dos envolvidos.
Vergonha por não conseguir responder algumas questões ou em relação ao assunto abordado	Todas as dúvidas serão esclarecidas, de maneira que o participante se sinta seguro em responder, sendo-lhe assegurado o direito de não responder se assim preferir.
Possível cansaço físico e mental	As reuniões preveem duração de 60 minutos e serão realizadas em ambiente seguro e arejado, próprio para a realização de oficinas, previstas para acontecer nas dependências da SCGE/PE ou remotamente, neste caso com o uso de plataformas eletrônicas (tais como Zoom e Google Meet), além do emprego do <i>WhatsApp</i> , <i>e-mail</i> e celulares, conforme for acordado com os participantes.
Riscos de utilização de ambiente virtual	No caso de haver reuniões remotas, além das ferramentas de segurança das próprias plataformas eletrônicas (Zoom, Google Meet, <i>WhatsApp</i> , <i>e-mail</i> , etc), também serão utilizados computador com antivírus, firewall e banco de dados protegido por senha.
Problemas com internet podem exigir mais de um encontro virtual para conclusão da entrevista	Os participantes serão informados do número de reuniões e sobre as possibilidades de encontros extras em caso de problemas com <i>internet</i> .
Constrangimento por divergências de opiniões	As divergências de opiniões serão tratadas como parte do estudo contribuindo para a análise de dados, resultados e conclusão da pesquisa.

- Você poderá combinar com os pesquisadores, o momento mais conveniente para responder o questionário e/ou participar da entrevista. Você tem o direito de não responder a uma ou mais perguntas sem precisar explicar a sua decisão.

Durante a pesquisa, as informações coletadas serão armazenadas em computador protegido com senha, firewall e antivírus. Periodicamente, serão realizadas cópias de segurança dos dados em disco rígido externo. Esses cuidados serão tomados para contornar os riscos inerentes ao mundo virtual e as limitações dos equipamentos eletrônicos utilizados.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo. Concluído o estudo, o pesquisador armazenará as informações coletadas em dispositivo eletrônico local (HD externo, computador pessoal), apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”. Os dados coletados ficarão guardados sob a responsabilidade do pesquisador principal Thiago Antonio Cavalcanti Bizinco dos Santos, pelo período mínimo de cinco anos.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores, assim como será oferecida assistência integral, imediata e gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes desta pesquisa.

- **Os voluntários serão beneficiados** diretamente com:
 - Uma melhor visão e conhecimento da organização, em especial quanto ao atual estágio e desenvolvimento institucional alcançado pela SCGE/PE;
 - A satisfação por ter contribuído para a continuidade de uma pesquisa acadêmica, com o reforço dos laços mantidos com o PPGC/UFRPE, ou seja, com o núcleo de pesquisa que tem adotado a SCGE/PE como objeto de um estudo e de publicações científicas.

Além disso o estudo trará benefícios indiretos aos participantes, tais como

- A IA é uma abordagem baseada em pontos fortes e que incentiva a colaboração e o fortalecimento de equipes. O referencial apreciativo tem sido usado para fins de engajamento das pessoas no planejamento estratégico das organizações, ao mesmo tempo em que procura encorajar o diálogo interno.
- Por outro lado, a abordagem do trabalho institucional valoriza o empreendedorismo institucional desenvolvido pelos atores, que serão incentivados a contribuir para a criação de uma visão positiva de futuro da SCGE/PE enquanto órgão de controle interno e *accountability*, no tocante ao seu processo de institucionalização. É importante destacar que tais benefícios podem favorecer a organização, quanto aos seus processos internos, planejamento, execução de atividades e a busca por legitimação institucional.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFRPE no endereço: Rua Manoel de Medeiros, S/N Dois Irmãos – CEP: 52171-900 Telefone: (81) 3320.6638 / e-mail: cep@ufrpe.br (1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE, ao lado da Secretaria Geral dos Conselhos Superiores). Site: www.cep.ufrpe.br.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFRPE, com Parecer Consubstanciado nº **5.655.869** e CAAE **60314222.6.0000.9547**.

APÊNDICE III

ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 1-D *DEFINITION*/DEFINIÇÃO

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

Data da oficina:

1-D Definição (*Definition*) – Tópico Afirmativo

Nome: _____
Apenas para auxiliar o pesquisador. Os respondentes serão tratados por códigos.

Ref. Estudo Institucional e Apreciativo do Atual Estágio de Institucionalização da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco.

Objetivo Geral da Pesquisa: Desenvolver um estudo que possa analisar o papel do trabalho institucional e da perspectiva apreciativa na identificação e análise do processo de institucionalização da SCGE/PE como uma instituição de controle interno e *accountability*.

Um Tópico Afirmativo aponta para o futuro preferido pela organização e as características que mais gostariam de ver prosperar na organização no decorrer da pesquisa.

Na definição de um Tópico Afirmativo, verifica-se que este consiste no assunto principal a ser adotado em um trabalho institucional (OLIVEIRA; SENA; MANDÚ, 2018)

1 - Escolha uma das alternativas a seguir. Caso opte por "Outro", por favor escreva um Tópico Afirmativo que você acredite ser mais alinhado ao objetivo da pesquisa.

Importante: Os enunciados abaixo são sugestivos do Tópico Afirmativo da pesquisa, podendo ser modificados e combinados ou servir de base para uma nova redação.

- a) A SCGE/PE desempenha um papel que visa garantir o bom uso dos recursos públicos e seu trabalho se destaca como uma instituição de controle e *accountability*.
- b) O trabalho realizado pela SCGE/PE está sendo reconhecido através das mudanças positivas observadas em sua atuação e trajetória organizacional e institucional.
- c) A identidade, missão institucional e visão de futuro da SCGE/PE expressam uma bem-sucedida estratégia de atuação na esfera do controle interno e *accountability*.
- d) Outro:

Observação: Caso tenha escolhido a opção "Outros" na questão anterior, explique um pouco sobre o Tópico Afirmativo que você sugeriu. Caso contrário, escreva não se aplica.

APÊNDICE IV

ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 2-D *DISCOVERY*/DESCOBERTA

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

Data da oficina:

2-D Descoberta (*Discovery*)

Nome: _____
Apenas para auxiliar o pesquisador. Os respondentes serão tratados por códigos.

Ref. Estudo Institucional e Apreciativo do Atual Estágio de Institucionalização da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco.

1. Dentre suas experiências na SCGE/PE decorrentes de momentos institucionais, quais você considera mais exitosas e valiosas, que possam ser compartilhadas e que contribuam para a consolidação e aperfeiçoamento da organização? Descreva de maneira que possamos vivenciá-las também.
2. Caso seja possível definir essas experiências positivas em apenas uma palavra, como você as definiria?
3. O que você considera de mais valioso em si, em seu trabalho e em seu departamento que possa contribuir positivamente para o desenvolvimento da SCGE/PE?
4. O que lhe motiva para tornar a SCGE/PE uma instituição melhor, no tocante a sua confiabilidade, respeito e reputação seus colaboradores, poder público e sociedade?
5. Assinale dois itens de cada coluna do quadro abaixo, que você considera importantes e que representem as forças a serem utilizadas no aperfeiçoamento e elevação do seu *status quo* da SCGE/PE.

Quadro – O núcleo positivo da vida organizacional

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

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

APÊNDICE V

ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 3-D DREAM/SONHOS

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

Data da oficina:

3-D Sonhos

Nome: _____

Apenas para auxiliar o pesquisador. Os respondentes serão tratados por códigos.

Ref. Estudo Institucional e Apreciativo do Atual Estágio de Institucionalização da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco.

1. Considerando seus sonhos e desejos, como você se vê daqui a cinco anos na SCGE/PE? (Cite dois ou três sonhos).
2. Como você gostaria e imagina encontrar a SCGE/PE daqui a cinco anos, quanto às mudanças positivas, inovadoras e bem-sucedidas, relacionadas à estrutura organizacional e as macro-funções de controle interno?
3. Imagine que você deu um salto no tempo cinco anos à frente e agora você está na SGCE/PE. As inovações e mudanças positivas desejadas aconteceram? O que foi preciso para que elas acontecessem?
4. Considerando esse cenário futurístico, qual foi a sua participação e quais atores participaram no processo aperfeiçoamento e consolidação institucional da SCGE/PE?
5. Ainda no cenário de cinco anos à frente, que visão o poder público, a sociedade e os colaboradores da SCGE/PE têm sobre ela, no tocante à sua confiabilidade, respeito e reputação, enquanto instituição de controle interno e *accountability*?

APÊNDICE VI**ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 4-D *DESIGN*/PLANEJAMENTO****UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA
MESTRADO EM CONTROLADORIA****Data da oficina:****4-D Design**

Nome: _____
Apenas para auxiliar o pesquisador. Os respondentes serão tratados por códigos.

Ref. Estudo Institucional e Apreciativo do Atual Estágio de Institucionalização da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco.

1. Que contribuições positivas você e sua equipe ou departamento podem dar, visando o aperfeiçoamento, consolidação institucional e legitimação da SCGE/PE?
2. Quais os principais pontos positivos da SCGE/PE você acredita que possam impulsionar o aperfeiçoamento institucional da organização?
3. Quais recursos e/ou apoio você considera necessários para o aperfeiçoamento, consolidação institucional e legitimação da SCGE/PE?