

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

**MÁRCIO MATEUS FERREIRA DE AQUINO**

**INOVAÇÃO E MUDANÇA NA AUDITORIA INTERNA DO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE  
PERNAMBUCO: A CONTRIBUIÇÃO DA INVESTIGAÇÃO  
APRECIATIVA**

**RECIFE**

**2018**

**MÁRCIO MATEUS FERREIRA DE AQUINO**

**INOVAÇÃO E MUDANÇA NA AUDITORIA INTERNA DO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO:  
A CONTRIBUIÇÃO DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA**

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

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

**RECIFE**

**2018**

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

A657i    Aquino, Márcio Mateus Ferreira de  
Ciência    Inovação e mudança na auditoria interna do Instituto Federal de Educação,  
e Tecnologia de Pernambuco: a contribuição da investigação apreciativa / Márcio  
Mateus Ferreira de Aquino. – 2018.  
125 f. : il.

Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de  
Pernambuco, Programa de Pós-Graduação Pós-Graduação em Controladoria,  
Recife, BR-PE, 2018.

Inclui referências e apêndice.

1. Controladoria 2. Auditoria interna 3. Administração pública - Avaliação  
4. Comportamento organizacional 5. Desenvolvimento organizacional I. Oliveira,  
Rezilda Rodrigues, orient. II. Título

CDD 657

**MÁRCIO MATEUS FERREIRA DE AQUINO**

**INOVAÇÃO E MUDANÇA NA AUDITORIA INTERNA DO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO:  
A CONTRIBUIÇÃO DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA**

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

**Linha de Pesquisa:** Planejamento, Controle e Análise Financeira.

Aprovada em: 06 de julho de 2018

**BANCA EXAMINADORA**



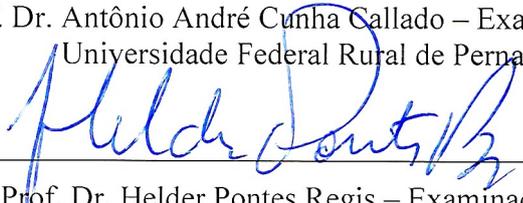
---

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



---

Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado – Examinador Interno  
Universidade Federal Rural de Pernambuco



---

Prof. Dr. Helder Pontes Regis – Examinador Externo  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais que com muito sacrifício foram fundamentais na minha trajetória me ajudando a chegar até esse momento, eterno amor, MARÇAL FERREIRA DE AQUINO (*in memoriam*) e ZULEIDE MATEUS DE AQUINO, (*in memoriam*).

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor Jesus Cristo, que me conduziu a esse momento uno com muita energia e fé.

À minha esposa, amiga, companheira e amor Fabíola Cristina de Oliveira Bento Aquino maior incentivadora durante a jornada deste curso, principalmente nos momentos de dificuldades.

À Professora Dr<sup>a</sup>. Rezilda Rodrigues Oliveira, minha orientadora, pelo seu conhecimento e disponibilidade, conduziu esse processo com muita paciência e competência, compartilhando conhecimento.

Ao Professor Dr. Antônio André Cunha Callado, que sempre quis extrair o meu melhor, agregando sua experiência e orientações fundamentais para a construção deste trabalho.

Ao Professor Dr. Helder Pontes Regis, pelo comprometimento profissional e olhar apreciativo que contribuíram para o sucesso desta pesquisa.

À Professora Dr<sup>a</sup>. Rossana Guerra de Sousa, pelas orientações para a publicação do meu primeiro artigo como pesquisador, minha eterna admiração e gratidão.

Ao Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC), por proporcionar conhecimento científico e proporcionar uma troca de experiência nos assuntos abordados em sala de aula.

Ao Colega Paulo Sérgio Oliveira do Nascimento, da XIII turma (2014) do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, pelas palavras de motivação e troca de experiência.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, na pessoa da Professora Dr<sup>a</sup>. Anália Keila Ribeiro Rodrigues, Reitora do Instituto, por permitir a realização da pesquisa no âmbito do IFPE. Que a mesma possa contribuir para o crescimento da Instituição.

Às colegas de trabalho, Adriana Oliveira e Patrícia Yara, que contribuíram com as figuras do contexto histórico da Instituição.

Ao colega de trabalho Tarcio Luna e ao Professor Marco Eugênio, pela ajuda quando o assunto envolvia tecnologia de informação, na formatação desta pesquisa.

Ao Primeiro Titular da Auditoria da Instituição, que com sua experiência e história de muito trabalho e superação proporcionou um momento único de informações que contribuíram para o sucesso deste trabalho.

Ao grupo da Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, que de forma colaborativa com profissionalismo, qualidade e amizade, participaram e construíram um momento sensacional na aplicação do ciclo apreciativo.

Aos colegas de trabalho, que na minha ausência durante esses dois anos, torceram para o meu sucesso.

Aos amigos pessoais, que torceram e incentivaram em cada momento, mesmo de longe, com palavras de apoio e carinho.

À II turma do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco, pela caminhada até esse momento, tornando este um momento inesquecível.

## EPÍGRAFE

"Viver, e não ter a vergonha de ser feliz cantar e cantar e cantar a beleza de ser um eterno aprendiz".

Gonzaguinha

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar como a Investigação Apreciativa (IA) pode contribuir para que seja bem-sucedida a implantação de uma controladoria no âmbito da Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (AUDI/IFPE). No referencial foram abordados temas tais como auditoria no setor público, controle interno, sistema de controle interno e controladoria, em um contexto de inovação e mudança promovidos pela IA. A metodologia indica que foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, descritiva, explicativa e intervencionista, utilizando-se dados documentais e bibliográficos e da estratégia do estudo de caso. Seguindo a perspectiva apreciativa, fez-se a aplicação do modelo de 5-D: 1-D *Definition* (Definição), 2-D *Discovery* (Descoberta), 3-D *Dream* (Sonho), 4-D *Design* (Planejamento) e 5-D *Destiny* (Destino), contando com a participação dos membros da organização no processo de coleta e da análise dos dados, realizados em simultâneo. Assim, formou-se uma equipe colaborativa, composta pelas pessoas da AUDI/IFPE, proveniente das áreas estratégica, operacional e de apoio, incluindo o atual titular desse órgão. Uma entrevista foi realizada com o primeiro titular da AUDI/IFPE. A equipe colaborativa teve parte ativa nas oficinas apreciativas, que foram precedidas pelo envio de questionários, cujas respostas foram debatidas e validadas pelos participantes, a cada passo do modelo de 5-D, tendo-se avançado até o 4-D *Design*. O trabalho envolveu pesquisa documental e análise de conteúdo dos dados obtidos, os quais passaram pelo processo de triangulação teórica e dos dados. Os resultados indicam que a implantação de uma controladoria no âmbito do IFPE irá fortalecer o sistema de controle interno e dar consecução às três linhas de defesa de gerenciamento de riscos e conformidade, constituída pelas gerências/controladoria/auditoria interna da entidade. Como segunda linha de defesa, a controladoria poderá favorecer os controles internos e promover seu alinhamento e conformidade quanto aos regulamentos próprios da administração pública. Em consonância com o tópico afirmativo escolhido pelos participantes, a nova controladoria exercerá papel importante na governança, devendo colaborar na elaboração do planejamento estratégico da instituição, considerando a proposta de sua vinculação à Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional – PRODIN. Outro fruto do processo de inovação e mudança diz respeito à configuração de mais uma das quatro funções do controle interno no IFPE, pois à auditoria governamental, junta-se a controladoria a ser integrada à estrutura deste órgão federal. Isto deverá favorecer o bom funcionamento organizacional decorrente da renovação do controle interno e do fortalecimento dos órgãos ligados a esta atividade no IFPE.

**Palavras-chave:** Investigação Apreciativa, Controladoria, Auditoria Interna, Controle Interno, Modelo de três linhas de defesa.

## ABSTRACT

This dissertation aims to analyze how the Appreciative Inquiry (IA) can contribute to the successful implementation of a controller in the scope of the Internal Audit of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Pernambuco (AUDI / IFPE). In the frame of reference were subjects such as auditing in the public sector, internal control, internal control system and controller, in a context of innovation and change promoted by the IA. The methodology indicates that an exploratory, descriptive, explanatory and interventionist research was developed, using documentary and bibliographic data and the case study strategy. Following the appreciative perspective, the 5-D model was applied: 1-D Definition, 2-D Discovery, 3-D Dream, 4-D Design and 5-D Destiny (Destiny), with the participation of the members of the organization in the process of collecting and analyzing the data, carried out simultaneously. Thus, a collaborative team was formed, composed of AUDI / IFPE people, from the strategic, operational and support areas, including the current head of this body. An interview was conducted with the first head of AUDI / IFPE. The collaborative team had an active part in the appreciative workshops, which were preceded by the sending of questionnaires, whose answers were debated and validated by the participants, at each step of the 5-D model, and advanced to 4D Design. The work involved documentary research and content analysis of the data obtained, which went through the process of theoretical triangulation and data. The results indicate that the implementation of a control system within the scope of IFPE will strengthen the internal control system and achieve compliance with the three lines of defense of risk and compliance, constituted by the entity's internal management / auditing / auditing. As a second line of defense, the controllership may favor internal controls and promote their alignment and compliance with the regulations of the public administration. In line with the affirmative topic chosen by the participants, the new controlling body will play an important role in governance, collaborating in the elaboration of the strategic planning of the institution, considering the proposal of its link to the Pro-Rectorate of Integration and Institutional Development - PRODIN. Another fruit of the process of innovation and change is the configuration of one of the four functions of internal control in IFPE, because to the governmental audit, joins the controller to be integrated to the structure of this federal body. This should favor the good organizational functioning resulting from the renewal of internal control and the strengthening of the bodies related to this activity in IFPE.

**Keywords:** Appreciative Inquiry, Controllership, Internal Audit, Internal Control, Model of the three lines of defense.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Vinculação Institucional da AUDI/IFPE .....	22
<b>Figura 2</b> Antigo Mercado Delmiro Gouveia .....	23
<b>Figura 3</b> Mostra a fachada do prédio que foi a primeira sede própria do IFPE .....	24
<b>Figura 4</b> CEFET-Recife.....	24
<b>Figura 5</b> A transformação do CEFET no atual IFPE.....	25
<b>Figura 6</b> Modelo de Três Linhas de Defesa.....	45
<b>Figura 7</b> Controladoria como órgão staff .....	55
<b>Figura 8</b> Controladoria como órgão de linha.....	55
<b>Figura 9</b> Controladoria subordinada ao departamento financeiro .....	56
<b>Figura 10</b> Princípios da Investigação Apreciativa.....	59
<b>Figura 11</b> Ciclo de 4-D.....	62
<b>Figura 12</b> Ciclo de 5-D.....	65
<b>Figura 13</b> Registro da entrevista apreciativa do pesquisador com o primeiro titular da AUDI/IFPE.....	123
<b>Figura 14</b> Apresentação do Ciclo de 5-D para ao atual titular da AUDI/IFPE e a ECP .....	123
<b>Figura 15</b> Apresentação do Ciclo de 5-D para ao atual titular da AUDI/IFPE e a ECP .....	124
<b>Figura 16</b> Escolha do Tópico Afirmativo pela ECP da AUDI/IFPE– (Ciclo de 1-D) .....	124
<b>Figura 17</b> Explanação das questões da oficina apreciativa (Ciclo de 2-D e de 3-D) .....	125
<b>Figura 18</b> Explanação das proposições provocativas - (Ciclo de 4-D) .....	125

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Duas abordagens para a mudança organizacional.....	18
<b>Quadro 2</b>	Núcleo positivo da vida organizacional .....	19
<b>Quadro 3</b>	Princípios da Investigação Apreciativa.....	28
<b>Quadro 4</b>	Funções da controladoria e suas atividades .....	50
<b>Quadro 5</b>	Tipo de pesquisa quanto aos fins .....	67
<b>Quadro 6</b>	Tipo de pesquisa quanto aos meios.....	68
<b>Quadro 7</b>	Coleta de dados e confecção do relatório da pesquisa .....	71
<b>Quadro 8</b>	Experiências Exitosas.....	76
<b>Quadro 9</b>	O que dá vida à organização .....	77
<b>Quadro 10</b>	Membros integrantes da Oficina Apreciativa.....	78
<b>Quadro 11</b>	Escolha do tópico afirmativo – (Ciclo de 1-D) .....	80
<b>Quadro 12</b>	Nova formação do grupo para a realização da pesquisa colaborativa.....	81
<b>Quadro 13</b>	Questões apreciativas: características positivas que representam os pontos fortes da AUDI/IFPE – (Ciclo de 2-D) .....	85
<b>Quadro 14</b>	Questões apreciativas: valorização em si mesmo e no seu trabalho – (Ciclo de 2-D) .....	85
<b>Quadro 15</b>	Questões apreciativas: experiências exitosas – (Ciclo de 2-D).....	86
<b>Quadro 16</b>	Questões apreciativas: capacidade de promover mudanças neste órgão com a implantação bem-sucedida de uma controladoria – (Ciclo de 2-D).....	87
<b>Quadro 17</b>	Questões apreciativas sobre o futuro promissor: compartilhamento de ideias – (Ciclo de 3-D).....	88
<b>Quadro 18</b>	Questões apreciativas sobre o futuro promissor: o impacto da implantação da Controladoria e sua configuração organizacional – (Ciclo de 3-D) .....	90
<b>Quadro 19</b>	Questões apreciativas sobre o futuro promissor: contribuições individuais, com a implantação da Controladoria – (Ciclo de 3-D) .....	91
<b>Quadro 20</b>	Proposições provocativas – (Ciclo de 4D).....	92
<b>Quadro 21</b>	Proposições provocativas e seus significados - (Ciclo de 4-D) .....	93

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDI	Auditoria Interna
AUDI GE	Auditoria Interna Geral
AUDI PE	Divisão de Planejamento e Execução de Auditoria
AUDI AD	Seção de Apoio Administrativo
CONSUP	Conselho Superior do IFPE
CWRU	Case Western Reserve University
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEFET PE	Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
CGU	Controladoria Geral da União
CF	Constituição Federal
CONACI	Conselho Nacional de Órgãos de Controles Internos dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DCLC	Divisão de Compras Licitações e Contratos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia IFPE - Campus Recife
EAFs	Escolas Agrotécnicas Federais
ECP	Equipe Colaborativa da Pesquisa
FONAI	Fórum Nacional dos Auditores Internos
IA	Investigação Apreciativa
IFPE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
IFES	Instituto Federal do Espírito Santo
IN	Instrução Normativa
IIA	Institute of Internal Auditors
ISSAI 100	International Standards of Supreme Audit Institutions 100
IIA BRASIL	Instituto de Auditores Internos do Brasil
IFAC	International Federation of Accountants
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MGP	Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste

MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PAR	Planejamento Estratégico
PAINT	Plano Anual de Auditoria Interna
PPGC	Programa de Pós-Graduação em Controladoria
PPGN	Programa de Pós-Graduação de Nutrição
PRODIN	Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional
PROPESQ	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
RAINT	Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna
SCI	Sistema de Controle Interno
SFCI	Secretária Federal de Controle Interno
SCGE/PE	Secretária da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco
TCU	Tribunal de Contas da União
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1 Contextualização da Pesquisa: O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco .....	20
1.2 Problema de Pesquisa .....	27
1.3 Objetivos.....	30
1.3.1 Objetivo Geral .....	30
1.3.2 Objetivos Específicos .....	30
1.4 Justificativa.....	30
<b>2 REFERENCIAL TÉORICO</b> .....	37
2.1. Controle no Setor Público .....	37
2.1.1 Auditoria no Setor Público .....	37
2.1.2 Controle Interno.....	40
2.1.3 Sistema de Controle Interno .....	43
2.2. CONTROLADORIA.....	46
2.2.1 Contexto Histórico da Controladoria.....	46
2.2.2 Conceito, Função e Missão da Controladoria.....	47
2.2.3 Controladoria como Unidade Administrativa.....	52
2.3 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA.....	56
2.3.1 Abordagem e Metodologia da Investigação Apiciativa .....	56
2.3.2 O Ciclo de 4-D.....	61
2.3.3 O Ciclo de 5-D.....	65
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	66
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	67
3.2 Coleta e Interpretação dos Dados .....	71
<b>4. RESULTADOS</b> .....	73
4.1 Ciclo de 5-D: aplicação e resultados .....	74
4.1.1 Definição (1-D).....	74
4.1.2 Descoberta (2-D) e Sonho (3-D) .....	80
4.1.3 Sonho (3-D).....	88
4.1.4 Planejamento (4-D).....	92
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	96

<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	101
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO DA PESQUISA .....	116
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA APRECIATIVA COM O PRIMEIRO TITULAR DA AUDI/IFPE .....	117
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO PARA PESQUISA .....	118
APÊNDICE D – DISPOSIÇÃO DO TÓPICO AFIRMATIVO DO CICLO .....	119
1-D(DEFINIÇÃO).....	119
APÊNDICE E – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APRECIATIVO DO CICLO DE 2-D (DESCOBERTA) E 3-D(SONHO) .....	120
APÊNDICE F – ROTEIRO DA OFICINA APRECIATIVA DO CICLO DE.....	122
4-D(PLANEJAMENTO).....	122
APÊNDICE G – REGISTRO FOTOGRÁFICO DA ENTREVISTA APRECIATIVA DO CICLO DE 1-D(DEFINIÇÃO) .....	123
APÊNDICE H – REGISTRO FOTOGRÁFICO DA OFICINA APRECIATIVA DO CICLO DE 1-D(DEFINIÇÃO) .....	123
APÊNDICE I – REGISTRO FOTOGRÁFICO DA OFICINA APRECIATIVA DO CICLO DE 1-D(DEFINIÇÃO) – ESCOLHA DO TÓPICO AFIRMATIVO.....	124
APÊNDICE J – REGISTRO FOTOGRÁFICO DA OFICINA APRECIATIVA DO CICLO DE 2-D(DESCOBERTA) E 3-D(SONHO) – QUESTÕES APRECIATIVAS .....	125
APÊNDICE L – REGISTRO FOTOGRÁFICO DA OFICINA APRECIATIVA DO CICLO DE 4-D(PLANEJAMENTO) – PROPOSIÇÕES PROVOCATIVAS.....	125

## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como objetivo analisar como a Investigação Apreciativa (IA) pode contribuir para que seja bem-sucedida a implantação de uma Controladoria no âmbito da Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (AUDI/IFPE).

A AUDI/IFPE é o órgão de controle responsável por assessorar a gestão no que concerne ao zelo pelas boas práticas administrativas, bem como racionalizar as ações do IFPE, monitorando e prestando apoio, dentro de suas especialidades e no âmbito da instituição, aos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União - TCU (IFPE, 2009).

Por meio da Resolução CONSUP nº 58/2015, de 15 de dezembro de 2015, que aprova o regulamento da AUDI/IFPE, a mesma foi criada pela Resolução CONSUP nº 01/2009 como órgão técnico de controle interno vinculado ao Conselho Superior do IFPE – CONSUP nos termos do art. 15º, §3º do Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000 (BRASIL, 2000), com redação dada pelo Decreto nº 4.304/2002 (BRASIL, 2002). A referida Resolução informa o regulamento interno da AUDI/IFPE, suas competências, organização, técnicas de controle e instrumento de trabalho e procedimentos éticos, que são atribuições da AUDI/IFPE no seu contexto institucional (IFPE, 2015).

Para realizar a análise deste processo de inovação e mudança positiva, a ser promovido pela AUDI/IFPE, foi utilizada a abordagem e metodologia da IA, que teve origem na década de 80, denominada de *Appreciative Inquiry*, por meio de pesquisas realizadas por David Cooperrider, Suresh Srisvastva e seus colaboradores no Departamento de Comportamento Organizacional da *Case Western Reserve University* (CWRU), localizada em Cleveland – Estados Unidos (SAUER, 2013).

No estudo de Robbins (2005, p. 432), vê-se que a IA acentua os pontos positivos. Ainda de acordo com o autor, “em vez de procurar problemas que devam ser solucionados, essa abordagem busca identificar as qualidades únicas e as forças especiais de uma organização, que podem servir de ponto de partida para a melhoria do desempenho”.

De acordo com Cooperrider, Whitney e Stavros (2008, p. 19), a IA “baseia-se na simples suposição de que toda organização possui algo que funciona bem e essas forças podem ser o ponto de partida para criar a mudança positiva”. A mudança positiva pode ser definida como:

Qualquer forma de mudança na organização, reforma ou planejamento que se inicia com uma investigação compreensiva, análise e diálogo acerca do núcleo positivo de uma organização que envolva interessados diversos, e depois vincule esse conhecimento à agenda e às propriedades de mudança estratégica da organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 13).

O Quadro 1 mostra através de uma análise comparativa, duas abordagens para a mudança organizacional. A primeira utiliza aspectos tradicionais e a segunda, a abordagem apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Quadro 1 - Duas abordagens para a mudança organizacional

<b>Solução de problemas</b>	<b>Investigação Apreciativa</b>
<p>Necessidade de Identificar o problema</p> <p>↓</p> <p>Análise das causas</p> <p>↓</p> <p>Análises e possíveis soluções</p> <p>↓</p> <p>Planejamento de ação</p> <p>↓</p> <p>Presunção Básica: Uma organização É um problema a ser resolvido.</p>	<p>Investigando e valorando O melhor que há</p> <p>↓</p> <p>Visualizando o que poderia ser</p> <p>↓</p> <p>Dialogando sobre o que deveria ser</p> <p>↓</p> <p><i>Presunção Básica:</i> Uma organização É um mistério a ser aceito.</p>

Fonte: Cooperrider, Whitney e Stavros (2006, p. 14)

Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), a IA busca evidenciar o núcleo positivo, no qual todos que fazem parte da organização podem compartilhar suas experiências exitosas. O núcleo positivo da vida organizacional “é composto de recursos enormes e amplamente desconhecidos no ramo da gestão de mudanças atualmente” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Na ótica de Trosten-Bloom (2003), o núcleo positivo contempla conhecimento e capacidade da organização naquilo que ela faz de melhor. O Quadro 2 mostra diversos grupos de bens, forças e recursos que podem revelar as realizações e tradições vitais de uma organização.

Dessa forma, espera-se que o referencial da IA venha a contribuir para a AUDI/IFPE, através das realizações que registram seus pontos fortes, sob a forma de visão holística, velocidade de resposta, independência e atualização das recomendações dos órgãos de controle externo, as melhores práticas (buscar agregar valor à gestão) e pelas suas tradições vitais, expressas através dos valores vividos (espírito coletivo) e conhecimento agregado (quadro administrativo experiente, comprometido e promissor) (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Realizações e tradições vitais podem ser mobilizadas para a mudança organizacional como

elementos do núcleo positivo, o qual deverá ser mobilizado na proposta de implantação da Controladoria na AUDI/IFPE.

Quadro 2 – Núcleo positivo da vida organizacional

<b>Realizações</b>	<b>Tradições vitais</b>
Oportunidade estratégicas	Valores vividos
Pontos fortes do produto	Macrotendências positivos
Bens Técnicos	Capital social
Inovações Inéditas	Espírito coletivo
Pensamentos elevados	Conhecimento agregado
Melhores práticas de negócios	Bens financeiros
Emoções positivas	Visões de futuro positivo
Sabedorias 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)

Nesta perspectiva, o núcleo positivo dá vida ao processo da estrutura organizacional, como explicam os autores Cooperrider, Whitney e Stavros (2008, p. 51):

A IA começa e termina com a avaliação do que dá vida a uma organização. Nesse sentido, o núcleo positivo de uma organização pode ser expresso de inúmeras maneiras retiradas de um grupo, todas elas passíveis de serem identificadas com a investigação apreciativa.

Da análise do que existe de positivo na AUDI/IFPE, no decorrer da pesquisa espera-se apontar ações que possam dar destaque à sua função institucional, ao longo de sua existência, colocando em evidência, passado, presente e futuro. Por ser a IA sócioconstrucionista, é importante ressaltar que o método envolve o conjunto de atores que podem ser protagonistas de inovação e mudança, qual seja gestores e pessoal técnico-administrativo da AUDI/IFPE, em torno da proposta da implantação da Controladoria.

Para contextualizar o que se considera como inovação e mudança, adianta-se que a AUDI/IFPE está trabalhando em prol da implantação da Controladoria como parte de suas atividades institucionais. Assim, destaca-se que além da mudança, trata-se da criação e funcionalidades no âmbito de sua competência e arranjo organizacional.

De acordo com o plano metodológico, foi realizada a aplicação da abordagem e metodologia da IA e suas implicações, que integram a estratégia da pesquisa, bem como as etapas da coleta, análise dos dados e discussões dos resultados que foram obtidos. Em seguida, com base

nos resultados que foram obtidos, espera-se traçar uma nova perspectiva para a AUDI/IFPE para que essa possa melhor exercer seu papel institucional.

Na abordagem e metodologia da IA cabe destacar o ciclo apreciativo de 4-D's: o primeiro "D" Descoberta (*Discovery*); o segundo "D" Sonho (*Dream*); o terceiro "D" Planejamento (*Design*), o quarto "D" Destino (*Destiny*), em cujo centro está a escolha do tópico afirmativo, considerada a parte mais importante de uma realização apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Contudo, o estudo faz referência ao ciclo dos 5-D's, com a inserção do D-1 Definição (*Definition*), tendo em vista a necessidade de estabelecer o curso do trabalho de intervenção. Assim as fases estabelecidas tomam como partida as definições e pactos estabelecidos no processo, tendo a inclusão do D-1 como referência do ponto de partida da dissertação, dando início ao ciclo apreciativo do estudo da AUDI/IFPE.

A estrutura da dissertação está composta por cinco seções: a primeira, além desta introdução e a contextualização da pesquisa, apresenta também o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos da pesquisa e a justificativa; a segunda enfoca o referencial teórico, que fundamenta a pesquisa. Já a metodologia adotada, referente à coleta e análise dos dados está descrita na terceira seção. A quarta seção apresenta os resultados a que se chegou. A quinta seção apresenta as considerações finais da dissertação.

O trabalho objetiva realizar uma pesquisa de cunho teórico e empírico, cuja contextualização é apresentada na próxima seção.

### **1.1 Contextualização da Pesquisa: O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco**

O IFPE é uma instituição educacional pública federal que, junto com outros institutos integra a Rede Federal de Educação Tecnológica e Profissional. Pacheco (2010), descreve que os Institutos Federais têm em suas bases um conceito inovador de educação profissional e tecnológica praticado nos últimos anos. Destaca-se a estrutura multicampi e a clara definição do território de abrangência das ações dos Institutos Federais, que afirmam o compromisso de intervenção em suas respectivas regiões, identificando problemas e criando soluções técnicas e tecnológicas para o desenvolvimento sustentável com inclusão social.

No contexto do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da entidade (IFPE, 2015b), obteve-se que:

O IFPE desempenha seu papel, enquanto instituição de Educação, firmando parcerias com as Secretarias de Educação Estaduais e Municipais e outras Instituições de Ensino Superior, com o objetivo de criação do Arranjo Educacional Estadual, por meio de uma Comissão Estadual para elaboração do Planejamento Estratégico – PAR visando à Formação de Professores da Rede Estadual e Municipal de Ensino (IFPE, 2015, p.30).

Atualmente, o IFPE é constituído por um total de 16 *campi*, a saber: Belo Jardim, Barreiros e Vitória de Santo Antão (antigas Escolas Agrotécnicas Federais - EAFs); Ipojuca e Pesqueira (antigas Unidades do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco - CEFET-PE); Afogados da Ingazeira, Caruaru e Garanhuns implantados na Expansão II da Rede Federal de Educação Profissional; além de mais sete *campi* implantados pela Expansão III os quais estão funcionando em sedes provisórias – Abreu e Lima, Cabo de Santo Agostinho, Jaboatão dos Guararapes, Palmares, Paulista, Olinda e Igarassu e o campus Recife (antiga sede do CEFET-PE), todos em funcionamento (IFPE, 2015).

A estrutura organizacional do IFPE, instituída pelo seu Regimento Geral, é exercida pela Reitoria com suas Pró-Reitorias, direções sistêmicas e órgãos assessores, pelo seu colegiado e órgãos de assessoramento e pelas direções gerais dos campi, com apoio em uma estrutura organizacional (IFPE, 2012).

O quadro de pessoal é composto por 2.184 servidores (1.172 docentes e 1.012 técnicos administrativos em educação)<sup>1</sup>, desempenhando o papel para um público alvo de 16.600 alunos de ensino médio/técnico, graduação e pós-graduação.

Por sua vez, a AUDI/IFPE é o órgão responsável por fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle no âmbito do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal conforme art. 14, do Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000 (BRASIL, 2000).

Por seu intermédio, a AUDI/IFPE segue um conjunto de procedimentos, tecnicamente normatizados, que funcionam por meio do acompanhamento indireto de processos, avaliação de resultados e proposições de ações corretivas para os desvios gerenciais da entidade à qual está vinculada de acordo com art. 2, da Resolução nº 58/2015 (IFPE, 2015).

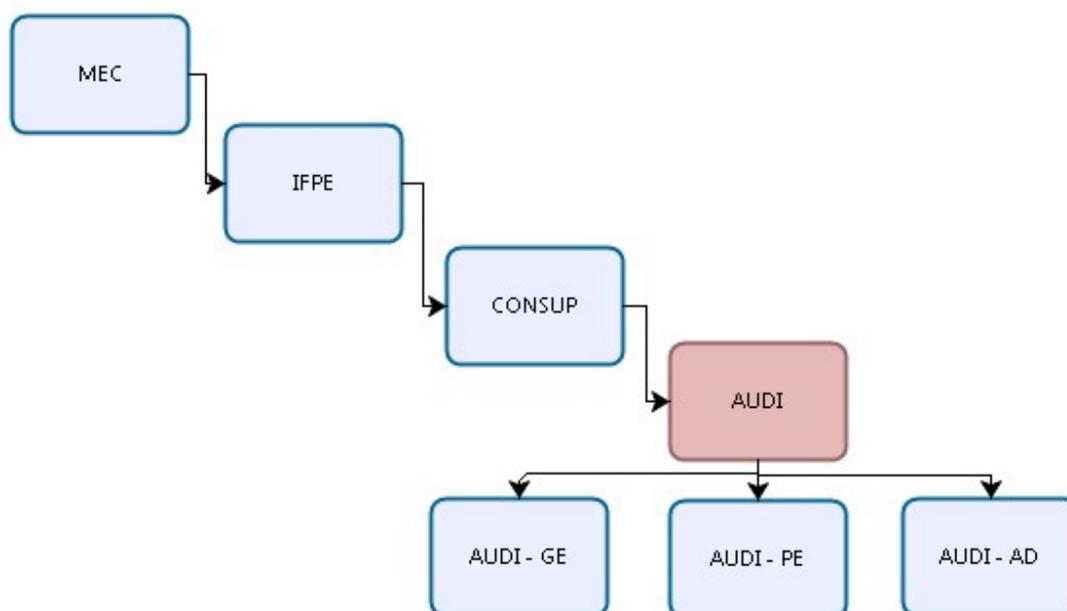
---

<sup>1</sup> O quantitativo de servidores foi disponibilizado por um servidor da Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional – PRODIN/IFPE. O quantitativo de alunos foi disponibilizado por um servidor da Pró-Reitoria de Ensino – PRODEN/IFPE, ambos em dezembro de 2017.

A finalidade básica da AUDI/IFPE é buscar a comprovação da legalidade e da legitimidade dos atos e fatos administrativos, bem como avaliar os resultados alcançados, quanto aos aspectos de eficiência, eficácia e economicidade da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, operacional, contábil e de pessoal do IFPE propondo ações corretivas para melhoria da gestão conforme art. 6, da Resolução nº 58/2015 (IFPE, 2015).

Com o objetivo de maior detalhamento referente à AUDI/IFPE, como instrumento institucional e principal objeto dessa pesquisa, a Figura 1 mostra sua vinculação institucional e subdivisões administrativas.

Figura 1 Vinculação Institucional da AUDI/IFPE



Elaborado pelo autor

Fonte: **Estatuto** (IFPE, 2009a)

Legenda: MEC – Ministério da Educação;

IFPE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco

CONSUP – Conselho Superior

AUDI – Auditoria Interna

AUDI – GE – Auditoria Interna Geral

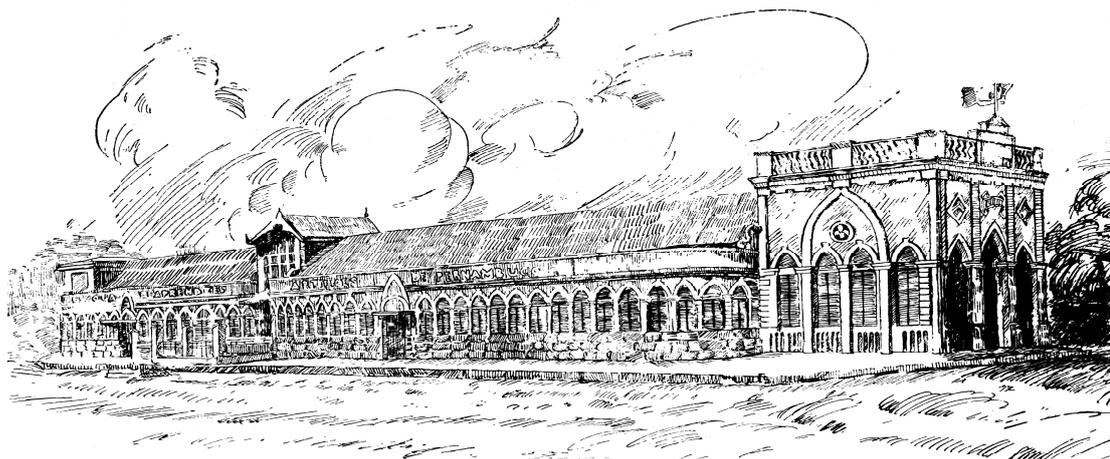
AUDI – PE – Divisão de Planejamento e Execução da Auditoria

AUDI – AD – Seção de Apoio Administrativo

O IFPE é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular, multicampi e descentralizada, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino (IFPE, 2009). O contexto histórico do IFPE inicia suas atividades no início do século passado, dada sua localização no antigo Mercado Delmiro

Gouveia, onde atualmente encontra-se o quartel do Derby da Polícia Militar de Pernambuco (IFPE, 2015), conforme a Figura 2, que mostra o registro histórico da primeira escola de Aprendizizes Artífices.

Figura 2 Antigo Mercado Delmiro Gouveia



Fonte: IFPE (2009b)

Em 1924, a Escola de Aprendizizes Artífices foi transferida para a parte posterior do Ginásio Pernambucano, localizado até hoje na rua da Aurora, no centro do Recife - PE. (IFPE, 2015). Na visão de Nascimento et al. (2016), reunir dados institucionais que possibilitem o resgate histórico é algo desafiador.

Para Tedesco (2004, p. 59), “é fundamental preservar os elementos do passado que garantem aos sujeitos sua própria continuidade e afirmação”. A Escola de Aprendizizes Artífices em 1933 voltou para o Derby e passou a funcionar na rua Henrique Dias nº 609, no Bairro do Derby no Recife - PE (IFPE, 2015), cuja a fachada é visualizada na Figura 3.

Em 1937, através da Lei nº 378, a Escola de Aprendizizes Artífices foi transformada em Liceu Industrial no Estado de Pernambuco (BRASIL, 1937). Otranto (2010), relata que as mudanças pouco alteraram os objetivos dessas antigas instituições.

Em 1942, foram introduzidas novas mudanças, através da Lei nº 4.073, que deu origem à Escola Técnica do Recife (BRASIL, 1942).

Figura 3 Mostra a fachada do prédio que foi a primeira sede própria do IFPE



Fonte: IFPE (2009b)

A Escola Técnica do Recife tornou-se a Escola Técnica Federal de Pernambuco através da Lei nº 4.759, de 1965 (BRASIL, 1965), tendo passado a funcionar na atual localização, na Avenida Professor Luiz, Freire, 500, Cidade Universitária no Recife-PE.

Em 1997, passou por mais uma transformação, por intermédio do Decreto nº2.406, de 1997, que regulamentou o chamado Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET (BRASIL, 1997), retratado na Figura 4.

Figura 4 CEFET-Recife



Fonte: <https://web.facebook.com/pages/CEFET-PE>

Foi dessa forma, segundo Otranto (2010) que a Rede Federal de Educação Profissional adquiriu sua configuração ao longo da história na educação do país. A última transformação aconteceu em 2008, através da Lei nº 11.892, quando o CEFET foi transformado no atual IFPE,

para atender ao MEC e visando reorganizar a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (BRASIL, 2008). A fachada anterior foi reformulada, como mostra a Figura 5.

Figura 5 A transformação do CEFET no atual IFPE



Fonte: IFPE (2009b)

Conforme se verifica no Estatuto do IFPE, vê-se que sua missão é promover a educação profissional, científica e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, com base no princípio da indissociabilidade das ações de Ensino, Pesquisa e Extensão, comprometida com uma prática cidadã e inclusiva, a intenção é contribuir para a formação integral do ser humano e o desenvolvimento sustentável da sociedade (IFPE, 2015).

Sua visão do futuro consiste em promover educação, ciência e tecnologia de forma sustentável e sempre em benefício da sociedade (IFPE, 2015).

A estrutura organizacional do IFPE é composta pelo CONSUP, pelo Colégio de Dirigentes e pela Reitoria, considerada órgão executivo da instituição, cabendo-lhe a administração, coordenação e supervisão de todas as atividades da Autarquia (IFPE, 2009). O CONSUP é o órgão máximo do IFPE, com a seguinte composição: Reitor, como presidente; representação de dois terços destinados aos servidores docentes, destinada ao corpo discente, destinado aos servidores administrativos; dois representantes dos egressos, sendo um da área agrícola, outro da área industrial; seis representantes da sociedade civil, um representante do MEC; dois terços dos Dirigentes Gerais dos *Campi* e um representante dos servidores aposentados (IFPE, 2009).

A AUDI/IFPE é subordinada dentro do organograma da instituição ao CONSUP, vinculado à Reitoria. Já a sua atuação segue a orientação normativa e supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, prestando apoio aos órgãos e às

unidades que o integram. Essa vinculação técnica visa proporcionar qualidade aos trabalhos e efetividade nos resultados das auditorias. De acordo com a Instrução Normativa nº 01/2001,<sup>2</sup> da Secretaria Federal de Controle Interno (SFCI), compete à Unidade de Auditoria Interna desenvolver atividades voltadas ao controle interno, conforme a Resolução nº 58/2015 (IFPE, 2015a):

a) verificar a execução do orçamento da instituição, visando comprovar a conformidade da execução com os limites e destinações estabelecidos na legislação pertinente;

b) verificar o desempenho da gestão da instituição, visando comprovar a legalidade e a legitimidade dos atos e examinar os resultados quanto à economicidade, à eficácia, à eficiência da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, de pessoal e demais sistemas administrativos operacionais;

c) orientar subsidiariamente os dirigentes da instituição quanto aos princípios e às normas de controle interno, inclusive sobre a forma de prestar contas;

d) examinar e emitir parecer prévio sobre a prestação de contas anual da instituição e tomadas de contas especiais;

e) propor mecanismos para o exercício do controle social sobre as ações de sua instituição, quando couber, bem como a adequação dos mecanismos de controle social em funcionamento no âmbito de sua organização;

f) acompanhar a implementação das recomendações dos órgãos/unidades do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e do TCU;

g) comunicar, tempestivamente, à SFCI sob pena de responsabilidade solidária, os fatos irregulares que causaram prejuízo ao erário. Isto feito, após dar ciência à direção da Instituição e esgotadas todas as medidas corretivas, do ponto de vista administrativo, para ressarcir a instituição;

h) elaborar o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINTE do exercício seguinte, bem como o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna - RAINTE, a serem encaminhados e submetidos ao CONSUP, assim como ao órgão ou à unidade de controle interno

---

<sup>2</sup> A IN nº 01-2001 foi substituída pela Instrução Normativa nº 3, de 09 de junho de 2017, que aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

a que estiver jurisdicionado, para efeito de integração das ações de controle, nos prazos estabelecidos pela Controladoria Geral da União - CGU<sup>3</sup> (IFPE, 2015).

Nas funções apresentadas, a AUDI/IFPE realiza atividades típicas da controladoria: atingimento do ótimo do setor público e alcance de um resultado acima do esperado. Do ponto de vista operacional, constitui o auxílio à gestão da entidade; sendo direcionada, principalmente, ao acompanhamento da execução orçamentária (SUZART; MARCELINO; ROCHA, 2011).

Sendo assim, segundo esses entendimentos expostos sobre as competências do controle interno na administração pública, no caso da AUDI/IFPE, cabe estabelecer o forte elo que a liga ao fortalecimento da gestão e da racionalização do controle interno (IFPE, 2015). O que desperta a curiosidade em saber como analisar a inovação e a mudança que ocorrerão com a implantação de uma controladoria, no âmbito da atuação da AUDI/IFPE. O desafio é verificar como será a contribuição da IA nesse processo. Assim, espera-se que a AUDI/IFPE se beneficie desta intervenção apreciativa.

Portanto, com a aplicação da IA na AUDI/IFPE, enquanto órgão que exerce o controle interno dessa instituição, constitui-se a pesquisa realizada no Programa de Pós-Graduação em Controladoria – PPGC da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE. Retratado o contexto da pesquisa, a próxima seção apresenta o problema de pesquisa.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

A investigação recai na atuação da AUDI/IFPE, órgão que exerce o controle interno nessa instituição. Em termos apreciativos, espera-se poder demonstrar como a abordagem e metodologia da IA na AUDI/IFPE se constitui uma forma de promoção de inovação e mudança, mobilizando as forças positivas da AUDI/IFPE, em apoio à implantação de uma controladoria.

Para Cooperrider e Whitney (2006, p. 13), a IA “busca deliberadamente trabalhar com a conscientização do núcleo positivo. A alteração da análise de um problema para a análise do núcleo positivo está no cerne da mudança positiva”.

Diferente de outras abordagens, a nível organizacional, que são centradas em problemas para os quais buscam soluções, Cooperrider e Whitney (2006) afirmam que a IA tem como

---

<sup>3</sup> A Controladoria Geral da União – CGU hoje tem o *status* de Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União.

fundamento os momentos de excelência e eficácia do passado, para que, com o conhecimento adquirido, seja possível construir o futuro ideal para organização.

Novamente, Cooperrider e Whitney (2006, p. 50), indicam que a IA “contém a filosofia e a metodologia para a mudança”. No Quadro 3, mostra-se que a IA se baseia em cinco princípios que sustentam sua fundamentação e aplicação.

Quadro 3 – Princípios da Investigação Apreciativa

<b>Princípios</b>	<b>Significado</b>
Construtivista	O conhecimento humano e o destino organizacional estão entrelaçados. Para serem eficazes, os executivos líderes de agente de mudança precisam ser adeptos da arte da compreensão ao analisarem as organizações como construções vivas e humanas.
Simultaneidade	A investigação e a mudança não são momentos separados, são simultâneos. Investigação é intervenção. As sementes da mudança são as coisas sobre as quais as pessoas pensam, falam, descobrem e aprendem e as coisas que formam o diálogo e inspiram imagens do futuro
Poético	A história de uma organização está constantemente sendo escrita em coautoria. O presente o passado e o futuro são fontes de infinitas possibilidades, aprendizagem, inspiração e interpretação de um poema literário.
Antecipatório	Imagens positivas do futuro conduzem ações positivas. A imagem do futuro orienta o comportamento atual de qualquer organização.
Positivo	A construção e a sustentação do ímpeto para a mudança demandam enormes porções de efeito positivo e de vínculo social. Quanto mais positiva for a pergunta que fizermos, mais duradouro e bem-sucedido será o esforço da mudança.

Fonte: Cooperrider e Whitney (2006, p. 50-55)

A IA envolve a arte e a prática de formular perguntas que fortaleçam a capacidade do sistema de assimilar, prever e realçar o potencial positivo (COPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008). A investigação é mobilizada através da criação da “pergunta positiva incondicional”, que envolve pessoas e grupos da organização. As intervenções da IA focalizam-se na velocidade da imaginação e inovação – em vez de diagnósticos negativos, críticos e espiralados geralmente usados nas organizações. Os modelos da descoberta, sonho, planejamento e futuro vinculam a energia do núcleo positivo às mudanças que jamais se pensou que fossem possíveis (COPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

No caso da AUDI/IFPE, destacam-se alguns aspectos que identificam o seu núcleo positivo, à luz da abordagem da IA, que podem ser expressos, por intermédio das realizações (pontos fortes do órgão, melhores práticas, capacidade de liderança) e as suas tradições (valores vivos, espírito coletivo e conhecimento agregado), o que vem confirmar com o interesse neste

tema de estudo organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008), conforme consta no Quadro 2.

Na visão de Cooperrider e Whitney (2016, p. 11) “no processo de investigação de seu núcleo positivo, uma organização fortalece sua sabedoria coletiva, constrói energia e flexibilidade à mudança e expande sua capacidade para atingir seus resultados extraordinários”. Para Drago et al. (2011), a IA parte de relatos de representantes do núcleo positivo, dedicados à descoberta do que dá certo em um sistema, ou seja, quando a organização se encontra no seu momento mais eficiente. A IA utiliza a capacidade de uma organização para elevar o seu potencial positivo (SAUER, 2013).

No caso da AUDI/IFPE, enquanto órgão que exerce o controle interno, seu potencial reside na atividade de controle interno que será expandida com a implantação de uma controladoria nesse órgão. Verifica-se que cada organização pública precisa desenvolver essa atividade para analisar se há conformidade dos processos licitatórios, de pagamento, contratação de pessoal, concessão de diárias, contratações de obras e serviços e outros, realizados no órgão (RIBEIRO, 2017).

Com o controle interno, conta-se que se desenvolva um mecanismo para reduzir o risco da organização a um nível aceitável. É de responsabilidade da gestão gerenciar os riscos para obter maior probabilidade de atingir os seus objetivos (BRASIL, 2017).

Neste ponto, em termos apreciativos, para embasar a pesquisa, que tem natureza aplicada a uma unidade do IFPE e aqueles que a integram no cumprimento de suas atribuições, colocam-se três questões norteadoras, acerca do que se precisa saber sobre a inovação e mudança positiva da AUDI/IFPE:

- a) as competências atribuídas a AUDI/IFPE podem ser expandidas para incorporar a atividade da controladoria, como requer o ordenamento das contas públicas?
- b) como avaliar o potencial positivo da AUDI/IFPE que será utilizado para assumir as funções de uma controladoria no contexto atual do seu funcionamento?
- c) que forças apoiam a inovação e a mudança que irão gerar a configuração organizacional a ser delineada na proposta de implantação de uma controladoria no âmbito da AUDI/IFPE?

Estas questões norteadoras elegem a IA como uma abordagem e metodologia identificada como aquela que irá trazer os elementos básicos da proposta de implantação de uma controladoria na AUDI/IFPE. Considerando o pressuposto de que nesta pesquisa se espera obter

respostas acerca do papel da AUDI/IFPE como responsável pela promoção do controle interno dessa instituição. Acredita-se que isto pode ser feito mediante o mapeamento do potencial nela existente em termos de bens, forças e recursos que possam vir a ser mobilizados na proposta da implantação de uma controladoria na instituição.

Assim, a pergunta de pesquisa consiste em saber: como a IA pode contribuir para que seja bem-sucedida a implantação de uma controladoria no âmbito da AUDI/IFPE?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar como a IA pode contribuir para que seja bem-sucedida a implantação de uma controladoria no âmbito da AUDI/IFPE.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

a) Delinear os elementos que podem ser mobilizados no processo de inovação e mudança positiva no âmbito da AUDI/IFPE associadas aos bens, forças e recursos que promovem as atividades de controle interno nesse órgão.

b) Descrever como o potencial positivo da AUDI/IFPE poderá ser utilizado na promoção da inovação e mudança decorrentes da implantação de uma controladoria nesta instituição.

c) Discutir o tipo de configuração organizacional a ser delineado na proposta de implantação de uma controladoria no âmbito da AUDI/IFPE.

### **1.4 Justificativa**

A exigência de controles internos na administração pública não é fato novo. Além da fiscalização e do acompanhamento das atividades, de aplicação de recursos e de prestação de serviços em prol da sociedade, é necessária a existência de um sistema de controle interno conforme preconiza a Constituição Federal - CF de 1988 em seu art. nº 74 (BRASIL, 1988).

Por sua vez, o Conselho Nacional de Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal - CONACI (2010) estipula a padronização e da ação dos órgãos de controle interno no país, com a proposta de quatro macrofunções que se tornaram fundamentais no âmbito do setor público e suas competências:

Auditoria Governamental – avaliar as atividades de controles internos administrativos nas organizações, otimizar os resultados da gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial como também verificar a aplicação dos recursos públicos (CONACI, 2010).

Controladoria – orientar e acompanhar a gestão governamental para subsidiar as informações para tomada de decisão e realizar de forma contínua a qualidade do gasto público (CONACI, 2010).

Corregedoria – apurar indícios de ilícitos praticados no âmbito da Administração Pública, por meio de instauração de processos, adoção de procedimentos, visando o ressarcimento ao erário (CONACI, 2010).

Ouvidoria - fomentar o controle social e a participação popular, por meio de recebimento de denúncias dos cidadãos sobre os serviços prestados a sociedade e a correta aplicação dos recursos públicos (CONACI, 2010).

Segundo o CONACI (2010), das quatro macrofunções ora mencionadas, destaca-se a Auditoria Governamental como responsável para atuar de forma independente, realizar a auditoria de forma prévia concomitante e a *posteriori*, examinar a legalidade e legitimidade de suas atividades. O IFPE, de acordo com as diretrizes do CONACI, ainda não possui um órgão da Controladoria, como se verificou mediante consulta à sua estrutura (IFPE, 2017).

O Sistema de Controle Interno é o conjunto de órgãos, articulado por um órgão central de coordenação, orientados para desenvolver atividades de controle interno indicadas pela CF de 1988 (CONACI, 2010).

O controle interno no setor público é formado por procedimentos que servem para acompanhar se os mesmos estão sendo realizados com base na estrutura de governança na realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade (COSO, 2013).

De acordo com a *International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI* (2004), o controle interno é um processo dinâmico realizado pela direção e seus colaboradores, estruturado para enfrentar riscos e fornecer segurança na consecução da missão da entidade. Com a ação do controle interno, os seguintes objetivos gerais são ou podem ser alcançados: (1) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; (2) cumprimento das obrigações de *accountability*; (3) cumprimento das leis e dos regulamentos aplicáveis; (4) salvaguarda dos recursos, para evitar perdas, mau uso e dano.

No relatório de gestão do IFPE (2017), em relação ao controle interno, destaca-se na AUDI/IFPE as seguintes atividades de: Avaliação dos controles internos nas atividades dos docentes no Ensino, Pesquisa e Extensão; Assistência Estudantil; Execução de despesas correntes; Recursos exigíveis: Encargos, Contribuições e Tributos; Utilização de Bens Agropecuários; Meios de Transportes; Controle de Frequência; Diárias e Passagens; Concessão de Incentivo a Qualificação; Processos Licitatórios, Contratos de Compras, Serviços e Obras; Resultado de Gerenciamento Ambiental e Ações de Fortalecimento da Gestão.

Na literatura, o controle interno no setor público é um recurso organizacional, salutar para que se crie um ambiente célere, eficiente e eficaz no âmbito das suas atividades. Constitui-se, ainda, em uma ferramenta para tomada de decisão e direcionamento das ações governamentais (ARAÚJO et al. 2017).

No estudo de Santana (2013), procurou-se verificar que o desempenho das atividades de controle interno em uma Instituição de Educação, Ciência e Tecnologia permite realizar o acompanhamento adequado da execução dos programas e projetos institucionais, para que seus resultados atendam ao princípio da eficiência. Em outra abordagem, Silva Neto (2014) propõe que o Instituto Federal do Espírito Santo – IFES adote soluções para melhoria na tomada de decisões administrativas por parte dos gestores.

Segundo o autor, a introdução da tecnologia de informação, a implantação dos indicadores de *Balanced Scorecard* juntamente com a Gestão de Conhecimento aplicada à gestão pública, com essas respectivas soluções, o IFES teria um melhor resultado de suas ações perante a sociedade (SILVA NETO, 2014).

Para Santos, Santos e Pereira (2016), o desenvolvimento das atividades para o setor público é uma disciplina que requer rigor e profissionalismo, por envolver análise da situação atual, identificar tendências, analisar alternativas e, finalmente, conduzir os destinos da sociedade em direção a um futuro melhor.

Organizações públicas estão sempre às voltas com possibilidades de constantes mudanças por parte de vários interessados: beneficiários, usuários, contribuintes, entidades de classe, fornecedores, órgão de controle, servidores, etc., ao mesmo tempo em que são cobradas por mais eficiência e *accountability*, mesmo que os recursos permaneçam limitados ou escassos (SANTOS; SANTOS; PEREIRA, 2016).

Um dos conceitos atualmente presente na gestão pública é o de *accountability*. Nakagawa (2010, p. 17) conceitua *accountability* como sendo “a obrigação de se prestar contas de resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder”. Para Mosimann e Fisch (2009, p. 75), a *accountability* é a “obrigação de se reportar os resultados obtidos”.

No estudo de Buta e Schurgelies (2017), o significado da *accountability* carece de uma definição precisa. Na literatura, esse significado vem sendo relacionado à responsabilização e prestação de contas envolvendo também a transparência, supervisão e controle nos atos das organizações públicas federais.

Segundo os autores confere maior destaque a “prestação de contas” em detrimento das demais. Contudo, a “transparência” e “responsabilização” também são citadas nas tentativas de definição da *accountability* nos atos da administração pública federal (BUTA; SCHURGELIES, 2017).

Pinheiro (2016, p. 869), refere que “a noção de *accountability* é construída não apenas sobre a ideia de controle e punição, mas também sobre o parâmetro do diálogo e da socialização dos relatos de experiência administrativa”.

Por outro lado, os fundamentos conceituais sobre os quais se consolidou o modelo teórico da administração pública tradicional são, em boa parte, decorrentes do pensamento de Woodrow Wilson, Frederick Winslow Taylor e Max Weber (BEHN, 1998). Nesse caso, os administradores são responsáveis pelos processos de implementação das políticas e respondem por essa implementação perante os líderes políticos. Nas palavras de Behn (1998, p. 28):

O Poder Legislativo estabelece regras gerais para serem seguidas em vários processos, e unidades reguladoras em várias agências do executivo codificam-nas com regulações mais detalhadas. A seguir, a agência passa a manter alguns registros, para demonstrar que segue tais processos fiel e consistentemente, podendo eventualmente emitir um relatório resumido de tais registros. Ao mesmo tempo, auditores examinam tais registros detalhadamente, verificando se todos os processos foram realmente seguidos (e detectando qualquer comportamento desonesto). Outros — jornalistas, organizações de vigilância e *stakeholders* — também escrutinam a agência com bastante cuidado, identificando as instâncias onde a agência falhou ao implementar seus próprios processos. E quando um padrão de erros emerge, ou um caso particularmente notório é identificado, ou um erro pequeno, mas atraente é descoberto, comitês legislativos realizam audiências e adotam ações corretivas.

Também Abrucio e Loureiro (2004, p. 81) definem a *accountability* como “mecanismos institucionais por meio dos quais os governantes são constrangidos a responder, ininterruptamente, por seus atos ou omissões perante os governados”.

De fato, alguns mecanismos são utilizados na busca pela obtenção da *accountability*. Em termos do setor público brasileiro, Oliveira (2016) lembra que o marco importante vem a ser a Lei Complementar nº 101, chamada de Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), de 4 maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade fiscal, aplicada à prestação de contas da União, Estados, Municípios e Distrito Federal (BRASIL, 2000).

A *accountability* é o conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos entes que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações conforme refere a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 MP/CGU (BRASIL, 2016).

Desta forma, sem desmerecer o controle interno como mecanismo de ações corretivas, cabe destacar a ação pedagógica e orientadora que exerce sobre a gestão pública, na qual poderá traduzir em efeitos positivos (GRATERON, 1999). Para o autor, não é apenas um aspecto positivo, mas um sinal do fortalecimento das instituições que “A administração pública e a avaliação da gestão de seus gestores são as bases principal dessas instituições” (GRATERON, 1999, p. 17).

Por sua vez, a realização desta pesquisa está relacionada ao fato de o mestrando ser membro da instituição objeto de estudo há sete anos. Analisar apreciativamente a AUDI/IFPE permitirá rever seu histórico como órgão responsável pela promoção do controle interno, tendo acesso e oportunidade de colaborar para o sucesso de seu funcionamento.

Para isso, a pesquisa utilizará a abordagem e metodologia da IA aplicada a um contexto a ser analisado, contando com a participação de um grupo de pessoas que fazem parte da AUDI/IFPE. O pressuposto é de que em um esforço realizado por pessoas em conjunto, pode-se descobrir o que é a vida saudável e positiva em uma organização (SAUER, 2013, BARRET; FRY, 2010).

Dessa forma, a pesquisa irá contribuir com material teórico e empírico (estudo de caso sobre a AUDI/IFPE), em que se espera poder aprimorar suas atividades e potencializar seus aspectos positivos junto com àqueles que fazem parte do contexto institucional do órgão. Ressalta-se que o tema recai na abordagem da IA no setor público, de sorte que esta pesquisa traz a particularidade de seu emprego em campo praticamente inexplorado, sobretudo ante sua capacidade de promover inovação e mudança.

Na perspectiva da IA, o ponto de partida da avaliação consiste em se olhar para a melhor prática e os momentos mais marcantes em que esta foi desenvolvida. Para delimitar a temática do trabalho abordada no que se refere ao campo da auditoria, segundo Oliveira, Pereira e Callado (2015), pode-se levar adiante um processo sistemático de obtenção e avaliação objetivas de evidências sobre afirmações a respeito de ações e eventos positivos e de comunicação dos resultados a usuários interessados em bases apreciativas.

Deste modo, as colocações até aqui apontam para o pioneirismo do estudo, haja vista não haver na literatura assunto relacionado a AUDI/IFPE sob a perspectiva apreciativa até o presente momento. Em consulta ao periódico Qualis Periódicos – Plataforma Sucupira – CAPES na classificação A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C como também em levantamento realizado diretamente com a equipe da própria AUDI/IFPE, verifica-se que não há pesquisa nem publicações sobre o tema em questão. Vale destacar que o presente trabalho se constitui numa importante agenda de estudo em construção no âmbito do PPCG/UFRPE que já resultou no trabalho de Souto (2017), o qual abordou a configuração institucional da Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco (SCGE/PE).

No Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MGP da Universidade Federal de Pernambuco – MGP/UFPE pode ser mencionado o trabalho de Pereira (2015), que visou analisar o Núcleo de Práticas Jurídicas da Faculdade de Direito do Recife, à luz da perspectiva apreciativa. Por sua vez, Nascimento (2016) fez o estudo do núcleo positivo do Programa de Pós-Graduação de Nutrição da Universidade Federal de Pernambuco (PPGN/ UFPE).

A pesquisa contempla, sobretudo, a aplicação da abordagem e metodologia da IA, amparada em uma visão meramente positiva, que permitirá à AUDI/IFPE construir uma visão de futuro, em que uma controladoria esteja implantada, validada por seus atores/sujeitos, frente a um processo de inovação e mudança a ser conduzido de forma participativa e reflexiva.

Hennig (2013) buscou identificar a existência da função da controladoria, que se apresenta e se considera como uma inovação nos Institutos Federais de Educação, Básico, Técnica e Tecnológica. A autora indagou 31 Institutos sobre a existência de um setor/órgão de Controladoria e apenas quatro responderam confirmando o funcionamento desse setor/órgão em suas respectivas instituições. Assim, há uma lacuna a ser preenchida, levando-se em conta que o IFPE se encontra nesta situação de inexistência de uma controladoria, pois atualmente a

instituição possui apenas o setor/órgão de Auditoria Interna. Outro fator relevante é a exigência do próprio TCU pelo acórdão nº 1.171/2017, quanto à implantação da unidade e distinção das atividades da Controladoria, em relação a Auditoria Interna nos órgãos da Administração Pública (BRASIL, 2017).

Queiroz et al. (2016) procuraram conhecer, identificar, verificar as atividades e funções do controle interno ou controladoria nas universidades federais brasileiras, tendo constatado que a unidade de controle interno ou controladoria está incorporada à auditoria interna dessas instituições.

Desta forma, as atividades de controle interno nas universidades federais brasileiras estão sendo realizadas pela Auditoria Interna, que fica responsável pelo que faz a função da Controladoria, que se volta para eficácia da gestão, seja no setor privado, seja no setor público. A diferença é que o controle do setor privado está associado à empresa e seus acionistas (LAKIS; GIRUNAS, 2012), enquanto que no setor público refere-se ao controle da gestão na regularidade e legalidades dos atos (SILVA, 2013).

Na literatura, não existe unanimidade para definir as funções de uma controladoria. De acordo com Suzart, Marcelino e da Rocha (2011), as funções típicas da controladoria são: função de planejamento, controle, informativa, contábil e complementar. As funções também podem subsidiar os processos de gestão, apoiar a avaliação de desempenho, gerir os sistemas de informações, atender aos agentes de mercado (ALMEIDA; PARASI; PEREIRA, 1999).

Outras funções em destaque na literatura são: função informacional, de avaliação do desempenho e do resultado, de planejamento, de apoio às operações (PIAI, 2000). Além disso, Borinelli (2006), em sua tese, propõe a Estrutura Conceitual Básica da Controladoria e aponta as seguintes funções: função contábil, gerencial estratégica, custos, tributária, de proteção e controle dos ativos, controle interno, controle de riscos, de informação.

Esses registros evidenciam uma lacuna a ser explorada no sentido de se investigar o tema da inovação e mudança em um órgão público, no caso a AUDI/IFPE, enquanto órgão que exerce o controle interno na instituição, sob um olhar diferenciado focado nos aspectos positivos, estruturais e processuais que contribuem para a construção social da organização (OLIVEIRA, 2016; COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

É importante destacar o esforço para introduzir um conteúdo temático apoiado em bases ligadas a IA, que trabalha com a vertente simbólica e concreta, expressa na implantação de uma unidade de controladoria em uma organização pública.

Uma vez apresentadas a justificativa teórica e a empírica, bem como a contribuição institucional trazida por esta dissertação, na próxima seção explana-se o referencial teórico.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta o levantamento teórico sobre o tema proposto, servindo de base para responder à pergunta de pesquisa e a metodologia adotada com o propósito de articular diferentes perspectivas entre o Controle Interno e a abordagem e metodologia da IA na AUDI/IFPE, cujo campo de atuação é a Educação Tecnológica, dando início ao referencial que dá fundamentação ao trabalho.

### **2.1. Controle no Setor Público**

#### **2.1.1 Auditoria no Setor Público**

Para Peter e Machado (2009), auditoria no setor público caracteriza-se por contemplar um campo de especialização voltado para a administração pública (direta e indireta), compreendendo a auditoria interna, que se diferencia pela prestação de serviço à administração pública com o propósito de revisar o controle interno, solicitando recomendações para que os gestores possam tomar a melhor decisão para organização.

Lima e Castro (2003), referenciando a Instrução Normativa nº 01/2001,<sup>4</sup> da SFCI, apresentam o objetivo principal da auditoria no setor público como sendo:

Garantir resultados operacionais da coisa pública, comprovando a legalidade e a legitimidade dos atos e fatos administrativos, bem como avaliar os resultados alcançados sob os aspectos de eficiência, eficácia, economicidade da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, operacional, contábil e finalística das unidades e entidades da administração pública, em todas as suas esferas de governo e níveis de poder, e ainda a aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado (LIMA; CASTRO, 2003, p. 68).

No setor público, a Auditoria tem como base a IN nº 01-2001<sup>5</sup> da SFCI, que define diretrizes, princípios e normas técnicas relativas às ações de controle aplicáveis ao serviço público federal. A auditoria segundo Chaves (2010, p.18),

---

<sup>4</sup> A IN nº01-2001 foi substituída pela Instrução Normativa nº 3, de 09 de junho de 2017, que aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

<sup>5</sup> Idem.

É o conjunto de técnicas que visa avaliar a gestão pública, pelos processos e resultados gerenciais, e a aplicação de recursos públicos por entidades de direito público e privado, mediante a confrontação entre uma situação encontrada com um determinado critério técnico, operacional ou legal. Trata-se de uma importante técnica de controle do estado na busca da melhor alocação de seus recursos, não só atuando para corrigir os desperdícios, a improbidade, a negligência e a omissão, mas principalmente antecipando-se a essas ocorrências, buscando garantir os resultados pretendidos, além de destacar os impactos e benefícios sociais advindos.

De acordo com Araújo (2013), a auditoria no setor público atua diretamente sobre a administração da coisa pública (*res publica*). A auditoria aborda uma relação de *accountability* que nada mais é que a obrigação de prestar contas, decorrente de uma responsabilidade que tenha sido delegada (SILVA, 2012). Portanto, a *accountability* representa os compromissos mediante uma responsabilidade delegada.

O TCU, no acórdão nº 1.171/2017, adota o conceito de auditoria baseado nos padrões internacionais (BRASIL, 2017). Dentre os conceitos existentes destaca-se o do *Institute of Internal Auditors* – IIA. Para o órgão, a auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação (*assurance*) e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização (BRASIL, 2017).

O INTOSAI, por meio da Declaração de Lima, coloca que os serviços de auditoria interna são necessariamente subordinados ao chefe do departamento no qual foram estabelecidos e, na maior medida possível, são funcional e organizacionalmente independentes no âmbito de sua respectiva estrutura constitucional (BRASIL, 2017).

A Norma Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores 100 (em inglês, *International Standards of Supreme Audit Institutions 100 - ISSAI 100*), que trata dos princípios internacionais de auditoria no setor público, explicita que os objetivos da auditoria interna e externa são diferentes, mas ambas promovem boa governança por meio de contribuições à transparência e à *accountability* para o uso dos recursos públicos, bem como economicidade, eficiência e efetividade na administração pública (BRASIL, 2017).

O TCU, ao tratar das unidades de auditoria interna como a terceira linha de defesa<sup>6</sup> e órgão de governança, conselho e comitê de auditoria das entidades de administração indireta, conceitua auditoria interna como: um conjunto de procedimentos, tecnicamente normatizados, que funciona por meio de acompanhamento indireto de processos, avaliação de resultados e

---

<sup>6</sup> A primeira, segunda e terceira linha de defesa estão melhores explicadas na seção 2.1.3.

proposição de ações corretivas para os desvios gerenciais da entidade à qual está vinculada (BRASIL, 2017).

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 trata do conceito de auditoria interna de forma já alinhada aos padrões internacionais, mas é divergente em relação à legislação nacional. O conceito de auditoria interna previsto na IN C MP/CGU nº 01/2016 é:

Atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança (BRASIL, 2016).

De acordo com o Instituto de Auditores Internos do Brasil - IIA Brasil, a missão da auditoria interna é aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação (*assurance*), assessoria (*advisory*) e percepção (*insight*) baseadas em risco (BRASIL, 2017). Assim, a auditoria interna atua como terceira linha de defesa, de acordo com o Instituto de Auditores Independentes (IIA), pois realiza avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linha de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle (BRASIL, 2017).

A auditoria do setor público é fundamental para o fornecimento de informações e avaliações relativas à aplicação dos recursos públicos, à gestão e execução de políticas, programas ou ações públicas, quer aos órgãos de fiscalização, quer aos responsáveis pela *governance* (INTOSAI, 2013).

Conforme os dispositivos legais e abordagens sobre auditoria interna no setor público comentados anteriormente, a Lei Complementar nº 101/2000, também conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), buscou expandir o controle dos atos da administração pública. Esta norma tem como objetivo a gestão responsável, mediante planejamento e execução equilibrada das contas públicas. Além disso, previne riscos e, principalmente, estimula a transparência dos atos da administração pública (KALIFE, 2004).

Desta forma, Treter (2013) declara que os esforços serão maiores para os controles internos, de modo que a responsabilidade dos gestores aumentou e como consequência, o trabalho das auditorias internas tornou-se cada vez mais relevante. Dando continuidade ao arcabouço teórico, a abordagem do Controle Interno prossegue com maior especificidade.

### 2.1.2 Controle Interno

As instituições precisam de controles para manter sua sobrevivência organizacional. É por meio desta que se ajustam as atividades da empresa, transforma-se os objetivos em metas e expectativas a serem alcançadas. A partir dessa concepção, o Controle Interno há de ser entendido como parte integrante da estrutura da administração pública, com a finalidade de auxiliar a gestão em relação ao cumprimento das metas do governo, como bem especificado no art. 70, da CF 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).

As instituições voltadas para o aperfeiçoamento do controle interno aparecem como proposta do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), que publicou a obra *Controle Interno – Estrutura Integrada, (Internal Control – Integrated Framework)*. Para tanto, requer uma estrutura modelo visando o desenvolvimento, implantação do controle interno e avaliação do seu desempenho. Para o COSO (2013, p. 6),

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

A estrutura mantém a definição de seus componentes para avaliar a eficácia do sistema de controle interno e continua a enfatizar o julgamento realizado pela administração na implantação no sistema de controle interno. Agora, esses conceitos se transformam em princípios que são associados aos cinco componentes os quais são: ambiente de controle; avaliação de riscos; atividades de controle; informação e comunicação; atividades de monitoramento (COSO 2013).

O COSO (2013) faz uma abordagem da estrutura que foi sendo aprimorada, de acordo com as mudanças nos ambientes e operacionais e corporativos nas últimas décadas conforme cinco conceitos fundamentais aplicáveis no âmbito do controle interno, classificados nas seguintes categoriais: operacional, divulgação e conformidade para atingir seus objetivos,

realização de atividades e tarefas contínuas, processo realizado por pessoas, capacidade de proporcionar razoável segurança, adaptável a estrutura da entidade.

Alinhado a essa concepção está o INTOSAI (2004), que classifica o controle interno como um processo integrado realizado pela gestão da organização, criado para lidar com os riscos e oferecer garantias de que a missão será cumprida, buscando atingir a eficiência e eficácia operacional e econômica.

Nesse contexto, em 06 de julho de 2007, criou-se o CONACI (2007), uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, com o objetivo fomentar a integração e o desenvolvimento dos órgãos de controle interno a nível federal, estadual e municipal (SOUTO, 2017; ARAÚJO, 2016). Segundo as diretrizes do CONACI (2010, p. 13), "é a função de controle interno que visa apurar os ilícitos praticados no âmbito da Administração Pública, promover responsabilização, instaurar processos e procedimentos".

Por sua vez, a *International Federation of Accountants* (IFAC) entende que a efetividade do controle interno deve considerar a existência de riscos capazes de ameaçar o desempenho e a continuidade das entidades públicas. Por esta razão, o gerenciamento de riscos necessita ser incorporado à sua estrutura (IFAC, 2001).

Especialmente para as entidades públicas, a IFAC (2001) recomenda a implementação de sistemas efetivos de gerenciamento de riscos, com a finalidade de monitorar os principais riscos (internos e externos) associados aos seus objetivos, a partir de um processo contínuo que viabilize qualquer mudança de forma adequada e tempestiva.

Como se pode observar, a literatura tem demonstrado que não há uma definição concreta sobre controle interno. Segundo Garcia, Kinzler e Rojo (2014), o conceito de controle interno para empresas compreende o planejamento organizacional para proteger seu patrimônio, verificar a fidelidade das informações contábeis, desenvolver a eficácia nas operações e estimular novas políticas administrativas.

Conforme Imoniana (2005, p. 95), a definição dada pelo Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto de Contadores Públicos Certificados é a de que:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e a veracidade das informações contábeis, e promover a eficiência das operações e fomentar a maior adesão às políticas descritas pela gerencia.

Em relação ao setor público, apesar de ecoar como um tema recente, sabe-se que o marco principal é a Lei nº 4.320/64, que instituiu normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal e introduziu o controle interno definindo as atribuições para o exercício dessas atividades (BRASIL, 1964).

Outro destaque decorre da Reforma Administrativa de 1967, pelo Decreto Lei nº 200/67, em seu art. 6º no qual o controle da administração pública brasileira passou a ser destacado, principalmente porque o controle passou a estar entre os principais princípios fundamentais que norteiam a atividade pública:

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:  
I – Planejamento;  
II – Coordenação;  
III – Descentralização;  
IV – Delegação de Competência;  
V – Controle (BRASIL, 1967).

Por último, a Lei de Responsabilidade Fiscal e o Controle Interno buscam o equilíbrio orçamentário e financeiro. O art. 59, da Lei Complementar nº101/2000, versa sobre a fiscalização que o Controle Interno deve exercer, quanto ao cumprimento do disposto na referida Lei, como segue:

Art. 59. O Poder Legislativo, diretamente ou com o auxílio dos Tribunais de Contas, e o sistema de controle interno de cada Poder e do Ministério Público, fiscalizarão o cumprimento das normas desta Lei Complementar, com ênfase no que se refere a:  
I - atingimento das metas estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias;  
II - limites e condições para realização de operações de crédito e inscrição em Restos a Pagar;  
III - medidas adotadas para o retorno da despesa total com pessoal ao respectivo limite, nos termos dos arts. 22 e 23;  
IV - providências tomadas, conforme o disposto no art. 31, para recondução dos montantes das dívidas consolidada e mobiliária aos respectivos limites;  
V - destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos, tendo em vista as restrições constitucionais e as desta Lei Complementar;  
VI - cumprimento do limite de gastos totais dos legislativos municipais, quando houver (BRASIL, 2000).

Os controles internos são compostos pelo plano de organização e todos os métodos e procedimentos pelas quais uma organização controla suas atividades, visando à proteção do patrimônio, legitimidade das informações contábeis, e eficiência operacional, como meios para maximizar os objetivos da organização (SILVA, 2002).

Nessa perspectiva, Beuren e Zonatto (2014) reforçam que o controle interno assume papel relevante nas organizações. Assim, os gestores estabelecem metas com a finalidade de monitorar as operações da entidade, a fim de assegurar que seus objetivos estejam alinhados com uma boa governança.

No estudo de Neto, Vasconcelos e Luca (2013), uma boa estrutura de governança pública constitui uma alternativa para inibir decisões diferentes daquelas desejadas pela população. A governança pública é um processo dinâmico, pelo qual a sociedade, o estado e o governo administram a vida pública (NETO, VASCONCELOS; LUCA, 2013; BRESSER PEREIRA, 2001).

A governança pública ou governamental leva ao correto dimensionamento entre gestão, controle e supervisão pelas organizações do setor público, com o objetivo de comunicar as respectivas prestações de contas e os benefícios gerados aos *stakeholders* (NETO, VASCONCELOS; LUCA, 2013; TIMMERS, 2000).

Para Araújo et al. (2017), a principal atribuição do controle interno é a fiscalização preventiva na ação da gestão pública, dirigindo e orientando a correção das falhas dos agentes públicos que possam vir a comprometer a qualidade do resultado da gestão pública. Os autores informam que o controle interno afere as atividades desenvolvidas pela administração pública, para não somente identificar a qualidade do serviço a ser prestado pelo agente público, como também garantir e promover sua continuidade ao controle interno no embasamento teórico, a próxima seção aborda o Sistema de Controle Interno.

### **2.1.3 Sistema de Controle Interno**

Segundo a IN C MP/CGU nº 01/2016, o sistema de controle interno do poder executivo federal compreende as atividades de avaliação do cumprimento das metas previstas no plano plurianual, da execução dos programas de governo e dos orçamentos da União e de avaliação da gestão dos administradores públicos federais, utilizando como instrumentos a auditoria e a fiscalização, e tendo como órgão central a Controladoria Geral da União. (BRASIL, 2016).

O sistema de controle interno também pode ser definido como parte integrante da organização, que garante a implementação de suas metas, a observância dos princípios de contabilidade e um controle eficaz dos riscos, o que permite minimizar os erros intencionais e não intencionais e evitar fraudes (LAKIS; GIRIŪNAS, 2012).

Segundo Gomes (1999), um sistema de controle envolve a estrutura e o processo de controle. Os controles internos, tomados como sistema, sendo formado por toda a organização, podem caracterizar-se como controles contábeis e controles administrativos (CREPALDI, 2000).

Sistemas de controle interno são desenvolvidos e utilizados por empresas privadas, principalmente para o gerenciamento de riscos corporativos (SPIRA; PAGE, 2003; MOELLER, 2007; POWER, 2009; SGĂRDEA, 2009). Segundo Amudo e Inanga (2009), na área pública, uma abordagem proativa e preventiva, para qualquer problema, exige análise crítica das estruturas de controle interno, da mesma forma como ocorre nas empresas privadas. Para Almeida (2009, p. 70),

Não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias.

No setor público, o Sistema de Controle Interno é inerente a todos os atos e processos administrativos de um órgão, ele não pode e nem deve ser concebido separadamente, sendo a sua integração um fator decisivo para o perfeito desempenho suas atividades (MOREIRA, 2005).

O Sistema de Controle Interno atua de forma integrada, ainda que cada um dos três possa tenha seu próprio controle interno. Esse sistema, entretanto, é coordenado pelo Executivo, posto que lhe competirá, ao final do exercício, a prestação de contas conjunta, em que pese os demais poderes elaborarem as suas próprias prestações de contas (MACHADO JR; REIS, 1997).

De acordo com Diniz et al. (2004), o sistema de controle interno e externo deve ter uma relação operacional única, pois o primeiro serve de suporte ao segundo, facilitando o acesso a informações e monitoramento das contas públicas, fato acentuado sobretudo quando há ocorrências de fraudes (irregularidades, desvios, etc.) durante a execução dos programas de governo.

O TCU entende que mesmo que uma organização estabeleça corretamente objetivos, riscos e controles internos, estes sejam conduzidos de forma a maximizar as possibilidades de a organização atingir seus objetivos, de forma que não haja lacunas relevantes em controles nem retrabalho no sentido de que os recursos limitados sejam aplicados com eficiência e eficácia. O sistema de controle interno de uma organização pública é formado por três linhas de defesa e contribui para a definição de responsabilidade assim como para a coordenação dos atores envolvidos nesse processo (BRASIL, 2017), A Figura 6 apresenta esse delineamento, no qual se

verifica que não apenas os diferentes controles gerenciais, de natureza interna se posicionam como órgão de governança, mas também a Auditoria Interna se impõe como parte integrante das linhas de defesa de uma organização.

Figura 6 Modelo de Três Linhas de Defesa



Fonte: IIA (2013)

No modelo de três linhas de defesa, o controle da gerência é a primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos, as diversas funções de controle de riscos e supervisão de conformidade, enquanto que estabelecidas pela gerência são a segunda linha de defesa e a avaliação independente é a terceira. Cada uma dessas três “linhas” desempenha um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de governança da organização (IIA, 2013. p. 2).

Como mencionado anteriormente, a Auditoria Interna destaca-se como terceira linha de defesa, sendo essencial para a avaliação e gestão eficaz dos riscos e controles, pelo seu maior nível de independência e objetividade. O modelo de três linhas de defesa conta com a primeira linha de defesa, formada pela Gestão Operacional e pelo Sistema de Controle Interno (SCI) instituído, ou seja, atua por meio de gestores com propriedades sobre riscos e processos. Já a segunda linha de defesa representa os controles de riscos específicos de forma a garantir a conformidade com regulamentos e ou leis específicas. Também está designada, nesse modelo, a terceira linha de defesa, a Auditoria Interna permeada pela Auditoria Externa, que tem enquadramento diferente, possui maior independência dentro da organização, sendo necessário que se reporte a um nível alto da organização (BRASIL, 2017).

A Controladoria, como órgão dominante do sistema de controle interno, possui objetivos estratégicos observados para o sucesso da organização. Segundo Silva (2011, p. 32) relata, “[...] sua principal finalidade vem a ser o exercício do controle dos atos de uma gestão administrativa e a verificação desses atos aos princípios constitucionais insertos no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) [...]”. A promoção do controle social diz respeito ao acompanhamento e à fiscalização dos gastos públicos pela sociedade, em que a controladoria dará ferramentas e informações para que o cidadão possa controlar a gestão dos recursos públicos. Assim sendo, dando continuidade ao arcabouço teórico relacionado ao controle interno, aborda-se, na próxima seção, a Controladoria que se entende como àquela’ apropriada ao setor público.

## **2.2. CONTROLADORIA**

### **2.2.1 Contexto Histórico da Controladoria**

A controladoria surgiu no início do século XX em grandes organizações norte-americanas que contribuíram para o desenvolvimento, como a diversificação de produtos e aumento de concorrentes, a globalização em si, e efetuar um maior controle na gestão econômica e financeira, faz com que precise de novas ferramentas de gerenciamento (CATELLI, 2009).

Da mesma forma, assinala Marion (2005) que a controladoria surgiu nas grandes organizações norte-americanas, no início do século XX com o intuito de realizar um rígido controle nas organizações, visto que um significativo número de concorrentes havia proliferado, a partir da revolução industrial.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997), os aumentos da complexidade nas organizações, nas políticas fiscais e a busca constante por melhores práticas de gestão, fazem com que as organizações desenvolvam um sistema contábil mais efetivo. Os autores reforçam que a função contábil e a função financeira se separam e surge a função denominada controladoria (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

A Controladoria teve origem na necessidade de otimizar os resultados das decisões que são tomadas com referência à organização (OLIVEIRA, 2009). Nesse contexto, a autora destaca que a Controladoria constitui uma evolução da Contabilidade, quando relacionada ao acesso e à demanda por informações úteis ao processo decisório e à avaliação dos resultados (OLIVEIRA, 2009).

A Controladoria é um instrumento de base teórica que abrange vários aspectos dentro de uma organização. Para Barreto et al. (2015), trata-se de um departamento dentro da organização responsável pelo gerenciamento de informação e fornecimento de suporte aos demais setores, objetivando assim maximizar os resultados e apoiar o processo de tomada de decisão.

Como dito anteriormente, a controladoria surgiu nos Estados Unidos, em meados do século XX, em função das grandes empresas norte-americanas na busca de ampliar seus mercados em outros países, gerando uma maior complexidade em suas atividades (GONÇALVES; SANTOS; LAVARDA, 2016).

Segundo Tung (1997), a controladoria surgiu para ampliar o processo de gestão, identificando quais fatores estão contribuindo ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações.

No Brasil, não se sabe ao certo quando ela surgiu, mas pode-se argumentar que há uma ligação com as grandes organizações internacionais. Com esse entendimento, houve um crescimento significativo na procura por profissionais denominados *controllers* (DURIGON; DIEHL, 2014).

Sob outro aspecto, a Controladoria pode ser vista de forma funcional, em relação ao campo funcional quer seja no setor privado, público ou no terceiro setor (BORINELLI, 2006). A controladoria desempenha um papel importante no dia a dia das organizações. Auxilia na definição das estratégias e dos objetivos, na elaboração do orçamento, das normas, do planejamento, da implantação e/ou implementação dos modelos de decisão, gestão e informação são algumas das atividades que fazem parte das funções da controladoria, independentemente de sua natureza ser pública ou privada (SUZART; MARCELINO; ROCHA, 2011).

Assim sendo, dando continuidade ao referencial teórico, na seção seguinte aborda-se o conceito, função e missão da controladoria.

### **2.2.2 Conceito, Função e Missão da Controladoria**

Na literatura, o conceito de controladoria ainda se encontra em construção, seu arcabouço teórico está por ser definido, porque não está concretizado (BORINELLI; ROCHA, 2006; SOUTO, 2017).

No aspecto conceitual de ciência, Almeida, Parisi e Pereira (1999) mostram que a partir da perspectiva do conhecimento do negócio, “a controladoria representa um conjunto de conceitos teóricos multidisciplinares com base na teoria da contabilidade”. Portanto, a

controladoria define, cria e mantém sistemas de informação e modelos de gestão para auxiliar o processo de tomada de decisão (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 1999, p. 370).

A controladoria é uma área dentro das organizações cuja finalidade é “assessorar às diversas gestões da organização, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório” (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2009, p. 10).

Segundo Vargas (2016), a Controladoria surgiu para preencher a lacuna no planejamento e controle do processo de gestão da organização. Seu papel é monitorar as transformações no mercado que possam impactar nas organizações. Borinelli (2006) define a controladoria como:

Órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas.

a) Para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado.

b) Pelos agentes externos que se relacionam com a organização, para suas tomadas de decisão (BORINELLI, 2006, p.198).

Novamente, para Borinelli (2006), não existe uma padronização em relação ao conceito de controladoria. O autor a define como: “Um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional” (BORINELLI, 2006, p. 105). Catelli (2006, p. 343), informa que:

A contabilidade, enquanto ciência tem uma rica base conceitual da qual devemos nos valer e, interagindo de forma multidisciplinar com os demais ramos do conhecimento, buscar a construção de uma via alternativa à contabilidade tradicional, cuja base conceitual é inadequada para modelar as informações destinadas ao uso dos gestores. Como uma evolução natural desta contabilidade praticada, identificamos a controladoria, cujo campo de atuação são as organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos inseridos e interagindo com outros num dado ambiente.

Ainda neste sentido, Mosimann e Fisch (1999, p. 98), destacam que:

Uma área do conhecimento ou uma ciência consiste, consoante Pfaltzgraff, em um agregado, em um conjunto de princípios, leis e axiomas que dão explicação dos fenômenos, suas propriedades, suas relações, suas causas e seu fim. Sob esse enfoque, a controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Diante desse cenário, entende-se que a Controladoria interpreta as informações para a tomada de decisão da alta administração. Conforme Assis; Silva e Catapan (2016), as funções da controladoria são realizadas para atingir os objetivos da organização, tais como subsidiar a gestão; apoiar a avaliação dos resultados dos departamentos e dos gestores; gerir sistemas de informação e apoiar a alta administração.

Borinelli (2006) contrapõe a argumentação de alguns autores, as funções da Controladoria são uma materialização dos conceitos com a prática dos entes. Podem ser definidas segundo o autor como: Função Contábil, Gerencial Estratégica; Custos; Tributária; Proteção e Controle dos Ativos; Controle dos Riscos; Controle Interno e Gestão da Informação (BORINELLI, 2006).

Tais funções têm por objetivo orientar determinada área do conhecimento. Segundo Lunkes et al. (2009), o conceito de função está coligado:

- a) ao estudo das organizações, onde sintetiza os processos de autoridade e obediência, dentro de um determinado grupo; trata a administração como ciência; trata do processo administrativo;
- b) aos estudos sobre o papel dos gerentes, onde trata das funções do executivo, tratam do processo decisório; associa as funções aos papéis dos gerentes; cuida do desempenho dos gerentes e aborda os princípios de administração de alta performance (LUNKES, et al. 2009, p. 65-66).

Conforme a evolução dos estudos de Jules Henri Fayol, ainda na escola clássica, encontra-se como principais funções o planejamento, organização, direção e controle, que são caracterizadas como:

- a) planejamento - determinação de um plano de ação que forneça uma base estimativa do grau de sucesso provável, para que os objetivos traçados sejam atingidos;
- b) organização - para que haja a execução dos planos é necessário uma estrutura que defina o tipo de organização requerido para o sucesso dessa execução;
- c) direção - coordenação das divisões das tarefas, com indicação clara de autoridade, poder, responsabilidade e lealdade;
- d) controle - função que mede o desempenho presente em relação a padrões esperados, com a devida correção, quando necessário (LUNKES et al. 2009, p. 66).

Em suma, são oito as funções típicas da controladoria, com suas respectivas atividades, conforme sistematizam Souza e Borinelli (2009), as quais são demonstradas no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Funções da controladoria e suas atividades

<b>Funções</b>	<b>Atividades</b>
Contábil	Desenvolver a contabilidade financeira (ou societária), gerenciar as atividades de contabilidade, implementar e manter todos os registros contábeis, elaborar as demonstrações contábeis, atender os agentes do mercado ( <i>stakeholders</i> ), em suas demandas informacionais, proceder análise interpretativa das demonstrações contábeis e desenvolver políticas e procedimentos contábeis.
Gerencial-Estratégica	Prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não-financeira ao processo de gestão como um todo, coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração de planos empresariais, orçamentos e previsões, acompanhar o plano comparativamente com o real, auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho, auxiliar na definição e gestão de preços de transferências gerenciais, realizar estudos sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimentos, desenvolver condições para a realização da gestão econômica e proceder à avaliação econômica.
Custos	Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização, incluindo análises gerenciais e estratégicas referentes à viabilidade de lançamento de bens e serviços, resultados de entidades objetos de custeio (produtos, clientes, projetos, centros de responsabilidades, centro de custos, linhas de negócios etc.).
Tributária	Desenvolver a contabilidade tributária (ou fiscal), atender às obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias, registrar, apurar e controlar impostos, tributos e contribuições, bem como elaborar o planejamento tributário da organização.
Proteção e controle dos ativos	Prover proteção aos ativos, analisar e contratar opções de seguros, além de controlá-los, registrar e controlar todos os bens da organização.
Controle interno	Estabelecer e monitorar o sistema de controle interno, destinado a proteger o patrimônio organizacional e salvaguardar os interesses da entidade.
Controle de riscos	Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos.
Gestão da informação	Gerir o sistema de informações, conceber modelos de informações e gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, gerenciais e estratégicas. Não se incluem, aqui, as atividades relativas a gerir a tecnologia e infraestrutura de tais sistemas, mas, tão somente, aquelas identificadas com os aspectos conceituais das informações.

Fonte: adaptado de Souza e Borinelli (2009)

Nessa linha, Rocha e Carvalho Júnior (2008) apontam na Controladoria cinco áreas definidas para se exercer essa função, são elas: a) a contabilidade e o sistema contábil; b) fornecimento dos relatórios para os gestores; c) as análises do ponto de equilíbrio; d) o planejamento a longo prazo; e) o monitoramento para os resultados.

A área de controladoria tem a função de interagir, buscando dados e informações econômico-financeiras em suas áreas de apoio, utilizando-se dos sistemas de mensuração, informação e de controles internos (LUNKES; COELHO; ROSA, 2016). Este importante setor se relaciona com outras áreas da organização. Nesse aspecto os autores explicam que:

[...] A controladoria pode ser uma unidade da organização que aglutina diferentes conhecimentos e se utiliza das informações geradas pela contabilidade financeira e gerencial, entre outras, para coordenar diferentes processos de gestão, auxiliando os gestores nas ações e tomadas de decisão (LUNKES; COELHO; ROSA, 2016, p. 69).

Para o ponto de vista da controladoria, é importante apresentar um cenário realista, principalmente para retratar suas consequências financeiras, uma vez que vale a pena sua ação para resolver ou evitar a estagnação do processamento que pode resultar em perda de ganhos (IMONIANA, 2005).

Mesmo assim, percebe-se que a importância alcançada pela Controladoria no contexto nas organizações, principalmente as que são do setor público que vivem em um cenário cada vez mais complexo e burocrático. Imoniana e Nohara (2005, p. 38), destacam que “controlar é um ato de orientar quanto ao caminho a ser trilhado para o cumprimento de tarefas definidas”.

Para Kalife (2004), a controladoria desenvolve projetos de controle preventivo com o objetivo de reduzir os gastos públicos e promover a eficiência e a eficácia das atividades das organizações públicas. Considera-se que o controle é considerado uma extensão interna de um sistema de governança (IFAC, 2001). Roehl-Anderson e Bragg (2004) informam que o controle representa uma das funções primordiais da Controladoria.

Segundo Nascimento e Reginato (2009, p. 102), “para a controladoria atingir seu objetivo na organização, faz-se necessária uma adequada estrutura de controles internos respaldados por um sistema adequado de controle”. Este tópico ainda sugere a definição da missão que é proporcionar a continuidade das instituições. Para um melhor entendimento, Borinelli (2006, p. 204) considera que lhe cabe:

Zelar pela sobrevivência e continuidade da organização, através de um processo permanente de promoção, coordenação e integração dos esforços de cada uma das partes que formam o todo organizacional, de maneira a assegurar a eficácia e a otimização do resultado econômico da sociedade.

Riccio e Petters (1993, p. 9) informam que a missão da Controladoria é: “um gerador de esforços para que seja alcançada a sinergia que irá corresponder a um resultado satisfatório garantindo o cumprimento da continuidade da organização”.

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26) estabelecem a missão da controladoria como sendo a de “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Mosimann e Fisch (1999, p. 90), a missão da controladoria consiste em “otimizar os resultados econômicos da empresa, objetivando garantir sua continuidade, através da integração de esforços das suas diversas áreas”.

Peleias (2002) diz que a missão da controladoria é otimizar o resultado econômico da organização. Beuren (2002, p. 22) entende que “a correta definição e comunicação da missão de

uma empresa favorece a clarificação de seu posicionamento frente ao meio onde está inserida, constituindo-se em importante referencial aos gestores para dirigir a divisão da empresa sob sua responsabilidade”. A próxima seção, a fim de melhor delinear o arcabouço teórico, aborda a Controladoria como unidade administrativa.

### **2.2.3 Controladoria como Unidade Administrativa**

Na visão de Mosimann e Fisch (2009, p. 89), “a Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica”. Segundo os autores, a Controladoria pode ser vista sob duas vertentes:

Como um órgão administrativo, com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresas; e como uma área do conhecimento humano, com fundamentos, conceitos princípios e métodos oriundos de outras ciências (MOSIMANN; FISCH, 2009, p. 89).

Em busca desse entendimento, Catelli (2001, p. 344) enfatiza a controladoria como ramo de conhecimento, “o responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informação e modelo de gestão econômica, financeira e patrimonial, relativas ao processo de gestão organizacional”.

Já em relação à unidade administrativa, é importante destacar sua evolução histórica. Segundo Beuren (2002) recorda, a controladoria como unidade administrativa nasceu nos Estados Unidos por volta do século XX motivada pela verticalização, diversificação e expansão geográfica das instituições.

Garcia (2007, p. 67) salienta que “a controladoria observada sob a ótica de unidade administrativa é responsabilizada por manter o sistema de informações e outras funções”. A controladoria também pode ser associada ao conceito de gestão econômica. Sendo assim, Padoveze (2004) destaca que a controladoria é uma unidade administrativa subsidiada pela ciência contábil e o sistema de informação responsável pela gestão econômica da organização.

Reforçando ao tema, Beuren, Schilndwein e Pasqual (2007) informam que a controladoria representa a evolução da contabilidade como uma ferramenta de controle eficiente para os gestores na tomada de decisão nas organizações.

Segundo Daher et al. (2017) afirmam, o controle constitui um dos princípios básicos da administração seja pública ou privada, em que o mesmo é exercido pela alta administração. No setor público, o controle decorre de imposições legais. Nessa perspectiva, os autores esclarecem que os controles formais aplicados às organizações públicas se adaptaram à evolução da

administração pública, passando a atuar com uma postura preventiva com destaque para a administração gerencial, em substituição ao modelo burocrático, proporcionando maior eficiência em seus resultados (DAHER et al., 2017).

A controladoria no âmbito da administração pública busca acompanhar a execução do orçamento, medir os resultados atingidos, produzir relatórios, fazendo constar o controle das transações na organização e auxiliar os gestores a tomada de decisão (MACÊDO; LAVARDA, 2013).

Imoniana e Nohara (2005, p. 38) ressaltam que “controlar é um ato de orientar quanto ao caminho a ser trilhado para o cumprimento de tarefas definidas”. No setor público, as atividades de controle são imposições estabelecidas pela Lei nº 4.320, de 1964, em seu artigo 75, sobre a execução do controle. Por sua vez, a Constituição Federal de 1988 reforçou a exigência de controle interno em seus artigos 70 e 74, que foi acompanhada pela Lei Complementar nº 101 de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal).

Segundo Pisa, Oliveira e Júnior (2015), a controladoria governamental, além de controle da legalidade, tem a missão de combater a corrupção, proporcionar maior transparência na prestação de contas à sociedade e estimular o controle social.

Já no estudo de Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), as funções da controladoria são as de planejamento, controle, contábil e elaboração de relatórios e interpretação. Para Wright, Callado e Melo (2013), no setor público são áreas consideradas como atividades da Controladoria: a) coordenação de um sistema de controle interno; b) promoção da transparência pública; c) estímulo ao controle social, e d) desenvolvimento de políticas e procedimentos de controle. Como Casagrande, Bratti e Casagrande (2015) lembram, é imprescindível e pressuposto básico para o funcionamento do SCI a realização dos trabalhos por profissionais habilitados.

Ademais, a controladoria na gestão pública está se tornando um instrumento eficiente, dado ter que se preocupar com o planejamento e decisões com os investimentos, além de melhorar a transparência na aplicação dos recursos em prol da sociedade (CORBARI et al., 2013).

No estudo de Chagas e Bonzonani (2013), a controladoria, enquanto órgão administrativo é função de *staff*. Para os autores, a alta administração da instituição delegou mais autoridade e responsabilidades ao executivo financeiro, ampliando a dimensão de suas atribuições. Como se sabe, a controladoria passou a prestar assessoria sobre assuntos

relacionados ao planejamento e ao controle, alicerçada em informações contábeis, informando ao alto escalão da empresa, com função de *staff*, sobre o desempenho de todas as áreas (CHAGAS; BONZONANI, 2013).

Os autores ainda informam que o *controller*, como membro do *staff* da administração não exercerá autoridade direta nas operações divisionais ou em outros departamentos da empresa. Desempenha funções de conselheiro e consultor. Sua autoridade limita-se às atividades atinentes em sua jurisdição (CHAGAS; BONZONANI, 2013).

Novamente, os autores se baseiam em outras contribuições da literatura que qualificam a Controladoria como um órgão de *staff*, as quais observam que cada gestor tem autoridade de controlar seus resultados e a controladoria não pode controlar as demais áreas, mas prestar assessoria no controle, e subsidiando a alta gestão sobre os resultados alcançados por cada área (CHAGAS; BONZONANI, 2013).

Como reforço, cita-se Vieira et al. (2013), para quem a Controladoria pode ser considerada como ferramenta de maior relevância para o fornecimento das informações contábeis e gerenciais das instituições, verificando e assegurando a eficiência dos seus resultados.

Já para Crispim, Cabral e Libonati (2011), a controladoria realiza o suporte ao comportamento organizacional, utilizando sistemas de controle gerenciais, buscando alinhar seus objetivos aos da organização.

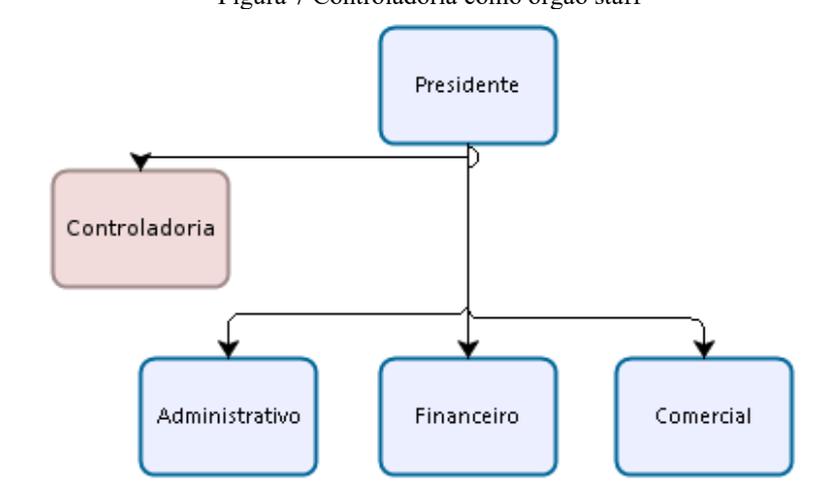
O entendimento de Rodniski e Diehl (2012) aponta que, conforme a estrutura hierárquica da organização, a controladoria poderá ser vista como de linha ou de *staff*, ou até mesmo como consultoria, de caráter consultivo e de apoio à alta gestão da organização.

Entretanto, em relação ao posicionamento hierárquico, Lunkes e Schnorrenberger (2009) informam que a controladoria pode atuar como órgão de *staff*, assessorando a alta gestão; ou mesmo como órgão de linha, influenciando a tomada de decisão da alta gestão da organização.

A Figura 7 ilustra a controladoria como órgão de *staff*, ou seja, mostrando que está vinculada diretamente à alta gestão da organização. Assim, não possui poder de decisão e comando e sua influência aos demais setores ocorre de forma indireta por meio da alta gestão (LUNKES; SCHNORRENBGER, 2009).

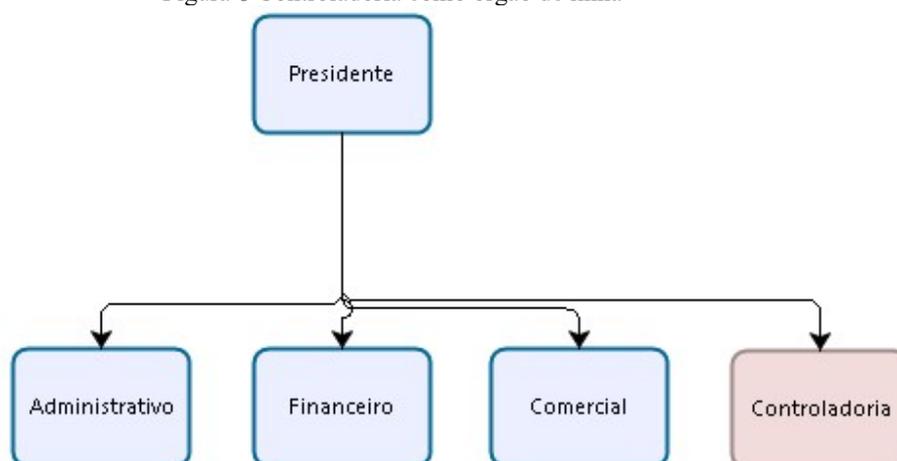
Na sequência, apresenta-se a Figura 8, na qual se mostra a controladoria como órgão de linha, que segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 148), “é investida de autoridade. Ocupa posição na alta administração e dispõe de prerrogativas diretas de decisão e comando”.

Figura 7 Controladoria como órgão staff



Fonte: adaptado de Lunkes e Schnorrenberger (2009)

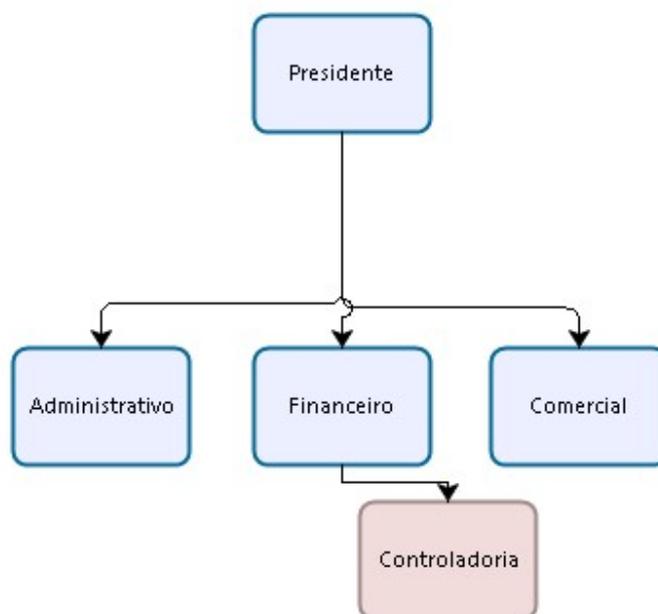
Figura 8 Controladoria como órgão de linha



Fonte: adaptado de Lunkes e Schnorrenberger (2009)

Por sua vez, a Figura 9 expõe a controladoria subordinada ao departamento de finanças e contabilidade. Nesse caso, conforme Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 148), “sua atuação restringe-se mais às áreas de finanças e contabilidade. A função de coordenação, bem como seu poder de influenciar ou tomar decisões, perdem espaço nessa forma de arranjo”.

Figura 9 Controladoria subordinada ao departamento financeiro



Fonte: Adaptado de Lunkes e Schnorrenberger (2009)

Em suma, Lunkes e Schnorrenberger (2009) destacam que o posicionamento organizacional da controladoria pode variar de organização para organização.

Diante dessas constatações, o referencial prossegue com a abordagem da IA, que parte do fundamento básico ligado aos aspectos positivos de uma organização, entre outros pontos a considerar, incluindo as questões que se referem ao processo de inovação e mudança, importante para se analisar o caso da AUDI/IFPE, temática principal desta dissertação.

## 2.3 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

### 2.3.1 Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa

De acordo com Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), a IA é um tipo de investigação transformacional que seletivamente busca identificar, destacar e evidenciar as propriedades “doadoras de forças” de uma existência organizacional. O exame do tema mostra que essa abordagem é constituída por princípios sólidos e comprovados, voltados para facilitar a criatividade no ambiente de trabalho (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

A abordagem e a metodologia da IA vem trazendo contribuições como um método inovador para a gestão de mudança nas organizações. Seu início foi liderado por David Cooperrider e seus colegas da *Western Reserve University*, nos Estados Unidos, ao final da

década de 1980 (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008), como já mencionado na Introdução deste trabalho. Os autores mesmos reconhecem que:

A IA é uma abordagem de desenvolvimento e mudança organizacional inovadora. Trata-se de uma proposta ousada que rompe os paradigmas tradicionais de planejamento estratégico, onde somente participa o topo da organização. A IA sugere a inclusão de todos os representantes interessados no futuro bem-sucedido da organização, encorajando a participação de funcionários de diversos níveis, inclusive seus fornecedores, clientes e parceiros. E o seu grande diferencial é a busca constante daquilo que deu certo no passado. Trata-se de uma abordagem de mudança que cria uma disciplina de pensamento sobre um passado de sucesso, transformando, assim, o nosso sonho em potencialidades. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. vii).

Segundo Scroferneker e Dutra (2011, p. 71), a IA deve ser entendida como uma filosofia que proporciona a mudança organizacional “...no seu plano estratégico-tático-operacional”, com a intenção de “...responder às exigências de sustentabilidade”. Nesse contexto, os autores consideram “o espírito imaginativo, as interconexões, a não definitividade, a imperfeição, a impermanência como valores fundamentais e, nesse sentido, constrói crenças e ideias pelo diálogo constante” (SCROFERNEKER; DUTRA, 2011, p. 72).

Vale destacar que a IA teve sua abordagem utilizada no Brasil no projeto da Nutrimental, tendo a metodologia sido aplicada com sucesso, como aconteceu em outros países. A Nutrimental Foods Brasil foi a empresa brasileira pioneira na abordagem e metodologia da IA, com o objetivo de criar uma abordagem para inovar o sistema de planejamento estratégico e tomada de decisão, visando alcançar resultados positivos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Na África, Ásia, Europa e América do Norte e do Sul, há referências voltadas para as áreas empresarial, saúde, humanas, sustentabilidade e meio ambiente, economia, capacidade organizacional e responsabilidade social (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Uma das razões deriva do fato de a IA constituir

Uma busca cooperativa, co-evolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 10).

Para Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), a IA reúne um mecanismo poderoso, que pode abranger todos os indivíduos, obtendo um resultado positivo numa organização, através de métodos estratégicos, que consistem em:

a) Criar visão e estratégia comuns para o futuro.

- b) Acelerar a aprendizagem organizacional – acelerando a disseminação da inovação e ampliando o poder até mesmo das pequenas vitórias.
- c) Unir a força de trabalho e a gerência em parcerias de visões conjuntas.
- d) Gerar diálogo para promover os significados compartilhados.
- e) Melhorar a comunicação.
- f) Fortalecer as implementações de maiores mudanças envolvendo a tecnologia da informação.
- g) Demonstrar intenção positiva e confiança aos interessados.
- h) Construir equipes de alto desempenho que facilitem a mudança (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008, p. 3-4).

Para levar adiante esses propósitos, segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), a IA elege como tópico central o núcleo positivo acerca do qual já se discorreu na introdução desta pesquisa e se delineou no Quadro 2. Para tanto, utiliza-se o ciclo de 5-D, que após a inserção do 1-D, focaliza a descoberta (revelar a capacidade positiva – o que dá vida, o melhor que há - investigando), sonho (identificar resultados – o que poderia - se visualizando), planejar (construir em conjunto o futuro– o que deve ser o ideal? (Definir o ideal) na organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Com a fundamentação teórica da IA, Cooperrider e Whitney (2006) apresentam cinco princípios que são fundamentais para a junção da teoria e da prática. Cada princípio é apresentado a seguir e destacado na Figura 10.

**Princípio Construtivista** – O conhecimento humano e o destino organizacional estão entrelaçados. Essa abordagem é constituída em termo de uma apreciação perspicaz do poder da linguagem e discurso de todos os tipos (desde as palavras e metáforas até as formas narrativas e assim por diante) para criar o senso de realidade, ou seja, senso de verdade, de bondade e do possível (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 51-52).

**Princípio da Simultaneidade** – A investigação e a mudança não são momentos separados, posto que são simultâneos. A Investigação é intervenção. As sementes da mudança – as coisas sobre o que as pessoas pensam e falam, as coisas que as pessoas descobrem e aprendem e as coisas que formam o diálogo e inspiram imagens do futuro – estão implícitas nas primeiras perguntas que são formuladas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 52-53).

**Princípio Poético** – A história de uma organização está constantemente sendo escrita em coautoria. O passado, o presente e o futuro são fontes infinitas de aprendizagem, inspiração e

interpretação, assim como as infinitas possibilidades interpretativas contidas em um poema ou texto literário (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 53).

**Princípio Antecipatório** – As Imagens positivas do futuro conduzem nossas ações positivas. Essa é a base crescente energizante e pressuposto da IA. O infinito recurso humano que possuímos para gerar a mudança organizacional construtiva é nossa imaginação coletiva e o discurso sobre o futuro (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 54).

**Princípio Positivo** – A construção e a sustentação do ímpeto para a mudança demandam enormes porções de efeito positivo e de vinculação social – coisas com a esperança, o estímulo, a inspiração, o cuidado, a camaradagem, o sentimento de propósito urgente e pura alegria em criar algo significativo juntos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 55).

Figura 10 Princípios da Investigação Apreciativa



Fonte: Cooperrider e Whitney (2006)

De acordo com Marujo et al. (2007), a IA baseia-se em vertentes fundamentais – relacionadas às crenças e valores sobre os sistemas humanos e a mudança – através dos quais se tem uma concepção mais clara da forma sobre como as mudanças positivas acontecem. Tais vertentes derivam de três correntes de pensamento:

- **Construcionismo social**, que considera a realidade como algo criado, transformado e mantido através da comunicação humana, por meio da ação social de pessoas e grupos:

- **Teoria das imagens do futuro**, que propõe serem as imagens que se tem do futuro influenciadoras das decisões e ações do presente;

- **Investigação qualitativa**, que postula a compreensão de uma cultura, organização ou sociedade através dos olhos dos seus atores, sendo a observação participante a melhor forma para recolher dados e descrever uma cultura.

Segundo Cooperrider e Whitney (2006), nas últimas décadas, tem-se observado as organizações passarem por transformações utilizando a IA para promover a mudança organizacional e social. Os autores destacam que a IA “funciona através da geração de seis condições em uma organização que, uma vez reunidas, liberam ou revelam o poder (potencial) pessoal e organizacional” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 58). São elas:

**Liberdade para ser reconhecido em uma relação** – “A IA cria um contexto no qual as pessoas são livres para serem conhecidas em uma relação” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 58). Também é comum que nos ambientes de trabalho as pessoas sejam reconhecidas mais pelas suas funções do que pelo fato de serem seres humanos;

**Liberdade para ser ouvido** - “A IA abre espaço no qual as pessoas são livres para serem ouvidas” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 59). A IA demanda uma abertura para conhecer e compreender a história de outra pessoa;

**Liberdade para sonhar em conjunto** – “A IA abre a oportunidade para as pessoas serem livres e sonharem em conjunto” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 59). Isso significa criar as organizações como lugares seguros, onde amplos e diversos grupos de pessoas sonham e compartilham seus sonhos dialogando entre si;

**Liberdade para escolher contribuir** – “A IA cria um ambiente onde as pessoas são livres para escolherem contribuir” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 60). A liberdade de escolha libera poder, porem também leva ao comprometimento e à vontade de aprender;

**Liberdade para agir com apoio** - “A IA oferece o contexto para as pessoas serem livres para agir com apoio” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 60). Em outras palavras, o apoio do sistema integrado estimula as pessoas a assumirem desafios e as leva a praticarem atos de colaboração que revelam o melhor de si mesmas;

**Liberdade para ser positivo** – “A IA abre caminho para as pessoas serem livres para serem positivas felizes para que possam contribuir para o sucesso organizacional” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 61);

**A Liberdade do poder conduz à mudança positiva** – “A IA funciona porque ela expande todas as seis liberdades ao longo do curso de apenas uma volta no ciclo de 4-D”

(COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 62). A IA gera uma onda de poder e energia que, quando liberada, não pode ser contida e cria um ímpeto de autopreservação para a mudança positiva, uma revolução positiva.

Cooperrider e Whitney (2006, p. 19) afirmam “no centro do ciclo está a escolha do tópico afirmativo”. Nele se encontra o ponto de partida e o aspecto estratégico mais importante de qualquer processo de IA. Os autores informam que a escolha do tópico afirmativo “é uma oportunidade para que os integrantes de uma organização estabeleçam um curso estratégico para o futuro” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 19).

Após esse referencial da IA, a próxima seção apresenta o detalhamento das atividades de cada um dos integrantes do ciclo de 4-D.

### 2.3.2 O Ciclo de 4-D

Como já referido, a abordagem e metodologia da IA possui um processo de quatro fases que busca a escolha do tópico afirmativo nas organizações, que pode ser mais de um. Sendo assim, a escolha do(s) tópico(s) afirmativo(s) tem o objetivo de encontrar algo em que as pessoas envolvidas desejam que cresçam e prosperem ao seu redor nas organizações. Cooperrider; Whitney e Stavros (2008, p. 386) assinalam que “Tópicos Afirmativos, sempre desenvolvidos na própria organização, podem ser sobre qualquer item que os colaboradores de uma organização sintam que dá vida ao sistema”. Na visão de Gogo (2013), é a etapa de maior relevância para iniciar a abordagem apreciativa.

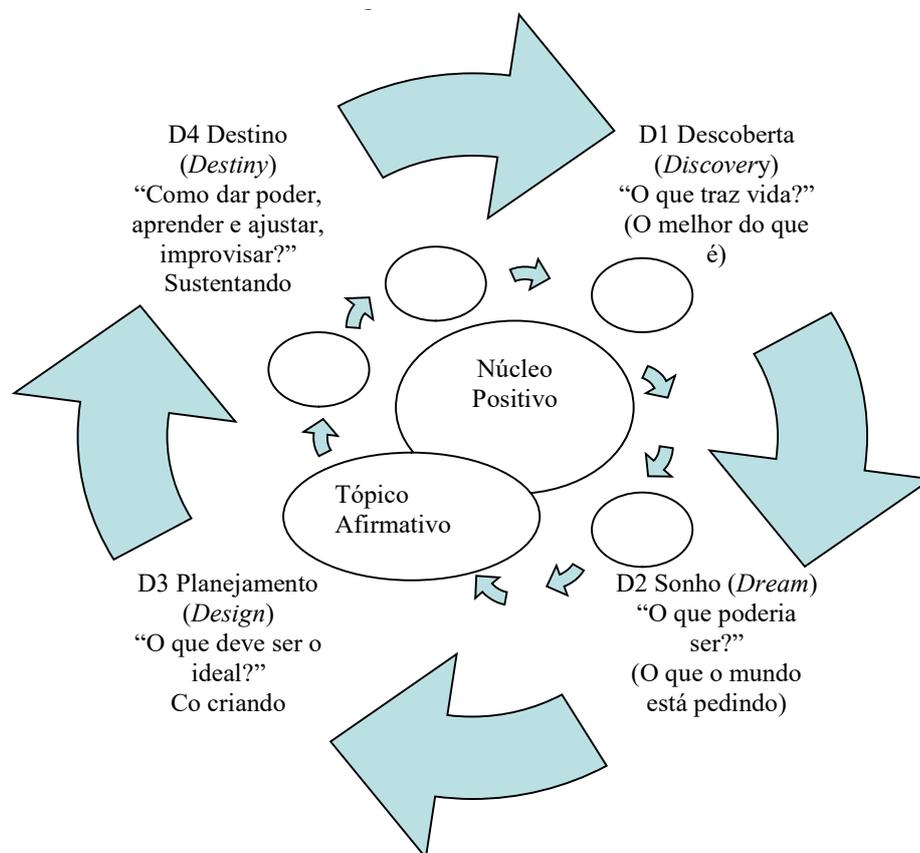
Conforme Cooperrider e Whitney (2006, p. 18):

A escolha do tópico é a parte mais importante de uma realização apreciativa. Se a investigação, e a mudança são momentos simultâneos como diz o Princípio da Simultaneidade, a primeira pergunta que é feita, já interfere no que se irá descobrir.

A abordagem apreciativa é constituída por um ciclo de atividades (ciclo de 4-D) que compõem a organização, envolvidos no profundo diálogo, no que diz respeito às forças, recursos e capacidades com que a organização pode contar (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2016).

O ciclo de 4-D da IA é constituído de elementos em que cada etapa já mencionada anteriormente (Descoberta – *Discovery*; Sonho – *Dream*, Planejamento – *Design*; Destino – *Destiny*) constitui um processo com base na mudança positiva e inovação organizacional. No centro do ciclo está a escolha do tópico afirmativo COOPERRIDER E WHITNEY (2006). O modelo de 4-D é representado na Figura 11.

Figura 11 Ciclo de 4-D



Fonte: adaptado de Cooperrider e Whitney (2006, p. 18)

O ciclo de 4 D “é uma ferramenta que permite ao usuário seguir uma série de passos bem coordenados para auxiliar uma organização a identificar seu núcleo positivo e iniciar os passos operacionais concretos para atingir suas metas” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008, p. 49).

Conforme Souza, McNamee e Santos (2010, p. 602) discorrem, o ciclo de 4-D “foi construído como forma de operacionalização da IA na prática”. As autoras reforçam que o processo de escolha sobre o que vai ser investigado em um grupo, comunidade ou instituição é uma tarefa cujo foco deve estar na descoberta do que é positivo. A seguir, apresenta-se as quatro fases do processo.

a) D-1 Descoberta – (*Discovery*)

Esta fase configura o processo mediante o qual a organização evidencia o seu melhor. Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 18), procura-se “mobilizar o sistema inteiro através de um engajamento de todos os interessados na articulação de pontos fortes e melhores práticas”.

Também, adota-se o método para reconhecer o núcleo positivo, com base nas histórias positivas e na inovação da organização. Por isto, é a fase na qual se realiza a investigação em torno do que dá vida a organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Para Oliveira (2011), esta fase representa o que a organização tem de melhor. Geralmente, são realizadas entrevistas, buscando-se o que há de positivo. O objetivo é compartilhar as experiências exitosas e as melhores práticas, buscando contribuir para o processo de inovação e mudança para a proposta de implantação de uma controladoria no âmbito da AUDI/IFPE. Segundo Rivero (2008), esta fase concede as pessoas pensar sobre o que elas têm de melhor, o que facilita a participação de todos na organização com foco no positivo.

b) D-2 Sonho – (*Dream*)

Nesta fase, toma-se por base as experiências exitosas e as melhores práticas evidenciadas na fase da descoberta. De acordo com Cooperrider e Whitney (2006, p. 18), a interação é de “criar uma clara visão voltada para resultados em relação ao potencial descoberto e em relação a pergunta do mais alto propósito, tais como, “o mundo está convidando a nos tornar”.

Na visão de Romero (2013), esta fase permite refletir o que poderia ser embasado nas experiências exitosas e nas melhores práticas dos envolvidos a formular propostas provocativas sobre o que eles têm de melhor e o que podem se transformar no futuro. Como informa Oliveira (2011, p. 8):

Busca-se projetar na organização quais são as aspirações e desejos para o futuro, com base em narrativas das histórias, análises das entrevistas e eventos lúdicos que instiguem a mente para a geração de recursos essenciais, necessários para criar as imagens de futuro e definir a visão estratégica da organização.

Assim, de acordo com Rivero (2008), convida-se os atores envolvidos a refletir e imaginar, através de várias atividades, em que seja possível sonhar, no intuito de permitir a possibilidade de inovar em relação às mudanças positivas da AUDI/IFPE inseridas no contexto institucional no qual atua.

c) D-3 Planejamento – (*Design*)

Segundo Sobral (2013), no terceiro momento, em conjunto com o planejamento delinea-se a construção da estrutura social e organizacional que vai além do sonho. Desenvolve-se ações de mobilização de mudança organizacional para viabilizar a emergência da controladoria na AUDI/IFPE, por exemplo. Para Cooperrider e Whitney (2006, p. 18):

Criar possíveis proposições para a organização ideal, articulando um delineamento de organização em que as pessoas se sintam capazes de participar e ampliar o núcleo positivo para concretizar o sonho recentemente expressado.

Nesta fase, a organização ideal é configurada em relação ao mundo ao seu redor (VARONA, 2007). De acordo com Oliveira (2011, p. 8), esta etapa:

Descreve as proposições surgidas no seio do grupo, ao questionar, o que poderia ser' e evocar frases de forma afirmativa, de natureza provocativa e desafiadora. Nela são traçadas etapas, ações, cronograma, responsáveis, acompanhamento e avaliação do plano, constituindo-se na essência do planejamento.

De fato, segundo Souza, McNamee e Santos (2010), nesta fase os participantes trabalham juntos para o planejamento das ações futuras da organização. A IA transporta o planejamento das organizações apreciativas, que possibilita ajudar aos envolvidos e chegando ao desenvolvimento sustentável da organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

#### d) Destino – (*Destiny*)

Este é a etapa em que o Planejamento leva a organização a seu futuro, por meio das experiências exitosas e as melhores práticas dos integrantes da organização (SOBRAL, 2013). Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 18) procura-se “fortalecer a capacidade afirmativa do sistema inteiro, possibilitando a ele construir esperança e sustentar a iniciativa por mudanças positivas contínuas e pelo alto desempenho”. O destino dado ao planejamento, na visão de Oliveira (2011, p. 8):

Sugere uma fase de ação que dá vida às propostas e aos projetos identificados nas etapas anteriores do ciclo. Requer a estruturação de grupos de trabalho, ajustes nas equipes e nos processos, elaboração de procedimentos e estratégias que levem à sustentabilidade da organização. Nesta fase, as pessoas buscam inovações e novas maneiras para mudar a organização e chegar ao ideal esperado.

Assim, Rivero (2008) aponta que esta é a etapa que dá início a ação propriamente dita. Todos irão assumir a responsabilidade no momento determinado pelos participantes. Essa é quarta fase do processo do ciclo 4-D em que os atores envolvidos se juntam na construção do futuro pretendido. Os atores iniciam a etapa de implementação com o propósito de transformar os sonhos em realidade (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

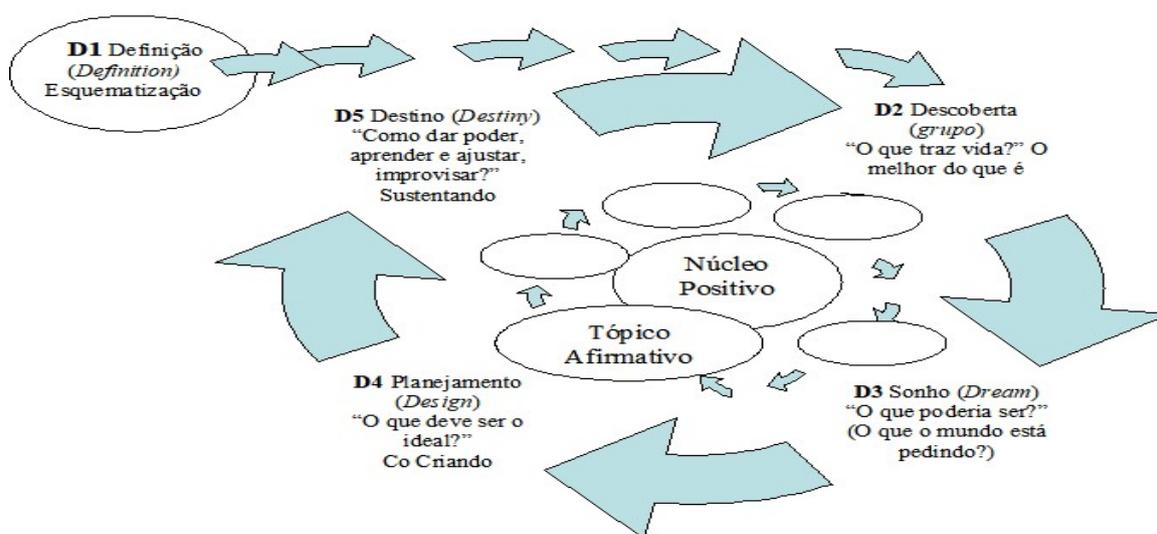
Entretanto, com os avanços obtidos no estudo da IA, a próxima seção apresenta a configuração do ciclo de 5-D, tal como foi feito nesta dissertação.

### 2.3.3 O Ciclo de 5-D

Segundo Acosta e Douthwaite (2005), no ciclo apreciativo é importante saber definir a direção da intervenção, em torno da qual se situam as questões que se pretendem discutir. O entendimento é de que se pode acrescentar um “D” inicial que cumpra esta função sem alterar a essência do ciclo originalmente proposto por Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), que prevê 4 (quatro) etapas, como posto na seção anterior.

Nos trabalhos realizados pela professora Rezilda Rodrigues Oliveira isto vem sendo feito, com a inclusão de um “D” antecedente aos demais “Ds”, passando o modelo a se chamar de ciclo de 5-D. Dissertações e teses sob sua orientação têm o primeiro “D” como ponto de partida da esquematização do estudo, sendo esta a forma na qual se institui o protocolo de pesquisa utilizado para a aplicação da IA. A Figura 12 apresenta o ciclo de 5-D adotado nesta dissertação.

Figura 12 Ciclo de 5-D



Fonte: adaptado de Cooperrider e Whitney (2006)

O ciclo de 5-D pode ser encontrado na dissertação de Souto (2017), no âmbito do PPGC/UFRPE e na UFPE, tanto no Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD), com duas teses de doutorado (ALMEIDA, 2013 e CABRAL, 2015) e quatro dissertações de mestrado (ARAÚJO, 2010; OLIVEIRA, 2012; SAUER, 2013 e SOBRAL, 2013), quanto no Mestrado Profissional em Gestão Pública (MGP), como é o caso das dissertações de Campos

(2010); Gouveia (2011); Broxado (2013); Hamell (2014); Pereira (2015) e Nascimento (2016), entre outros.

No 1-D, as questões se ligam ao objetivo a ser atingido, às escolhas sobre quem serão os protagonistas do processo. Geralmente, pergunta-se: que intervenção se pretende fazer? Quem envolver? A busca de respostas para estas perguntas abrange todos os envolvidos na IA, que formam um pacto para atuarem juntos ao longo de todo o processo, cujo início reside no 1-D.

A adoção da IA corresponde a uma intervenção, como estipula o princípio da simultaneidade, posto em prática na série de etapas que ajudam a identificar a mudança positiva da organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Na visão de Cooperrider, Whitney e Stavros (2008, p. 13), a mudança positiva pode ser definida como:

Qualquer forma de mudança na organização, reforma ou planejamento que se inicie com uma investigação compreensiva, análise e diálogo acerca do núcleo positivo de uma organização que envolva interessados diversos, e depois vincule esse conhecimento à agenda e às prioridades de mudança estratégica da organização.

Seguindo a lógica do 1-D, vê-se que em uma ação de intervenção também ocorre a escolha do tópico afirmativo. Cooperrider, Whitney e Stavros (2008) afirmam que se pode propor um ou mais tópicos. Os autores dizem que os tópicos são palpites corajosos, que dão vida à organização e ao que se almeja (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

Neste aspecto, é interessante dizer que uma das críticas à IA sugere que esta abordagem é acusada pelo seu foco nas descrições linguísticas positivas (SOUZA; MACNAMEE; SANTOS, 2010). Entretanto, a linguagem positiva é indispensável para o processo de mudança, pois a IA se concentra em aperfeiçoar o desempenho organizacional (HIRUNWAT, 2011). Com isso, estimula-se os valores culturais que destacam o que a organização tem de melhor.

A fundamentação teórica e metodológica da abordagem da IA, no contexto da literatura adotada no estudo do AUDI/IFPE, apresentada neste capítulo, dá lugar ao esboço metodológico adotado na elaboração deste trabalho.

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo discorre sobre o processo metodológico utilizado na dissertação, bem como traça o delineamento, natureza e estratégia da investigação, os quais contribuíram para o alcance dos objetivos da pesquisa. Vale ressaltar que o uso e a aplicabilidade da abordagem

metodológica da IA constituem fundamento básico promovido pela inovação e mudança no contexto organizacional da AUDI/IFPE, a ser posto em prática mediante proposta de implantação de uma Controladoria.

### 3.1 Tipologia da Pesquisa

Existem vários tipos de pesquisas, dentre eles, o que foi utilizado na taxonomia proposta por Vergara (2010) e seus respectivos critérios: quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, descritiva, explicativa e intervencionista. Em relação aos meios, o trabalho reúne pesquisa de campo, documental e estudo de caso.

Para Varona (2004), o caráter intervencionista norteia a estratégia da IA, a qual valoriza o compromisso de promover a reflexão e pôr em prática a vontade coletiva de uma equipe ou de uma organização.

Como não há estudos sobre a abordagem e metodologia da IA semelhantes ao que foi feito no caso da AUDI/IFPE, entende-se que esta pesquisa traz grande contribuição à pesquisa contábil. No Quadro 5, apresenta-se o detalhamento do tipo de pesquisa adotado quanto aos fins propostos por Vergara (2010).

Quadro 5 – Tipo de pesquisa quanto aos fins

Quanto aos fins	Descrição
Exploratória	A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.
Descritiva	A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.
Explicativa	A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinados fenômenos.
Intervencionista	A investigação intervencionista tem como principal objetivo, interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la. Não se satisfaz, portanto, em apenas explicar.

Fonte: Vergara (2010, p.42-43)

Por ser descritiva, esta pesquisa se enquadra no que Gil (2008) considera primordial estabelecer relações entre variáveis e o foco nas características de um determinado grupo. Em relação às pesquisas exploratórias, estas são pesquisas iniciais em que se visa aprimorar ideais sobre um determinado assunto (RODRIGUES, 2006). Por seu turno, as pesquisas explicativas são aquelas “que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2008, p. 28).

O *locus* da pesquisa foi a própria AUDI/IFPE, na qual foram realizadas oficinas apreciativas, reunindo membros que a integram e que formaram a equipe colaborativa, com os seguintes membros: o atual Auditor Chefe, os auditores e a equipe administrativa pertencente ao órgão. Para complementar a coleta de dados, também foi realizada uma entrevista com o primeiro titular da AUDI/IFPE, antecessor do atual responsável pela AUDI/IFPE, no período de 2008 até 2013, fazendo-se uso de um roteiro semiestruturado para facilitar o trabalho (ver Apêndice B). Este assunto será retomado mais adiante.

O acesso à AUDI/IFPE foi facilitado pelo fato de o autor desta pesquisa ser membro da organização e ter obtido autorização da Reitoria (ver Apêndice A) para desenvolver seu trabalho na instituição. Os preparativos desta fase fazem parte do 1-D *Definition/Definição*, melhor detalhado na seção 3.2.

Isto também facilitou a coleta de documentos, tais como relatórios, portarias e resoluções da AUDI/IFPE, entre outros materiais utilizados, inclusive os disponíveis no site institucional do IFPE. Do ponto de vista da bibliografia, a pesquisa buscou referências em periódicos, livros, dissertações e teses. No Quadro 6, detalha-se os meios que foram empregados na pesquisa, conforme recomenda Vergara (2010) e Coelho (2011).

Quadro 6 – Tipo de pesquisa quanto aos meios

Quanto aos meios	Descrição
De Campo	Pesquisa de Campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação dos participantes ou não até mesmo oficinas.
Documental	Investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, ofícios, memorandos e etc.
Colaborativa	Pesquisa colaborativa é uma ferramenta de formação contínua, faz parte de um processo inovador na construção de conhecimento do investigador, dimensionando, articulando, o saber acadêmico e o saber experiencial.
Estudo de Caso	Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

Fonte: adaptado de Vergara (2010, p. 43-44) e Coelho (2011)

No estudo de Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa de campo tem o objetivo de conseguir informações acerca de um problema em busca de resposta. Segundo Gil (2008, p. 51), a pesquisa documental “assemelha-se com a bibliográfica”. O autor reforça que:

A pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008, p. 51).

Como já foi indicado, a estratégia adotada nesta dissertação foi a do estudo de caso, cuja escolha requer alguns cuidados. Para Godoy (1995, p. 25), “o propósito fundamental do estudo de caso (como tipo de pesquisa) é analisar intensivamente uma dada unidade social”. Nesse sentido, visa analisar de forma detalhada o ambiente organizacional. Segundo Yin (1989, p. 23), o estudo de caso:

É uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência.

Sobre o assunto Gil (2008, p.57-58) afirma que:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisa com diferentes propósitos, tais como: a) explorar situações da vida cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Fazendo um contraponto com Mariz et al. (2005), aqui se reconhece que as práticas metodológicas relativas ao estudo de caso refletem uma pesquisa versátil na área de organizações, além de se adotar, na maioria das vezes, um cunho qualitativo o qual sugere métodos interpretativos para se analisar os dados.

A estratégia apreciativa propõe que se realize um modo colaborativo de trabalho. De acordo com Cooperrider, Whitney e Stavros (2008 p. 55): “a equipe deve conter uma variedade de “vozes”, já que é na diversidade que se origina uma riqueza maior de relações, diálogo e possibilidade”.

A caracterização do trabalho realizado sob esse viés, encontra em Desagagné (2007, p. 07) uma explicação para o que entende ser “uma visão socioconstrutivista do “saber”, a partir de um processo coletivo de interpretação, no qual teoria e prática se relacionam constantemente”. Neste processo, a interação desempenha um papel relevante na busca da concepção do fenômeno.

Segundo Souza, McNamee e Santos (2010, p. 603), “a postura colaborativa faz com que o pesquisador tenha que lidar com o fato de que muitas das escolhas conjuntas não serão as

mesmas que ele faria sozinho”. Deste modo, é fundamental dizer que o método da IA destaca-se pelo formato de natureza participativa e inclusiva.

Sobre a visão construtivista, Creswell (2010, p. 31) debruça-se sobre o assunto, fazendo alusão ao fato de os construtivistas sociais defenderem “suposições de que os indivíduos procuram entender o mundo em que vivem e trabalham”, sendo componente fundamental para que seja este o modo pelo qual são processadas as possíveis divergências do pensar e do agir.

Em Cooperrider e Whitney (2006, p. 51-52) tem-se que:

O construtivismo é uma abordagem à ciência humana que substitui as relações como o local do conhecimento para o indivíduo. Logo, essa abordagem é construída em torno de uma apreciação perspicaz do poder da linguagem e discurso de todos os tipos (desde as palavras e metáforas até as formas narrativas, assim por diante) para criar nosso senso de realidade – nosso senso de verdade, de bondade e do possível. Filosoficamente, o construtivismo envolve uma alteração decisiva na tradição intelectual ocidental (...). Na prática, o construtivismo substitui as afirmações absolutistas ou a palavra final pela busca colaborativa incessante para entender e construir opções visando uma vida melhor.

Em suma, os fundamentos metodológicos deste trabalho estão relacionados à Investigação Qualitativa que constitui uma das vertentes da IA, como referido por Marujo et al. (2007). Acompanha-se, também, o pensamento de Gergen e Gergen (2006, p. 364), para quem:

A investigação qualitativa é um campo repleto de criatividade, de entusiasmo, de efervescência intelectual, de influência de outras áreas, de diálogos catalíticos e do predomínio de uma sensação de participação em uma revolução viva.

De acordo com Gaskell (2013, p. 65), a pesquisa qualitativa “...é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos”. Para Godoy (1995, p. 62), “...a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”. Com isso, o pesquisador procura se identificar com o objeto de estudo, no intuito de entender o mundo da equipe colaborativa, além de observar as narrativas dos atores, a fim de dar andamento aos esquemas interpretativos.

A pesquisa em questão promove o levantamento dos dados para “...compreensão das relações sociais entre atores sociais e sua situação”, como propõe Gaskell (2013, p. 65), sabendo que, como aponta Godoy (1995, p. 63) “...os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto”. Assim sendo, seu objetivo é verificar como determinado fenômeno se revela nas atividades, condutas e interações diárias.

Traçado esse cenário metodológico, na próxima seção mostra-se como o ciclo apreciativo se desdobrou em termos da coleta e da interpretação dos dados.

### 3.2 Coleta e Interpretação dos Dados

A coleta de dados tomou como referência o protocolo de pesquisa elaborado no 1-D, no qual foi articulado o cronograma das oficinas apreciativas, com datas agendadas pelo pesquisador junto à equipe de pesquisa colaborativa, que foi constituída com esta finalidade. No plano do 1-D também se tratou da entrevista apreciativa que foi realizada com primeiro titular da AUDI/IFPE, como dito anteriormente, junto com aplicação de questionários, prévio à realização das oficinas.

Estes procedimentos foram inspirados em Cooperrider e Whitney (2006), cuja lógica de pesquisa se apoia na ideia de que a IA afirmam:

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

No caso da abordagem da AUDI/IFPE, o delineamento do estudo teve como marco histórico seu surgimento em 2008 e respectivo funcionamento até os dias atuais. No desenho de coleta de dados procurou-se fazer com que o trabalho da equipe colaborativa fosse estimulante, respeitando valores, experiências exitosas e histórias acerca da organização, como preambulo dos desejos projetados para o futuro (COPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

No caso da AUDI/IFPE, os dados obtidos foram submetidos à análise do conteúdo extraído das temáticas discutidas nas entrevistas, aplicação de questionários, diálogos nas oficinas e conversações realizadas pela equipe colaborativa e o pesquisador, dedicados a construir sentido em torno dos discursos proferidos ao longo do ciclo apreciativo. Para Cooperrider, Whitney e Stavros (2008, p. 125), torna-se necessário “realizar um exame cuidadoso porque a criação requer a descoberta das forças doadoras de vida”. Uma ilustração do esquema de coleta de dados e da elaboração do relatório pode ser apresentada no Quadro 7, que serviu de base para a pesquisa.

Quadro 7 – Coleta de dados e confecção do relatório da pesquisa

Método de Coleta de dados	Entrevista Apreciativa (individual) Aplicação de questionário apreciativo Observações dos participantes Intervenções da equipe colaborativa nas oficinas
Relatório da IA	Riqueza de detalhes narrativos Histórias que exemplifiquem Abordagem dos componentes do Núcleo Positivo Apresentações multimídia

Análise e validação de cada etapa do ciclo de 5-D pelos participantes
---

Fonte: adaptado de Nascimento (2016) e Cooperrider; Whitney; Stavros (2008, p. 125)

A análise interpretativa dos dados levantados ao longo do ciclo de 5- D fundamentou-se em Bardin (1977, p. 42), que define a análise de conteúdo como:

... um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativo ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Já Godoy (1995, p. 25) destaca que “...a interpretação envolve uma visão holística dos fenômenos analisados, demonstrando que os fatos sociais sempre são complexos, históricos, estruturais e dinâmicos”. O importante é que se possa perceber o real significado dos fatos (BARDIN, 2009).

Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo consiste na identificação, codificação e categorização de padrões de dados. O foco voltado para a análise de conteúdos textuais, também é recomendado por Cooperrider, Whitney e Stavros (2008). Por exemplo, para fazer a análise da entrevista realizada com o primeiro titular da AUDI/IFPE, as categorias e elementos foram centralizados na categoria das experiências exitosas e no que dá vida a organização, vistas sob diferentes ângulos.

Quanto aos elementos do ciclo de 5-D, cada “D” constitui uma categoria temática, cujas características e significados foram previamente determinadas tanto no referencial teórico como no teor e carga substantiva que essas etapas contêm. A interpretação dos dados obtidos em cada “D” não escapa de seus descritores e sentidos que eles adquirem quando o fluxo do modelo de 5-D se encontra em ação.

Segundo Romero (2013, p. 85), nesta etapa, são constituídos “...acordos sobre aspectos a considerar e o que se espera que ocorram”. Dessa forma, pesquisador e pesquisados sabem o papel de cada um na aplicação da IA. Oliveira (2012) reforça que a inserção desta nova etapa constitui uma ligação da IA com a pesquisa que se quer desenvolver, bem como com os instrumentos descritos no protocolo de trabalho.

Ao mesmo tempo também se fez a triangulação dos dados, que é uma estratégia metodológica na qual se confronta dados de uma fonte com outra, bem como teorias e visões dos pesquisadores, com intuito de confirmar os resultados obtidos na pesquisa. Nesse aspecto, Flick (2009, p. 62) explica que:

A triangulação implica que os pesquisadores assumam diferentes perspectivas sobre uma questão em estudo ou, de forma mais geral, ao responder a perguntas de pesquisa. Essas perspectivas podem ser substantiadas pelo emprego de vários métodos e/ou em várias abordagens teóricas. Ambas estão e devem estar ligadas. Além disso, refere-se à combinação de diferentes tipos de dados no contexto das perspectivas teóricas que são aplicadas aos dados.

Já em Marcondes e Brisola (2014, p. 204), registra-se que:

Na análise por triangulação de métodos, está presente um *modus operandi* pautado na preparação do material coletado e na articulação de três aspectos para proceder à análise de fato, sendo que o primeiro aspecto se refere à informações concretas levantadas com a pesquisa, quais sejam, os dados empíricos, as narrativas dos entrevistados; o segundo aspecto compreende o diálogo com os autores que estudam a temática em questão; e o terceiro aspecto se refere à análise de conjuntura, entendendo conjuntura como contexto mais amplo e mais abstrato da realidade.

Nesta pesquisa, a análise e interpretação dos dados foram feitas em simultâneo, conforme a realização das etapas do ciclo apreciativo, em coerência com a orientação de Cooperrider, Whitney e Stavros (2008) e de Triviños (1994), para os autores o que ocorre é um fluxo de informações que são levantadas, que precisam ser rapidamente interpretadas, pois podem surgir novas informações, o que irá demandar uma nova busca de dados.

Os dados a serem interpretados, inclusive também podem ser validados neste mesmo fluxo, para se examinar o material obtido, cuja forma de exibição e discussão pode ser feita sob diferentes meios. Cooperrider, Whitney e Stavros (2008, p. 132), afirmam que:

Os dados podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de história, boletins informativos e outros recursos visuais. A busca por um método perfeito para extrair sentido dos dados não é importante. Não existe uma única forma correta de analisar os dados.

Dito isto, apresenta-se a seção de resultados, a seguir.

#### **4. RESULTADOS**

Neste capítulo se expõe como a abordagem e metodologia da IA foi utilizada por meio do ciclo de 5-D, realizado em conjunto com a Equipe Colaborativa da Pesquisa – ECP, acerca da qual serão tecidos comentários que tratam de sua participação e protagonismo no âmbito deste trabalho.

## 4.1 Ciclo de 5-D: aplicação e resultados

### 4.1.1 Definição (1-D)

Como já foi mencionado anteriormente, a primeira etapa do ciclo de 5-D é denominada Definição (1-D) e representa o início do processo apreciativo. Nesta seção, também se delinham os elementos que foram mobilizados nesse processo de inovação e mudança positiva no âmbito da AUDI/IFPE associados aos bens, forças e recursos que promovem as atividades de controle interno nesse órgão, correspondente ao primeiro objetivo específico desta dissertação.

Assim, contou-se com o apoio institucional por meio do Termo de Anuência dada pela Reitoria do IFPE, em 26 de julho de 2017,<sup>7</sup> conforme consta do Apêndice A. Note-se que o pesquisador por trabalhar na instituição de origem, procurou otimizar o prazo do trâmite processual para viabilizar as etapas da pesquisa. Em paralelo foram reforçados os contatos com a AUDI/IFPE, aguardando o momento de coleta dos dados, que teve lugar nos meses de fevereiro, março e abril de 2018, conforme agenda constante do protocolo da pesquisa.

Também se deve fazer referência à mobilização dos quadros profissionais da AUDI/IFPE, que participaram de todas as oficinas apreciativas realizadas ao longo da coleta e interpretação dos dados, ocorridas nas dependências da instituição nos horários regulares de trabalho. A contribuição de todos, com seu *background*, disposição e interesse para que o trabalho fosse adiante demonstra a mobilização que se desejava na pesquisa.

Outro exemplo de mobilização, associado à realização desta pesquisa, vem a ser a aceitação do convite feito, em 26 de fevereiro do 2018, ao primeiro titular da AUDI/IFPE, para ser entrevistado no âmbito do 1-D. O convidado, atualmente, é Pró-Reitor de Integração e Desenvolvimento Institucional (PRODIN) e desenvolve suas atividades no IFPE há 38 anos. Durante sua trajetória profissional, passou por vários departamentos, tais como: correição, contadoria; comissão de licitação, de sindicância, processo administrativo disciplinar, comissão de estruturação, órgãos colegiados, comissão do conselho deliberativo, além de ter concorrido à eleição para diretor geral do IFPE Campus Recife.

Para dar fundamento à entrevista, a intenção era fazer a apresentação dos objetivos da pesquisa, bem como discorrer sobre a natureza das questões discutidas no trabalho (ver roteiro no

---

<sup>7</sup> O processo para realização da pesquisa no IFPE foi solicitado em abril de 2017, foi examinado pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação – Propesq da instituição, vindo a ser deferido em julho de 2017.

Apêndice B). Entretanto, tais atividades não puderam ser realizadas, como previsto, por conta da agenda movimentada do entrevistado no IFPE, o que somente veio a acontecer em 02 de março de 2018, às 16:30h. Foi feito o registro fotográfico do encontro do pesquisador com o primeiro titular da AUDI/IFPE (Figura 13 – Apêndice G), que teve lugar na sala da Coordenação de Eventos da Reitoria do IFPE.

Juntamente com objetivos da pesquisa, apresentou-se uma abordagem inicial da IA, seguida pela entrevista, que teve um aspecto positivo, pois mostrou o entusiasmo do entrevistado em reviver a história dos seus 38 anos de atividade na instituição e, principalmente, na AUDI/IFPE. Os dados da entrevista foram gravados e transcritos, tendo o roteiro adotado seguido o proposto no Apêndice B.

No encontro, o entrevistado fez uma narrativa de sua atuação na AUDI/IFPE, com destaque para as dificuldades do trabalho no período que a instituição passou por um momento de estruturação. Segundo o depoente, o acúmulo de atividades era constante, com muita dedicação e trabalho à AUDI/IFPE.<sup>8</sup> Hoje o órgão tem uma estrutura fundamental voltada para atender ao controle interno e aos órgãos de controle externo.

O entrevistado destacou a importância da Controladoria na gestão da instituição, considerando ser essencial que esse organismo venha ser implantado, de modo que os procedimentos administrativos sejam executados e que esses resultados sejam positivos para a instituição. Após essa breve explanação, o primeiro titular da AUDI/IFPE começou a responder às questões constantes do Apêndice D.

A entrevista durou aproximadamente 40 minutos. Dois dias depois, o entrevistado fez a revisão da transcrição de suas falas, para fins de validação, e as devolveu com ajustes e a devida aprovação.

Considerando a análise do conteúdo da entrevista apreciativa, identificou-se a primeira categoria temática, ou seja, “experiências exitosas”, subdividida em “criação de procedimentos internos” e “melhores práticas”, de acordo com a livre fluência das respostas dadas ao pesquisador (ver Quadro 8). A interpretação dos dados levou em conta o contexto histórico do IFPE, delineado pelo próprio entrevistado. Assim sendo, apresenta-se uma breve síntese dos trechos mais relevantes de seu depoimento.

---

<sup>8</sup> Precedente a esta dissertação, o estudo realizado por Costa Junior (2012) faz uma análise do papel da AUDI/IFPE e mostra como a visão desse órgão por parte de seus gestores e auditores reflete o teor positivo de sua atuação, classificando-a, portanto, como instrumento de auxílio à gestão.

Quadro 8 – Experiências Exitosas

Categoria de análise		Elemento de análise dos dados obtidos
Experiências exitosas	Criação de procedimentos internos	O plano de auditoria que procurou estabelecer critérios técnicos, materialidade, criticidade com isso incluir em algumas áreas que a instituição estava passando por diversos problemas. Com esse plano de auditoria e mapeamento, montamos uma estrutura junto a Controladoria Geral da União – CGU. Esse trabalho foi tão exitoso que inclusive essas práticas foram apresentadas no Fórum Nacional dos Auditores Internos - FONAI como modelo de estruturação de normativos internos de almoxarifado, de patrimônio, da contabilidade, bens, suprimentos, serviços, compras, licitações e transportes. Subsidiamos a gestão nesse sentido com as boas práticas para que a instituição pudesse a partir daquele momento instituir seus procedimentos internos criando orientações, manuais norteadores das boas práticas. Foi criado um comitê de governança que a auditoria mitigava todos esses riscos, mitigava todas essas situações então foi um momento difícil e de estruturação sendo exitoso por que o instituto nunca tinha feito um plano de auditoria. Nunca tinha trabalhado com um escopo relacionado a quantidade de horas para cada atividade, quais eram os riscos de executar, estabelecendo condições técnicas de maturidade e criticidade tudo isso para que pudéssemos determinar prioridades naquele momento, por que tudo era prioridade.
	Melhores Práticas	

Fonte: dados obtidos na entrevista com o primeiro titular da AUDI/IFPE

No Quadro 9, expõe-se a segunda categoria temática, “O que dá vida à organização”, subdividida em “experiência profissional” e “mudança positiva”. Em ambas, o olhar apreciativo foi associado ao poder que as histórias têm para ser elemento catalisador de mudança e traduzirem experiências autênticas das realizações de alguém que obteve sucesso no campo de trabalho ligado ao tema desta dissertação.

Neste estudo, nota-se que o primeiro titular da AUDI/IFPE utiliza uma linguagem normativa e demonstra o domínio da base legal do controle, combinada com uma forma de pensar organizacional e comportamental (DUROCHER, 2009). De um lado, a visão do respondente confirma sua identificação com uma cultura contábil dominante, enquanto que, por outro lado, revela como foi buscada a superação de uma situação que parecia ser incomoda no relacionamento chefia-subordinado. Em ambos os casos abordados pelo entrevistado, foi estabelecida uma conexão relacional com algo que deu certo no passado e funcionou também como uma estratégia de fundo comportamental.

Quadro 9 – O que dá vida à organização

Categoria de análise		Elemento de análise dos dados obtidos
O que dá vida a organização	Experiência Profissional	A chefia seja na AUDI/IFPE, ou seja, em outro lugar, é um conjunto de normas técnicas que é relacionada as competências do trabalho. Há um conjunto de perfis que uma pessoa que vai supervisionar, coordenar uma área tem que se aperceber quanto a todos os processos que regem a gestão de recursos humanos, você vai lidar com pessoas. Desde a Lei nº 8.112/90 até todos os demais processos, a Lei nº 1.171/94, o código de ética do servidor, O código de ética da alta administração, a Exposição de Motivos nº 37/2000 e todas as leis de improbidade administrativa, incluindo a Lei nº 8.429/92, junto com todos os processos que regem a administração pública e seus princípios. Você quando coordena ou supervisiona uma área, você tem que ter um acúmulo razoável de conhecimento dessas áreas e você tem que lidar muito o dia a dia e esses princípios são muito norteadores quanto a isonomia, a equidade, a legalidade.
	Mudança Positiva	... Uma experiência na auditoria que foi minha experiência mais exitosa além da auditoria foi que como chefe, os recursos humanos “entregaram” uma servidora na auditoria, cheia de vícios, eu me lembro que a primeira coisa que fiz com ela foi não a criticar, não estabelecer uma relação de conduta rígida, austera. Uma conduta diferente com que eu tinha com as outras pessoas e aí estabelecer com ela um plano primeiro de convivência humana, eu lhe coloquei num curso básico de informática, cheguei até fazer um plano de economia doméstica para ajudar a servidora em suas finanças pessoais. Então, talvez tenha sido minha maior experiência exitosa como chefe, resgatar a autoestima da servidora que estava desgastada devido a não adequação em vários setores da instituição. Com o tempo a servidora se aposentou e hoje sempre que visita o IFPE agradece ao antigo chefe pela ajuda em seu período de dificuldade de adaptação, agradecendo pelas orientações que foram colocadas em prática e foram fundamentais durante sua vida profissional dentro da instituição.

Fonte: dados obtidos na entrevista com o primeiro titular da AUDI/IFPE

Outro contato importante também foi feito com o atual titular da AUDI/IFPE, a quem foi informado a natureza, os objetivos do trabalho, a necessidade de reunir os membros da ECP e estabelecer uma agenda ligada à aplicação do ciclo de 5-D. O encontro foi realizado no dia 07 de março de 2018, sendo considerado o segundo momento da pesquisa, após a entrevista com o primeiro titular da AUDI/IFPE.

Deste modo, todas as atenções voltaram-se para a realização da primeira oficina apreciativa, que contou com o atual titular da AUDI/IFPE em conjunto com a ECP, cujos membros estão identificados no Quadro 10, conforme seu vínculo institucional na AUDI/IFPE, o que constitui a melhor razão pela qual foram convidados a fazer parte deste trabalho, como sugerido por Cooperrider, Whitney e Stavros (2008). Como se pode observar, a participação da ECP contempla as áreas estratégica, operacional e de apoio da AUDI/IFPE.

Deve ser dito que, devido à localização geográfica de cada *campi* do IFPE, não foi possível reunir todos os auditores do IFPE, de sorte que a ECP foi inicialmente constituída por seis participantes. Desta forma, foi estabelecido um protocolo de trabalho, com a assinatura do Termo de Consentimento para Pesquisa (Apêndice B) por cada participante. Com a ECP agendou-se quatro encontros durante o ciclo apreciativo nos dias 07, 14, 21 e 28 de março de 2018.

Quadro 10 – Membros integrantes da Oficina Apreciativa

<b>Cargo</b>	<b>Área Organizacional</b>	<b>Melhor razão para o convite de seu Ingresso na Equipe</b>	<b>Formação</b>
Atual titular da Auditoria	AUDI/IFPE	Responsável pela AUDI/IFPE	-Graduação em Administração de Empresas - Pós-Graduação: Especialização em Gestão e Finanças Públicas
Auditor Interno – Reitoria	AUDI/IFPE	Trabalha na AUDI/IFPE há 3 anos e 4 meses	-Graduação em Ciências Contábeis (Bacharel) - Pós-Graduação: MBA em Administração e Finanças
Auditor Interno – Reitoria	AUDI/IFPE	Trabalha na AUDI/IFPE há 7 anos	- Graduação em Ciências Econômicas (Bacharel) - Mestre em Geografia
Auditor Interno - Campus Recife	AUDI/IFPE	Trabalha na AUDI/IFPE há 7 anos	-Graduação – Direito (Bacharel) -Pós-Graduação: Especialização em Direito Tributário e MBA em Gestão Empresarial
Auditor Interno - Reitoria	AUDI/IFPE	Trabalha na AUDI/IFPE há 4 anos	-Graduação em Direito (Bacharel) e Engenharia Química
Assistente em Administração	AUDI/IFPE	Trabalha na AUDI/IFPE há 8 anos e 7 meses	- Graduação em Ciências Econômicas (Bacharel) -Pós-Graduação: Especialização em Gestão Organizacional
Pesquisador*	DCLC <sup>9</sup> – IFPE CAMPUS RECIFE	Trabalha na instituição há 8 anos e 7 meses	- Graduação em Ciências Contábeis (Bacharel) - Pós-Graduação:

<sup>9</sup> DCLC – Divisão de Compras Licitações e Contratos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia IFPE - Campus Recife.

			Especialização em Perícia Contábil Especialização em Gestão Pública Mestrando em Controladoria Atualmente é Assistente em Administração e Pregoeiro Oficial
Primeiro Titular da Auditoria**	PRODIN	38 anos de serviços prestados na instituição	Graduação - Licenciatura em Ciências Biológicas Pós-Graduação: Especialização em Administração escolar Especialização em Auditoria Governamental

Fonte: elaborado pelo autor

\*A partir deste ponto, o mestrando será identificado como “pesquisador”

\*\* O primeiro titular da AUDI/IFPE não fez parte da ECP. Participou através de uma entrevista apreciativa

Em 07 de março de 2018, às 10:30h, para os participantes da ECP foi feita uma apresentação multimídia pelo pesquisador, que versou sobre os aspectos teóricos deste trabalho, tendo havido algumas discussões e esclarecimentos acerca de certas particularidades, constando dos temas abordados na pesquisa: Controladoria *versus* IA (princípios fundamentais, aplicações, ciclo de 5-D, definição do núcleo positivo e escolha do tópico afirmativo). Na oficina, foram feitos dois registros fotográficos, conforme as Figuras 14 e 15 conforme consta no Apêndice H.

Como já foi referido, o trabalho é de natureza participativa, o que reforçou a necessidade de confirmar os pactos e acordos com a ECP sobre a agenda das oficinas, bem como do mecanismo de validação de cada etapa do ciclo de 5-D.

No âmbito do 1-D, cabe destacar como se deu a escolha do tópico afirmativo pela ECP. Tomou-se como base a sugestão de três tópicos que se basearam no referencial de inovação e mudança que é uma das características da IA, para dar ênfase à proposta de implantação da Controladoria na AUDI/IFPE (Apêndice C).

De acordo com Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), recomenda-se a apresentação de três a cinco sugestões de tópico afirmativo, dispostas no Quadro 11, como eixo orientador do trabalho e substância dos passos seguintes do ciclo apreciativo. Neste caso, a escolha recaiu no tópico afirmativo de número 2, destacado em negrito.

Quadro 11 – Escolha do tópico afirmativo – (Ciclo de 1-D)

<b>Tópicos</b>	<b>Descrição</b>
TÓPICO 1	A implantação bem-sucedida da Controladoria na AUDI/IFPE fortalece seu papel institucional e a capacidade que tem de promover positivamente o controle interno em sua esfera de competência
<b>TÓPICO 2 (TÓPICO ESCOLHIDO PELA ECP)</b>	<b>O potencial positivo da AUDI/IFPE expressa sua capacidade de promover mudanças fundamentais na instituição com a implantação bem-sucedida de uma Controladoria e sua contribuição para o bom funcionamento do sistema de controle Interno</b>
TÓPICO 3	Contribuição da Equipe Colaborativa com o objetivo de aperfeiçoar o tópico afirmativo proposto ou de apresentação de outros tópico(s) apreciativo(s)

Fonte: registros feitos pelo pesquisador e pelos membros da ECP da AUDI/IFPE – Oficina Apreciativa do 1-D (Definição)

Dando sequência ao ciclo da IA, foi validado o tópico afirmativo adotado pela ECP e agendou-se os demais encontros em função das quatro etapas seguintes (Descoberta, Sonho, Planejamento e Destino). Isto aconteceu com a devida deliberação da equipe colaborativa, registrado através da Figura 16 (Apêndice I).

Aqui se expõe que a escolha do tópico afirmativo de número 2, feita por unanimidade, envolveu a ideia de a Controladoria ser considerada segunda linha de defesa ligada à gestão e a auditoria interna funcionar como terceira linha de defesa. Estas colocações supõem a Controladoria atuando de forma independente, conforme a Instrução Normativa nº 03/2017 expedida pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (BRASIL, 2017). A oficina durou uma hora e meia e contou com a participação ativa de todos os colaboradores, refletindo uma verdadeira “efervescência intelectual”. Para dar continuidade ao ciclo apreciativo, foi decidido junto com a ECP que o próximo encontro seria no dia 14 de março de 2018, no mesmo local, ou seja, nas dependências da própria AUDI/IFPE.

#### **4.1.2 Descoberta (2-D) e Sonho (3-D)**

Nesta etapa do ciclo apreciativo estão sendo atendidos o segundo e o terceiro objetivos específicos, ao longo do 2-D e 3-D. Por um lado, aponta-se o contato direto mantido pelo pesquisador com o potencial positivo da AUDI/IFPE, pelo qual se obteve resposta para o segundo objetivo específico. Deste modo, esse potencial aparece na figura dos qualificados colaboradores da AUDI/IFPE, devidamente representados por meio de seus talentos, ideias, crenças e valores

que demonstram a capacidade organizacional para a promoção da inovação e mudança decorrentes da implantação de uma Controladoria nesta instituição.

Neste particular, a discussão travada em torno da configuração organizacional que tal Controladoria pode assumir no âmbito da AUDI/IFPE também expressa o atendimento do terceiro objetivo específico.

Em verdade, tratou-se da real descoberta do potencial positivo da AUDI/IFPE posta em prática através da realização de oficinas com a ECP, que começou com o pesquisador fazendo uma retrospectiva do 1-D, com destaque para a importância do tópico afirmativo escolhido.

Um ponto que sobressai consiste no fato de o pesquisador, com o objetivo de otimizar o andamento dos trabalhos, ter concretizado a fase da Descoberta (2-D) e a fase do Sonho (3-D) na oficina do dia 14 de março de 2018. O procedimento adotado, então, foi o de fazer a apresentação dos resultados do ciclo apreciativo primeiramente pelo 2-D e, em seguida, o 3-D.

Outra questão diz respeito à entrada de mais três membros na ECP, que passou a ser composta por nove integrantes, os quais assinaram o Termo de Consentimento (Apêndice B). Ao serem consultados, concordaram com a escolha do tópico afirmativo número 2 (Apêndice C). Desta forma, ratificaram a escolha realizada pela ECP na oficina anterior.

Com a inclusão de novos membros, tornou-se ainda mais importante a retrospectiva feita pelo pesquisador perante a ECP, pois foi lembrado o intuito de salientar os objetivos da pesquisa, o caminho a ser percorrido para obtenção de seus resultados. No Quadro 12 está sendo apresentada a nova configuração da ECP.

Quadro 12 – Nova formação do grupo para a realização da pesquisa colaborativa

<b>Cargo</b>	<b>Área Organizacional</b>	<b>Melhor razão para o convite de seu Ingresso na Equipe</b>	<b>Formação</b>
Atual titular da Auditoria	AUDI/IFPE	Responsável pela AUDI/IFPE	-Graduação em Administração de Empresas - Pós-Graduação: Especialização em Gestão e Finanças Públicas
Auditor Interno – Reitoria	AUDI/IFPE	Trabalha na AUDI/IFPE há 3 anos e 4 meses	-Graduação em Ciências Contábeis (Bacharel) - Pós-Graduado - MBA em Administração e Finanças
Auditor Interno – Reitoria	AUDI/IFPE	Trabalha na AUDI/IFPE há 7 anos	- Graduação em Ciências

			Econômicas (Bacharel) - Mestre em Geografia
Auditor Interno - Campus Recife	AUDI/IFPE	Trabalha na AUDI/IFPE há 7 anos	-Graduação – Direito (Bacharel) -Pós-Graduação: Especialização em Direito Tributário e MBA em Gestão Empresarial
Auditor Interno - Reitoria	AUDI/IFPE	Trabalha na AUDI/IFPE há 4 anos	-Graduação em Direito (Bacharel) e Engenharia Química
Auditor Interno - Reitoria	AUDI/IFPE	Trabalha na AUDI/IFPE há 8 anos	- Graduação em Ciências Contábeis (Bacharel) -Pós-Graduação: Especialização em Contabilidade e Controladoria Empresarial - Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural - Doutorado em Psicologia do trabalho (cultura organizacional e organização do trabalho)
Auditor Interno - Reitoria	AUDI/IFPE	Trabalha na AUDI/IFPE há 3 anos	- Graduação em Ciências Contábeis (Bacharel) - Pós-Graduação: – Especialização em Auditoria e Perícia Contábil
Técnico de Assuntos Educacionais	AUDI/IFPE	33 anos de serviços prestados na instituição	-Graduação em Administração (Bacharel) - Licenciatura em matemática Pós-Graduação: MBA em Recursos Humanos
Assistente em Administração	AUDI/IFPE	Trabalha na AUDI/IFPE há 8 anos e 7 meses	- Graduação em Ciências Econômicas (Bacharel) -Pós-Graduação: Especialização em Gestão Organizacional

Pesquisador*	DCLC – IFPE CAMPUS RECIFE	Trabalha na instituição há 8 anos e 7 meses	- Graduação em Ciências Contábeis (Bacharel) - Pós-Graduação: Especialização em Perícia Contábil Especialização em Gestão Pública Mestrando em Controladoria. Atualmente é Assistente em Administração e Pregoeiro Oficial
Primeiro Titular da Auditoria**	PRODIN	38 anos de serviços prestados na instituição	Graduação - Licenciatura em Ciências Biológica Pós-Graduação: Especialização em Administração escolar Especialização em Auditoria Governamental

Fonte: elaborado pelo autor

\*A partir deste ponto, o mestrando foi identificado como “pesquisador”

\*\* O primeiro titular da AUDI/IFPE não fez parte da ECP. Participou através de uma entrevista apreciativa

O 2-D começou com a busca do que funciona bem na AUDI/IFPE, com o propósito de identificar bons resultados e melhorias a serem implantadas com a introdução da Controladoria. Como ponto de partida, o pesquisador propôs que fossem debatidas as características positivas que representam os pontos fortes da AUDI/IFPE, considerando as seguintes questões: O que você mais valoriza em si mesmo, no seu trabalho e no funcionamento da AUDI/IFPE? Cite uma experiência exitosa que você vivenciou na AUDI/IFPE. A Figura 17 faz o registro fotográfico desta oficina (Apêndice J).

Entretanto, as atividades previstas tiveram que ser reprogramadas por conta do horário de trabalho tanto do pesquisador como dos participantes da ECP. Assim, de comum acordo foi acertada a data da próxima oficina, para que não houvesse descontinuidade na realização dos 2-D e 3-D. O roteiro das perguntas foi entregue aos membros da ECP para que fossem respondidas por cada um, como forma de continuar os debates e a própria validação dos dados coletivamente.

Na data de 21 de março de 2018, às 10:30h, o pesquisador foi ao encontro da ECP, para retomar as atividades dos 2-D e 3-D, porém, ocorreu nova mudança no horário da oficina, que foi adiada para as 14:00h do mesmo dia.

Assim foi feito. A oficina teve apenas a falta de um dos membros da ECP que, por motivos de saúde, não compareceu. O pesquisador lembrou aos presentes que haveria não apenas os debates, mas também a validação dos resultados.

As questões apreciativas (Apêndice E) que já eram de conhecimento dos membros da ECP pois foram previamente apresentadas, contribuíram para que os participantes da oficina pudessem refletir e firmar um cenário positivo acerca da implantação de uma Controladoria na AUDI/IFPE. Sobretudo, houve a oportunidade de pensar nas mudanças e seu impacto no bom funcionamento do sistema de controle interno da instituição.

Aqui vale destacar que os diálogos realizados na etapa do 2-D foram favorecidos pelo procedimento adotado, posto que as respostas foram textualmente trazidas pela ECP para a oficina apreciativa. O conteúdo da discussão foi enriquecido nas apresentações feitas pelos participantes que tornaram a atividade mais densa, além de servir de validação dos dados apresentados.

O momento foi intenso e repleto de energia positiva. A tarde foi proveitosa, tendo se criado as condições para uma avaliação positiva dos episódios relatados pelos participantes no âmbito da AUDI/IFPE. Momentos marcantes e conquistas relatadas pela ECP foram revividos de acordo com as experiências de cada um.

Este momento também foi reconhecido como adequado para se compartilhar o conhecimento tácito da ECP, sabendo-se que a principal premissa da IA é que o processo apreciativo do conhecimento é socialmente construído. Em outras palavras, o conhecimento acontece através da interação com e dentro do sistema social. Este é o motivo pelo qual a IA vê as organizações como centros da relatividade humana (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008, p. 31).

O Quadro 13 reproduz as respostas dos membros da ECP. Como foi debatida a questão e ajustado previamente, não houve identificação dos respondentes, que ficaram de devolver o material para que fossem transcritas pelo pesquisador.

Sendo assim, após a compilação, verificou-se as questões apreciativas que expressam características que destacam realizações e tradições vitais da AUDI/IFPE, como foi realçado no referencial teórico da dissertação.

Quadro 13 - Questões apreciativas: características positivas que representam os pontos fortes da AUDI/IFPE – (Ciclo de 2-D)

**Que características positivas representam os pontos fortes da AUDI/IFPE na perspectiva de implantação bem-sucedida da Controladoria nesta instituição?**

- Assessoramento técnico, fortalecimento da gestão, racionalização das ações de controle
- Fornecer procedimentos, apoio a gestão, mapeamento
- Formulação de procedimentos, mapeamento de pessoas, apoio alta gestão
- Os relatórios da AUDI emitem recomendações para as situações de riscos encontradas. Essas recomendações ajudariam a Controladoria a elaborar uma escala de prioridades que orientassem um plano de ação. A AUDI elabora um plano de auditoria baseada em riscos que poderia motivar a Controladoria a realizá-lo. A AUDI realizaria a avaliação dos controles internos dos setores que poderia ser encaminhada à Controladoria para melhor conhecimento sistêmico do IFPE
- Mitigação de riscos, aprimoramento nos processos de trabalho, otimização do processo decisório da gestão
- Mitigação de riscos e busca da melhoria dos processos do IFPE
- Criação de controles internos, apoio e suporte aos gestores, monitoramento dos planos e processos da entidade
- Aprimoramento dos processos desenvolvidos, mitigando os riscos
- As auditorias internas no âmbito da Administração Pública constituem a terceira linha de defesa das organizações. A Auditoria Interna do IFPE possui independência, base normativa definida, ótima capacidade de resposta e equipe multidisciplinar

Fonte: dados do roteiro e da Oficina Apreciativa do 2-D

Do ponto de vista empírico, aponta-se que este foi um momento de valorizar o trabalho de seus membros, suas experiências, sem falar da oportunidade de se fazer o aprimoramento do sistema de controle interno pelas competências de seus membros, dando margem, por consequência de dar destaque ao papel da AUDI/IFPE como terceira linha de defesa da instituição.

O desenvolvimento desta atividade na oficina realizada junto com a ECP permitiu que houve a expressão das características positivas e dos pontos fortes da AUDI/IFPE, ao mesmo tempo em que se percebeu um pensamento uniforme nas respostas do grupo. O mesmo procedimento foi realizado na sequência da oficina, que teve como foco o elemento valorativo dos participantes da ECP em conexão com a atuação da AUDI/IFPE, como se exhibe no Quadro 14.

Quadro 14 - Questões apreciativas: valorização em si mesmo e no seu trabalho – (Ciclo de 2-D)

**O que você mais valoriza em si mesmo, no seu trabalho e no funcionamento da AUDI/IFPE?**

- Acuracidade
- Imparcialidade na atuação da auditoria
- Proatividade na realização dos trabalhos
- Conhecimento sistêmico do IFPE, metodologia de trabalho baseado em riscos
- Postura colaborativa, capacidade técnica da equipe, capacidade de adaptação às mudanças
- Postura de integração em grupo
- Possibilidades de contribuir para melhoria da sociedade
- Agilidade na interlocução entre a AUDI e os órgãos de controle
- Conhecimento técnico, conhecimento sistêmico do IFPE, bom relacionamento com a equipe de auditoria, organização

Fonte: dados do roteiro e da Oficina Apreciativa do 2-D

As repostas apresentadas destacam as habilidades individuais da ECP, em que se revelam pontos fortes ligados às qualidades e comportamentos de cada um, em termos de postura colaborativa, capacidade técnica e adaptação frente às mudanças, bem como a busca de boa interlocução entre a AUDI/IFPE e os órgãos de controle interno, além da consciência de contribuir para com a sociedade. Esses exemplos reforçam o papel da AUDI/IFPE na promoção do controle interno do IFPE e preparam o caminho para a implantação da Controladoria.

O clima de cordialidade deu maior fluência à oficina, que passou a focar as experiências exitosas de cada um dos membros da ECP, como se destaca no Quadro 15.

Quadro 15 - Questões apreciativas: experiências exitosas – (Ciclo de 2-D)

Cite uma experiência exitosa que você vivenciou na AUDI/IFPE e que trouxe orgulho por pertencer ou ter participado da trajetória deste órgão
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de documentos reguladores e norteadores das atividades desenvolvidas na AUDI, regionalização da auditoria interna</li> <li>- Melhoramento nos processos voltados ao monitoramento das recomendações da auditoria interna</li> <li>- Participação em auditorias sistêmicas no IFPE, participação na elaboração das matrizes de riscos, substituição eventual da titularidade da auditoria</li> <li>- Elaboração do PAINT, com a metodologia baseada em riscos, atuação sistêmica da AUDI, regionalização da auditoria, informativo da auditoria</li> <li>- A transição do titular da auditoria para um auditor de carreira</li> <li>- Participação direta como agente indutor das políticas de ensino, pesquisa e extensão</li> <li>- Realização da nova estruturação através da regionalização no processo de atuação da AUDI</li> <li>- Participação em auditorias que tiveram como escopo as atividades finalísticas. Ex: Atividade Docente (esforço acadêmico)</li> </ul>

Fonte: dados do roteiro e da Oficina Apreciativa do 2-D

Conforme interpretado pelo grupo da ECP, as experiências exitosas apontam para processos que trouxeram melhoria das atividades desempenhadas pela AUDI/IFPE, que foi objeto de regionalização no âmbito institucional; referências à elaboração do PAINT, através do qual se deu ênfase à metodologia baseada na gestão de riscos. Houve também citação ao fato de AUDI/IFPE contribuir para a atividade finalística da instituição como agente indutor na missão institucional voltada para o ensino, a pesquisa e a extensão. Um dos membros da equipe não respondeu à questão.

Ainda na fase do 2-D, mais um momento de reflexão foi solicitado à ECP ao assinalar sua capacidade de promover mudanças com a implantação bem-sucedida de uma controladoria e sua contribuição para o bom funcionamento do controle interno na instituição, tema que constitui o próprio tópico afirmativo da pesquisa, obtendo-se como resultado os dados constantes do Quadro 16.

Quadro 16 - Questões apreciativas: capacidade de promover mudanças neste órgão com a implantação bem-sucedida de uma controladoria – (Ciclo de 2-D)

<b>Como você aprecia a atuação da AUDI/IFPE na sua capacidade de promover mudanças neste órgão com a implantação bem-sucedida de uma controladoria e sua contribuição para o bom funcionamento do sistema de controle interna da instituição?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por meio do desenvolvimento dos seus trabalhos, a AUDI/IFPE vem constantemente promovendo melhorias nos processos de trabalho do IFPE</li> <li>- Disponibilizar pessoal</li> <li>- Apoio administrativo, fornecimento de pessoal, sugestão de controle e definição dos papéis</li> <li>- Recomendação de que a AUDI/IFPE deva funcionar de forma independente da Controladoria para mitigar conflitos de interesse</li> <li>- Entendimento de que a implantação de uma Controladoria no IFPE, como unidade da segunda linha de defesa, pode contribuir para a otimização do processo decisório da gestão do IFPE</li> <li>- Entendimento de que são órgãos que fortalecem o controle interno da entidade, entretanto, atuam de forma independente</li> <li>- Visão da Controladoria com o propósito de criar controles internos juntamente com a gestão da entidade, sendo a auditoria responsável por avalia-los. Trata-se de um trabalho que se completa e proporciona a otimização do atendimento da missão da entidade</li> <li>- Visão da Controladoria como agente que cria mecanismos de controle interno em conjunto com a gestão a serem avaliados pela auditoria</li> <li>- Visão de que deve existir independência entre a auditoria interna e a Controladoria. A Controladoria deve atuar como segunda linha de defesa, atuando como órgão de gestão. Compete às auditorias oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles internos mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos</li> </ul>

Fonte: dados do roteiro e da Oficina Apreciativa do 2-D

A análise dos dados constantes do Quadro 16 assinala que os membros da ECP deram ênfase à importância de uma Controladoria que possa fortalecer o sistema de controle, entretanto, como dito anteriormente, tendo sua atuação ligada à gestão como segunda linha de defesa, de maneira que a auditoria interna possa constituir a terceira linha de defesa institucional, de forma independente, para que possa promover mudanças na melhoria dos processos de trabalho do IFPE.

Deste modo, as questões apreciativas criaram a possibilidade de se avaliar o quadro atual da AUDI/IFPE em seus aspectos e potencialidades como órgão de controle responsável por assessorar a gestão no que concerne ao zelo pelas boas práticas administrativas, como temática que vem sendo discutida nesta dissertação.

É interessante notar que esse retrospecto despertou emoções em todo o grupo, criando parâmetros para se avaliar a relação entre passado, presente e futuro. O comprometimento do grupo ficou evidenciado durante a discussão do pesquisador com a ECP, que se mostrou capaz de promover mudanças e concretizar novos projetos no fortalecimento de sua atuação institucional.

Como procedimento interpretativo dos dados, é justo dizer que a ECP, junto com o pesquisador, consolidou os conteúdos do ciclo 2-D (Descoberta), cabendo apontar que a intenção foi de que o juízo de cada um de seus componentes contribuísse para o desenho de um cenário

mais positivo que o atual, desta forma validando os dados que emergiram desse processo. Este foi o momento que antecedeu a passagem do 2-D para o 3-D, no decorrer da oficina apreciativa, cuja abordagem é feita a seguir.

#### 4.1.3 Sonho (3-D)

Em continuidade ao desdobramento desta fase, o pesquisador deu andamento aos trabalhos ligados à fase do 3-D com o objetivo de levar a ECP a sonhar positivamente com um futuro promissor para AUDI/IFPE. Os aspectos trabalhados na oficina trataram de questionamentos, foram àqueles que fizeram com que os presentes discutissem temas identificados com o vislumbrar um futuro promissor no caso da implantação de uma Controladoria no âmbito da AUDI/IFPE. O direcionamento dado à oficina consistiu em criar um espaço para que todos imaginassem que a Controladoria foi implantada no âmbito da AUDI/IFPE. O intuito foi de que se procurasse criar imagens do futuro.

O trabalho foi afetado pelo que aconteceu na tarde do dia 21 de março de 2018, tendo em vista que houve queda de energia em toda a região Nordeste e outros estados brasileiros. Mesmo assim, o pesquisador deu continuidade à oficina, com a concordância dos participantes.

Sob esse contexto, a ECP foi convidada a imaginar um futuro promissor para a AUDI/IFPE, de acordo com os seguintes aspectos: a) como cada um vislumbrava um futuro promissor com a implantação de uma Controladoria; b) que inovações, principais fatores, impactos positivos e configuração organizacional poderiam ser projetados em termos de visão de futuro com a implantação de uma Controladoria; c) que melhorias e inovações poderiam ser sugeridas. O Quadro 17 retrata o produto da oficina em relação ao primeiro aspecto.

Quadro 17 – Questões apreciativas sobre o futuro promissor: compartilhamento de ideias – (Ciclo de 3-D)

<b>Como você vislumbra um futuro promissor no caso da implantação de uma Controladoria no âmbito da AUDI/IFPE?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como órgão independente da auditoria interna, proporcionará o fortalecimento da instituição por meio de um importante apoio ao processo decisório no âmbito da gestão</li> <li>- Gestão pautada na promoção do seu objetivo, eficácia nos resultados desde que atue de forma independente</li> <li>- Espera-se que as decisões da gestão sejam voltadas para o ensino, pesquisa e extensão e o desenvolvimento regional, pautadas na economicidade e eficiência, atuando de forma independente</li> <li>- Espera-se que a Controladoria seja vista como um órgão administrativamente independente da AUDI. Uma vez implantada a Controladoria, o sistema de controle do IFPE seria melhor aperfeiçoado, as experiências exitosas poderiam ser melhor difundidas e os planos de ação teriam maior consistência</li> <li>- Gestão eficiente e eficaz, entende-se que a Controladoria deve ser inserida como unidade de segunda linha de defesa, distinta da Auditoria</li> <li>- Não vislumbro um futuro promissor com a implantação de uma Controladoria dentro da AUDI/IFPE, contudo a criação do organismo de forma independente da auditoria interna proporcionará o fortalecimento</li> </ul>

dos controles internos da entidade

- Espera-se que a Controladoria atue na segunda linha de defesa: funções de gerenciamento dos riscos e conformidade. Auditoria interna como terceira linha de defesa com a função de avaliação
- Espera-se que a Controladoria seja um organismo independente da auditoria interna, para agregar forças, com o objetivo de obter um melhor controle nas operações. Como órgão norteador à alta gestão
- Espera-se que a implantação de uma Controladoria, como organismo independente da auditoria interna, possa aprimorar os controles interno.

Fonte: dados do roteiro e da Oficina Apreciativa do 3-D

Verifica-se que o Quadro 17 aborda pontos relevantes em relação ao futuro, em consonância com o tópico afirmativo escolhido pela ECP, traduzido em textos associados ao 2-D, mas que remetem a expectativas de um novo paradigma na AUDI/IFPE, o qual emerge junto com a Controladoria, pois se delineia um futuro associado ao modelo das três linhas de defesa, abordado no referencial teórico. Certamente haverá impactos na perspectiva que cerca as atividades de controle que cabem ao gestor das diferentes unidades da organização (controles implantados pela gerência), até àquelas compreendidas na esfera do *controller* (controle ligados à supervisão e conformidade) e do auditor (avaliação independente).

Para tanto, cabe dizer que a inovação introduzida pela Controladoria trará implicações que dizem à visão de governança que será imprimida à instituição, desde a alta administração até os que atuam em suas atividades finalísticas.

Referências à independência da auditoria como importante apoio ao processo decisório da gestão dão novo significado e conteúdo à sua função que contará com um forte aliado: a Controladoria. Conquanto seja sabida a distinção que existe entre controlar e auditar, a perspectiva de integração predomina, tendo em vista que todos devem estar voltados para a finalidade da instituição: ensino, pesquisa e extensão.

Os membros da ECP vislumbram o papel da Controladoria com sua função de gerenciamento dos riscos e conformidade, preservando a atuação da auditoria interna de forma independente, porém entendendo que esta forma de pensamento é congruente com o fortalecimento do sistema de controle interno da entidade.

No Quadro 18, a discussão evoluiu para um momento de reflexões acerca do “como” cada membro da ECP poderá contribuir para o sucesso da implantação da Controladoria na AUDI/IFPE, em termos de inovações, fatores e impactos positivos sobre a configuração organizacional que emergirá com a inovação e mudança ora proposta.

Quadro 18 - Questões apreciativas sobre o futuro promissor: o impacto da implantação da Controladoria e sua configuração organizacional – (Ciclo de 3-D)

<p><b>Imagine que a Controladoria foi implantada no âmbito da AUDI/IFPE. Que inovações foram introduzidas? Quais são os principais fatores que explicam o impacto da implantação da controladoria no âmbito da AUDI/IFPE? Que configuração organizacional foi adotada na implantação da controladoria no âmbito da AUDI/IFPE?</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorias no que se refere à gestão de informação; motivação (comportamento das pessoas); processos de avaliação, planejamento e acompanhamento dos processos</li> <li>- Mudanças na cultura organizacional</li> <li>- Mudança de paradigma, visão de futuro voltado ao desenvolvimento social, apoio administrativo nas decisões da alta gestão. A interligação de todos os setores do IFPE, a busca de resultados, o foco nos objetivos definidos e a racionalização da força de trabalho. A construção de um processo de comunicação mais eficaz entre os diversos setores</li> <li>- Acompanhamento periódico das recomendações da AUDI. Avaliação contínua do sistema de controle interno do IFPE. Aperfeiçoamento das metodologias da avaliação de riscos do IFPE. Reforço no caráter sistêmico das atuações do IFPE e modernização da avaliação dos atos e sistema de controle do IFPE. Controladoria vinculada a PRODIN e AUDI como órgão de assessoramento do conselho superior</li> <li>- Consideração da Controladoria como segunda linha de defesa, sistema integrado de informações; simplificação de processos de trabalho; assessoramento qualificado a gestão</li> <li>- Controladoria atuando como agente responsável pela política de gestão de riscos, juntamente com a gestão da entidade</li> <li>- No contexto abordado vale salientar que no âmbito do IFPE, a Controladoria como segunda linha de defesa contribuirá para mitigar riscos e proporcionar agilidade nos processos norteadores</li> <li>- Com a criação de uma Controladoria, o IFPE poderá contar com uma área responsável por suprir as necessidades de informações dos gestores. A Controladoria deverá atuar na definição de padrões e controles</li> </ul>

Fonte: dados do roteiro e da Oficina Apreciativa do 3-D

Sendo assim, uma leitura do posicionamento da ECP em relação ao ciclo apreciativo, denota que o grupo demonstrou sua adesão à proposta de implantação da Controladoria, ao fazer menção às melhorias no processo de gestão de informação, planejamento e acompanhamento dos processos, à mudança de cultura organizacional e de paradigma, sem esquecer de observar que seu funcionamento acarretará ações que visam o apoio à gestão institucional.

Neste contexto da oficina, foi aventado que a Controladoria poderia ser ligada à PRODIN e à AUDI como órgão de assessoramento. Mais uma vez foi feita referência ao papel da Controladoria como segunda linha de defesa, voltada para a gestão e atuação dedicada à mitigação de riscos em conjunto com a gestão da entidade. Um dos membros da ECP, novamente, não respondeu à questão.

O envolvimento dos participantes também se verificou no debate e sugestão de melhorias e inovações a ser por eles introduzidas, como se verifica no Quadro 19.

Quadro 19 - Questões apreciativas sobre o futuro promissor: contribuições individuais, com a implantação da Controladoria – (Ciclo de 3-D)

<b>Em que você contribuiu para que essas melhorias e inovações viessem a acontecer?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por meio do exercício do meu cargo de auditor, indiretamente estou contribuindo para o fortalecimento da gestão. Esse fortalecimento, por sua vez, propiciará uma melhor atuação da Controladoria (otimização dos processos de trabalho).</li> <li>- Participação no processo de mudança.</li> <li>- Formulação de projetos e procedimentos voltados ao mapeamento de processos e na interligação dos setores do IFPE.</li> <li>- Participação na elaboração da matriz de riscos, realização de avaliação dos controles internos dos setores do IFPE.</li> <li>- Definição dos papéis da Controladoria e da auditoria como setores que se complementam.</li> <li>- Elaboração de procedimentos operacionais de controle, na busca da padronização e uniformização dos setores.</li> </ul>

Fonte: dados do roteiro e da Oficina Apreciativa do 3-D

Na perspectiva apreciativa essas respostas revelam aspectos das realizações e tradições vitais da AUDI/IFPE, entendidos como componentes de seu núcleo positivo. O texto aponta para sinais positivos e tangíveis em função do que se espera no âmbito de um processo de implantação da Controladoria, que vai desde o envolvimento nos processos de trabalho que se farão necessários, até a participação de cada membro nas ações de mudança. O foco também abrangeu a realização da avaliação dos controles internos nos setores do IFPE, desenvolvidos em consonância com a visão de que controladoria e auditoria se complementam. Nesse momento da oficina, um senão deve ser registrado: três membros da ECP não responderam à questão ora analisada.

Percebe-se entre as respostas, que se dá importância à implantação da Controladoria como elemento imprescindível ao fortalecimento do controle interno a nível institucional. A fase do sonho valoriza “.....os momentos da vida organizacional no que ela tem de melhor se compartilha imagens de suas esperanças e sonhos para um futuro coletivo” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 29).

Desta forma, pode-se estabelecer conexão entre passado, presente e futuro, em uma linha do tempo em que se torna factível não só pensar, mas dar forma a um desenho possível de um processo de inovação e mudança.

O balanço das atividades do 1-D, 2-D e 3-D mostra o que se obtém como resultados quando um trabalho se reveste da energia necessária a uma mudança positiva que se torna viável ao se reafirmar e valorizar aquilo que se faz bem. No caso da AUDI/IFPE, como vem se desenvolvendo nesta dissertação, há claros traços afirmativos do que se espera da Controladoria para o bom funcionamento do sistema de controle interno e seu impacto no para o futuro da

instituição. Para Cooperrider e Whitney (2006, p. 53), o princípio poético da IA afirma que: “O passado, presente e futuro são fontes infinitas de aprendizagem, inspiração e interpretação, assim como as infinitas possibilidades”.

Estes comentários são frutos da fase 3-D, cuja oficina fez uma consolidação dos dados. Devido à falta de energia, os trabalhos tiveram que ser encerrados às 16:00h. O próximo encontro foi agendado para o dia 28 de março de 2018 às 10:00h visando realizar a abordagem do ciclo apreciativo, ou seja, a proposta foi dar andamento a atividade conjunta do 4-D.

#### 4.1.4 Planejamento (4-D)

A fase do 4-D foi antecedida por um período no qual o pesquisador realizou ajustes e análises que permitiram retornar à equipe colaborativa com os conteúdos do ciclo (1-D, 2-D, 3-D) devidamente revisados e prontos para passar por nova validação.

Os trabalhos foram agendados para o dia 18 de abril de 2018, às 10:00h. Conforme o previsto, a pauta da oficina começou pela retrospectiva feita pelo pesquisador perante a ECP, mediante a apresentação de slides nos quais se enfatizou os avanços das etapas anteriores e a perspectiva de finalização ante a realização do 4-D. É interessante notar que os três objetivos específicos desta dissertação estão sendo concretizados com a realização do 4-D.

A discussão tomou como referência o material apresentado, a partir do qual se pode elaborar quatro proposições provocativas por parte da ECP (Apêndice F), exibidas no Quadro 21. A intenção foi a de mobilizar todos na oficina, considerando que seu teor despertaria o interesse dos participantes, de modo que assim se procedeu com a discussão e aperfeiçoamento do futuro projetados. A Figura 18 faz o registro fotográfico desta oficina (Apêndice L).

Após esse momento, foi iniciada a discussão de cada proposição provocativa pelos membros da ECP, decorrendo desse processo um proveitoso debate. Nos procedimentos deu-se voz a cada participante para que expressasse sua opinião sobre o significado de cada tópico constante do Quadro 20.

Quadro 20 - Proposições provocativas – (Ciclo de 4D)

Inovação na AUDI/IFPE: A conquista dos paradigmas das linhas de defesa
Uma cultura organizacional menos burocrática e mais gerencial
A melhor otimização nos processos de trabalho, matriz de riscos, com a elaboração de procedimentos operacionais de controle na busca da padronização e uniformidade
A controladoria vinculada à PRODIN, e melhor aperfeiçoada com o impacto nas suas decisões voltadas ao ensino, pesquisa e extensões, nos diferentes <i>campi</i> do IFPE
A Controladoria e a Auditoria Interna fortalecem o sistema de controle interno

Fonte: elaborado pelo Autor – Dados extraídos das oficinas (1D, 2D, 3D)

Cada um dos membros se concentrou no exame das proposições, seguindo relatos e apreciação dos temas ora discutidos, podendo-se considerar que estes foram momentos de grande entusiasmo da ECP. As observações levaram em conta, por exemplo, que com o planejamento dos processos de trabalho e a elaboração da matriz de riscos, a AUDI/IFPE estaria buscando um futuro melhor em alinhamento com as mudanças fundamentais derivadas da implantação bem-sucedida de uma Controladoria.

A perspectiva de fortalecimento do sistema de controle interno da instituição ratificou o tópico afirmativo construído pela ECP, no ciclo de 1-D. Note-se que, para Cooperrider e Whitney (2006, p. 31), um aspecto que diferencia a IA de outras metodologias: “é que as imagens do futuro emergem de exemplos sólidos do passado positivo da organização”.

Ressalta-se que os assuntos discutidos nas etapas dos Ciclos 2-D (descoberta) e 3-D (sonho) tomaram forma mais concreta com a expectativa de se projetar o planejamento da AUDI/IFPE em novas bases, esperando-se que a implementação e avaliação dos controles venham a fomentar uma cultura de boas práticas de governança. Nos procedimentos da oficina, cada proposição provocativa instigou a reflexão acerca de seu significado, como proposto à ECP, que aderiu ao exercício apreciativo de construir conteúdos válidos para o 4-D. Esta tarefa foi realizada em tempo real no decorrer da oficina, tendo-se chegado a bom termo, diante da complexidade dos temas abordados.

Os resultados são apresentados no Quadro 21 da seguinte forma: cada proposição provocativa foi objeto de categorização de seu conteúdo pela ECP, com o registro das impressões dos participantes.

Quadro 21 – Proposições provocativas e seus significados - (Ciclo de 4-D)

<p><b>Inovação na AUDI/IFPE: A conquista dos paradigmas das linhas de defesa</b></p> <p>Um avanço importante, pois, define de forma clara, através de metodologias de linhas, os papéis dos responsáveis pela implementação e avaliação dos controles. Através do conceito das três camadas de defesa, define-se com propriedade a competência da auditoria interna e se fortalece as iniciativas voltadas à gestão de riscos e dos controles internos. A auditoria precisa se consolidar como terceira linha de defesa, ao mesmo tempo em que orienta os órgãos da Administração a atuar adequadamente na primeira e segunda linhas de defesa, dos respectivos processos de trabalho na busca de resultados efetivos dentro do ambiente organizacional. Ademais, a terceira linha de defesa possibilita a avaliação das metas de controle interno da gestão nos próximos anos.</p>
<p><b>Uma cultura organizacional menos burocrática e mais gerencial</b></p> <p>- A cultura gerencial proporciona a busca da otimização dos processos com foco nos resultados e nos processos de trabalho, dando margem à elaboração com rapidez de estratégias otimizadoras. Em que pese ainda existir uma cultura patrimonialista muito forte dentro da organização, a tendência atual da Administração Pública requer a cultura organizacional menos burocrática e mais gerencial.</p> <p>- Resultará na otimização dos processos.</p> <p>- A Cultura gerencial elabora com maior rapidez estratégias otimizadoras.</p> <p>- A Cultura gerencial, a partir de medidas eficientes, tem como o foco resultado.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencial. Com foco nos resultados e nos processos de trabalho.</li> <li>- É uma tendência atual da Administração Pública.</li> <li>- Desafio na busca por eficiência.</li> <li>- Ainda há uma cultura patrimonial muito forte dentro da organização, que dificulta mudanças mais substanciais.</li> <li>- Otimização dos processos de trabalho, buscando o melhor resultado.</li> <li>- Agrega muito valor à iniciativa pública (gerar muitos ganhos em todos os sentidos).</li> </ul>
<p><b>A melhor otimização nos processos de trabalho, matriz de riscos, com a elaboração de procedimentos operacionais de controle na busca da padronização e uniformidade</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os procedimentos operacionais de controle na busca de padronização e uniformidade de gestão são importantes na melhoria da otimização nos processos de trabalho, mas não são suficientes. Para tanto, é necessário também realizar em paralelo o diagnóstico dos riscos, planos de ação consistentes e devidamente monitorados, bem como fomentar uma cultura de boas práticas de governança. Com isso, resultará na elaboração de procedimentos padronizados para os processos de trabalho definidos como de maior risco, cabendo à auditoria avaliar a adequação e a suficiência.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim, é importante. Funções que gerenciam e têm propriedade sobre os riscos e controles. Mantem controles internos eficazes e conduzem os procedimentos de riscos em controle diariamente.</li> <li>- Procedimento efetuado pela auditoria interna não inibindo a controladoria efetue (monitore) em concomitância.</li> <li>- A gestão deve adotar esses mecanismos para alcançar seus objetivos de forma eficiente.</li> <li>- A gestão deve adotar essas medidas e procedimentos. Cabe a Auditoria avaliar, conforme definido, atuando na terceira linha de defesa.</li> <li>- Os procedimentos operacionais de controle na busca de padronização e uniformidade de gestão são importantes na melhoria da otimização nos processos de trabalho, mas não são suficientes. Para tanto, é necessário realizar o diagnóstico, dos riscos, plano de ação consistentes e devidamente monitorados, bem como fomentar uma cultura de boas práticas de governança.</li> <li>- Organização e Operacionalização.</li> <li>- Otimiza o uso de recursos humanos e proporcionará melhoria na qualidade dos processos auditados.</li> <li>- O fortalecimento da governança e a criação da política de riscos, impulsionada pela controladoria, resultará na elaboração de procedimentos padronizados para os processos de trabalho definidos como de maior risco. Cabendo a auditoria avaliar a adequação e a suficiência.</li> <li>- Permite otimização, em grande escala, da eficiência, eficácia e efetividade</li> </ul>
<p><b>A controladoria vinculada à PRODIN, e melhor aperfeiçoada com o impacto nas suas decisões voltadas ao ensino, pesquisa e extensão nos diferentes campi do IFPE</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como a PRODIN atua em um nível sistêmico na integração e no desenvolvimento institucional, a abrangência da Controladoria alcançará toda a entidade. O que possibilitará a instituição aperfeiçoar, com foco no controle, seus mecanismos e normas internas, minimizando grande parte dos seus gargalos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importante. Porque são adotadas medidas uniforme em toda instituição.</li> <li>- Concordo, a partir do momento em que estejam construindo as decisões em conjunto com os objetivos de mitigar riscos.</li> <li>- Permite um maior alcance sistêmico.</li> <li>- Concordo. A controladoria vinculada à PRODIN, possibilitará a instituição aperfeiçoar, com foco no controle, seus mecanismos e normas internas.</li> <li>- É o melhor arranjo que proporciona eficiência e adequada segregação de funções (Princípio do Controle Interno).</li> <li>- Ferramenta para uma gestão de resultados.</li> <li>- Permite o fortalecimento das ações de controle e a eficácia das decisões gerenciais.</li> <li>- Como a PRODIN atua em um nível sistêmico na integração e no desenvolvimento institucional, a abrangência da controladoria alcançaria toda a entidade.</li> <li>- Necessário para que a instituição possa minimizar grande parte dos seus gargalos.</li> </ul>
<p><b>A Controladoria e a Auditoria Interna fortalecem o sistema de controle interno</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A controladoria fortalece diretamente os mecanismos e procedimentos internos. A Auditoria, em complemento, contribui com o gerenciamento dos mecanismos e procedimentos, gerando informações sobre a atuação e os avaliando. Com a implantação da Controladoria e o trabalho já desenvolvido pela Auditoria Interna, espera-se que o aperfeiçoamento dos controles internos e procedimentos</li> </ul>

operacionais da instituição passem a ser uma rotina em todos os setores. Fortalece as macrofunções do Controle Interno no setor público.

- Sim. Eficiência e eficácia. Foco nos resultados institucionais.
- Fortalece os pilares da gestão.
- Eficiência e eficácia.
- A controladoria fortalece diretamente os mecanismos e procedimentos internos. A Auditoria, contribuindo com o gerenciamento dos mecanismos e procedimentos, gerando informações sobre a atuação e avaliação desses mecanismos.
- Situação desejável na Administração Pública, desde que a Controladoria não seja vinculada administrativamente à Auditoria Interna.
- Ferramentas para auxiliar a instituição no alcance dos seus objetivos e missão institucional.
- Fortalecendo a gestão.
- Unidades administrativas que se completam.
- Com a implantação da controladoria e o trabalho já desenvolvido pela Auditoria Interna, os controles internos e procedimentos operacionais internos da instituição passarão a ser uma rotina em todos os setores.

Fonte: dados do autor e da ECP da AUDI/IFPE

O material resultante desta atividade foi produto da análise de cada proposição pela ECP. Como já foi referido, o processo de criação realizado envolveu a reflexão individual dos participantes acerca de seus respectivos significados, acompanhada pela visão coletiva da ECP.

Nesta oficina, houve toda uma mobilização em torno do objetivo de colocar em prática os sonhos, transformados em pensamentos que tomarão forma por meio de procedimentos internos, processos de trabalhos e elaboração da matriz de riscos, a serem aperfeiçoados constantemente. Neste sentido, percebe-se que de acordo com ECP a implantação de uma Controladoria no IFPE pode ser interpretada como um aspecto positivo que fortalece o sistema de controle interno da instituição, mediante o esforço próprio produzido pelo pessoal que irá impulsionar a materialização desta inovação e mudança nascida do ciclo apreciativo.

Afinal, as proposições provocativas constituem potenciais e vetores que transformam o sonho em realidade nas organizações, alinhadas a uma arquitetura social que contemple as realizações e tradições vitais da organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2008).

As discussões que finalizam o ciclo de 4-D mostram que a ECP está comprometida com a futura Controladoria, a qual deverá trazer relevantes benefícios para a AUDI/IFPE. Uma questão importante a ser lembrada diz respeito ao referencial que apregoa a adoção da controladoria como uma das quatro funções do CONACI, considerada como um requisito fundamental para o fortalecimento de um sistema de controle.

A oficina foi encerrada às 16:00h. De acordo com a condução do ciclo de 5-D e o que se obteve, o trabalho realizado reúne credenciais para que a instituição considere dar prosseguimento ao que foi desenvolvido. O 5-D (destino) requer a obtenção de apoio político,

mobilização de recursos material e capital humano para fazer as prometidas entregas do que foi projetado de forma participativa pelos que têm poder para leva-las adiante. Como este se trata de um trabalho acadêmico, escapa de seu escopo atender às demandas de tempo e espaço para sua implementação. Pelo que foi alcançado, espera-se que venha a ser colocada em prática em uma visão de curto, médio e longo prazos, pois acredita-se que há condições reais e objetivas para isto acontecer.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta dissertação teve como objetivo analisar como a IA pode contribuir para que seja bem-sucedida a implantação de uma controladoria no âmbito da AUDI/IFPE. Para isso, estruturou-se um referencial teórico sobre o controle interno no setor público e o papel da auditoria interna no setor público, entre outros aspectos que fundamentaram o estudo, aos quais se juntou o material da IA, com ênfase nos processos de inovação e mudança.

Mostrou-se que não há dúvida quanto ao controle interno constituir uma estrutura que deve ser constantemente aperfeiçoada, sobretudo para tentar garantir a sobrevivência organizacional. Um exemplo disso, é a discussão travada em torno do modelo das três linhas de defesa, como parte do referencial que dá sustentação ao foco da controladoria como objeto desta pesquisa.

A dissertação trata de uma temática que dá realce aos processos de inovação e mudança, porém, à luz de um paradigma não tradicional, posto que a análise parte dos aspectos positivos da organização, visando dar força ao potencial já existente, junto com a antecipação de um futuro promissor, delineado por meio de mecanismos da abordagem e metodologia da IA. Muitas vezes, esse potencial jaz inexplorado, sendo, portanto, factível de mobilização em prol da obtenção dos resultados a serem alcançados.

A força de trabalho da AUDI/IFPE, endógena à organização, foi não apenas valorizada mas também envolvida na abordagem da emergência de uma controladoria, podendo-se dizer que esta é uma das contribuições dadas pela IA. Acima de tudo, deve ser dito que a experiência aqui retratada foi construída através do senso de comprometimento e do esforço coletivo de todos os participantes.

Mais um reconhecimento a se destacar diz respeito à confiança da instituição consistente com o trabalho que o pesquisador vinha realizado e que se concretizou com a anuência dada para que dedicasse seu tempo e conhecimento à elaboração deste estudo de caso, que tem

características afloradas no contato com todos os envolvidos na tarefa de pensar e projetar o desenho de uma controladoria a ser implantada no IFPE, com credenciais de participação e apoio da alta administração institucional.

O alcance dos objetivos da dissertação somente se tornou possível porque foi visível o envolvimento da equipe colaborativa e a responsabilidade compartilhada por todos, o que ajudou a superar as dificuldades encontradas. É lícito dizer que estes são os primeiros passos para que processos internos sejam revistos e incorporados aos mecanismos de controle, de modo a cumprir com a finalidade da instituição, qual seja o ensino, a pesquisa e a extensão.

O modelo de 5-D foi colocado em prática em um ambiente positivo, que articulou passado, presente e perspectiva de futuro da AUDI/IFPE, segundo uma perspectiva de vida continuada do controle interno em um momento institucional em que a administração pública requer *accountability*, em busca de mais gerencialismo e menos burocratização.

Em termos concretos, a pauta trazida pela pesquisa ressalta a necessidade de se contar com procedimentos internos uniformizados e padronizados, que proporcionem melhorias no sistema de gestão da informação, planejamento e acompanhamento dos processos. Porém, em conexão com o impulso dado à mudança de cultura organizacional e de paradigma do sistema de controle interno, que possam acarretar desenvolvimento e apoio à gestão institucional.

O primeiro objetivo específico que versou sobre o delineamento dos elementos que podem ser mobilizados no processo de inovação e mudança positiva no âmbito da AUDI/IFPE associadas aos bens, forças e recursos que promovem as atividades de controle interno nesse órgão, já apontou o poder da força de trabalho que alicerça o seu funcionamento.

Conclui-se que o papel da AUDI/IFPE ficou revigorado em sua eficácia como órgão responsável por assegurar à gestão as condições requeridas pela necessidade de racionalizar as ações do controle interno, sem descuidar da legalidade e legitimidade dos atos e fatos administrativos. Outra evidência empírica foi a escolha do tópico afirmativo que mostrou a crença de que a implantação bem-sucedida de uma Controladoria e sua contribuição para o bom funcionamento do sistema de controle Interno poderia ser concretizada.

A principal evidência encontrada decorre da própria opção organizacional por contar com a controladoria como segunda linha de defesa, que dará à auditoria a oportunidade de ser competente no desempenho de seu papel como terceira linha de defesa, de forma independente e alinhada com a IN nº 03/2017 (BRASIL, 2017).

A entrevista com o primeiro titular da AUDI/IFPE significa que a auditoria vem construindo sua trajetória de modo consistente, a qual lhe proporcionou momentos exitosos com a introdução de procedimentos e melhores práticas que deixaram para trás as dificuldades do período de estruturação da instituição. Em que pese haver o acúmulo de atividades por ele vivenciadas, isto só lhe deu suporte para desenvolver sua experiência profissional. Segundo suas próprias palavras, o entrevistado exerceu seu conhecimento normativo e o domínio da base legal do controle, ao se ver confrontado por problemas de relacionamento chefe-subordinado. Ao mesmo tempo, o depoente mostrou saber estabelecer uma conexão relacional com algo que deu certo no passado e funcionou também como uma estratégia de fundo comportamental.

As boas evocações foram associadas à profissionalização do entrevistado, que se destaca nas atividades de elaboração do PAIN'T no âmbito institucional e a contribuição dada à AUDI/IFPE para com a atividade finalística da instituição, como agente indutor da missão institucional voltada para o ensino, a pesquisa e a extensão.

No discurso positivo já se assumiu que a controladoria irá fortalecer o sistema de controle interno e a abertura de caminhos para que a Auditoria Interna possa dar consecução ao processo de inovação e mudança nos seus processos de trabalho.

Por sua vez, o segundo objetivo específico descreve como o potencial positivo da AUDI/IFPE poderá ser utilizado na promoção da inovação e mudança decorrentes da implantação de uma controladoria nesta instituição. As respostas dadas a este objetivo foram referendadas pela constatação de que a AUDI/IFPE está empenhada em fazer o aprimoramento do sistema de controle interno e, graças ao acolhimento de seus membros, irá empreender o modelo de três linhas de defesa.

O potencial positivo também pode ser percebido nas posturas colaborativas, na capacidade técnica do grupo e na adaptação frente às mudanças bem como a busca da boa interlocução com os órgãos de controle interno. Na visão de Cooperrider e Whitney (2006, p. 63),

A teoria da IA afirma que as organizações são como o centro da relatividade humana, primeira e precipuamente, e que as relações prosperam onde existe um olhar apreciativo – quando as pessoas veem o melhor nas outras, compartilham sonhos e principalmente apreensões sob maneiras afirmativas, e estão conectadas em uma só voz para criar não somente palavras, mas mundos melhores.

Dentre os dados colhidos e validados, foi se consolidando a boa imagem que a equipe colaborativa tem acerca da AUDI/IFPE. Em caráter prático, houve consenso quanto a não haver impedimentos para viabilizar a implantação da controladoria, que ainda poderá contar com apoio

administrativo, fornecimento de pessoal, introdução de novos controles e colaboração na definição dos papéis que serão necessários para levar adiante essa proposta. Foi bem-vinda a propagação de medidas para mitigar riscos, aprimorar processos de trabalho e otimizar o processo decisório da gestão. No dizer de uma das falas identificadas com o ciclo apreciativo “espera-se que a Controladoria seja um organismo independente da auditoria interna, para agregar forças, com o objetivo de obter um melhor controle nas operações. Como órgão norteador à alta gestão”.

No tocante ao terceiro objetivo específico, que consistiu em discutir o tipo de configuração organizacional que será delineado na proposta de implantação da Controladoria no âmbito da AUDI/IFPE, houve uma expansão das possibilidades que vinham sendo construídas e foram objeto de intenso debate ao longo do ciclo apreciativo, diante das proposições provocativas, quais sejam: a) inovação na AUDI/IFPE: A conquista dos paradigmas das linhas de defesa; b) uma cultura organizacional menos burocrática e mais gerencial; c) a melhor otimização nos processos de trabalho, matriz de riscos, com a elaboração de procedimentos operacionais de controle na busca da padronização e uniformidade; d) a controladoria vinculada à PRODIN, e melhor aperfeiçoada com o impacto nas suas decisões voltadas ao ensino, pesquisa e extensões, nos diferentes *campi* do IFPE; e) a Controladoria e a Auditoria Interna fortalecem o sistema de controle interno.

Cada uma delas foi explorada bem detalhada em seu significado e sentido. O que torna coerente dizer que a implantação de uma Controladoria trará implicações positivas, desde a visão de governança para a alta administração até aos que atuam nas atividades finalísticas do IFPE. A independência da AUDI/IFPE contará com um forte aliado, a Controladoria, cuja proposta de vinculação sugere que seja implantada na PRODIN, ligada a gestão do IFPE. Fazendo uma relação com a literatura, a Controladoria, caso a ideia seja implantada, seria vinculada a um órgão de planejamento e sua atuação influenciaria na tomada de decisão, na busca de espaço no arranjo organizacional (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009).

No tocante à perspectiva de fortalecimento do sistema de controle interno, pode-se estabelecer um elo com o objetivo de projetar o planejamento da própria AUDI/IFPE, em novas bases consoante com o fomento de uma cultura de boas práticas de governança.

Por outro lado, a implantação de uma controladoria no IFPE foi corretamente interpretada nas oficinas apreciativas como algo que fortalecerá o sistema de controle interno,

porque ambas as unidades administrativas se completam e compartilham o mesmo conhecimento e destino.

Para o pesquisador, esta foi uma troca de experiência que muito enriqueceu sua perspectiva de trabalho na instituição de que faz parte, a qual se agregaram conhecimento, momentos memoráveis e amadurecimento como pessoa e como servidor.

Como limitação deste estudo pode-se apontar o fato de o ciclo apreciativo não ter avançado até o 5-D, tanto por questões de temporalidade como das consequências práticas de implementação e entrega recomendadas na finalização do ciclo apreciativo. Entretanto, cabe dizer que o trabalho reúne credenciais para que a instituição considere dar prosseguimento ao que foi desenvolvido. Para tanto, o referencial sugere que uma arquitetura técnica e social seja montada para que o processo chegue a bom termo. É requerido apoio político, mobilização de recursos e capital humano para fazer as prometidas entregas do que foi projetado de forma participativa, com empoderamento dos membros da equipe colaborativa, de sorte que possam leva-las a frente.

A pesquisa apresentou ideias propícias com a literatura que trata do assunto, contribuindo para que mereça ser citada como um caso de implantação de uma controladoria que visa aperfeiçoar o sistema de controle interno e subsidiar gestores públicos na tomada de decisão. Essa ideia deve ser alvo de pesquisas futuras, haja vista sua relevância e recomendação legal para que a controladoria seja inserida no contexto das organizações públicas, a exemplo do IFPE.

Assim, conclui-se que a pesquisa chegou num resultado que foi proposto inicialmente, com base nos seus objetivos, os quais mantiveram estreita correspondência com as questões norteadoras formuladas e representaram um desafio a ser superado. É importante reconhecer que a metodologia e abordagem da IA permitiu que isto acontecesse, tendo como campo prático a AUDI/IFPE, abrindo inúmeras possibilidades de um futuro promissor para a controladoria.

Por fim, como este terreno é fértil, espera-se poder desenvolver estudos complementares no próprio IFPE, ampliando o horizonte de um trabalho que foi iniciado sob o prisma da quebra de paradigma da inovação e mudança, que tomou a controladoria como ponto de partida.

## 6 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Finanças públicas, democracia e accountability: debate teórico e o caso brasileiro. In: ARVATE, Paulo R.; BIDERMAN, Ciro. **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ACOSTA, A.; DOUTHWAITE, B. **Appreciative inquiry on approach for learning and chance based on our own best practice**. *ILAC Brief* n. 6, p. 1-4, July 2005. Disponível em: [http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/52516/2/ILAC\\_Brief06\\_inquiry.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/52516/2/ILAC_Brief06_inquiry.pdf) Acesso em 18 fev. 2018.

ALMEIDA, J. A. J. **Investigação apreciativa integrada às práticas de Gestão do Conhecimento em P&D no setor elétrico brasileiro: o caso da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco**. 2013. 196 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: A. Catelli (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AMUDO, A.; INANGA, E. L. Evaluation of internal control systems: a case study from Uganda. **International Research Journal of Finance and Economics**, v. 1, n. 27, p. 24-144, 2009.

ARAÚJO, E. C. R. **Delineamento do processo de planejamento estratégico participativo e apreciativo do Movimento Pró-Criança**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

ARAÚJO, I P.S. **Auditoria Governamental: em Breves Reflexões**. Brasília: Gestão Pública, 2013.

ARAÚJO, R. M.; DE SANTOS, R. C.; ARAUJO, M. A. D.; DIAS, T. F. Controle Interno no Rio Grande do Norte: Um estudo na visão dos Controllers Municipais. **Revista Nucleus**, v. 14, n. 1, p. 79-94, 2017.

ASSIS, L. D.; SILVA, C. L. D.; CATAPAN, A. As funções da controladoria e sua aplicabilidade na administração pública: Uma análise da gestão dos órgãos de controle. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 14, n. 3, p. 26-43. 2016.

BARRETT, F. J.; FRY, RONALD E. **Indagación apreciativa: Un enfoque positivo para construir capacidad cooperativa**. Montevideo: Xn Consultores, 2010.

BARRETO, L. K. D. S.; SOUZA, L. A.; TIMENI, S. H.; SILVA, H. C. X.; SILVA, K. B. Ferramentas estratégicas de Controladoria: estudo de caso múltiplo em cinco escritórios contábeis na cidade de Natal-RN. **RIC - Revista de Informação Contábil**, v. 9, n. 2, p. 77-94, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3º ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

\_\_\_\_\_. **Análise de Conteúdo. 5ª ed. Lisboa: Edições 70, 2009.**

BEUREN, I. M.; ZONATTO, V. C. S. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 48, n. 5, p. 1135-1163, 2014.

BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. IN: SCHMIDT, Paulo (org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BEUREN, I. M.; SCHILINDWEIN, 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 de Contabilidade e Finanças**, v. 18, n. 45, p. 22-37, 2007.

BEHN, R. D. O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 4, p. 05-45, 1998.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em: 01 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Acórdão nº 1.171/2017** – TCU Plenário Auditoria Governamental. Disponível em: <[pesquisa.in.gov/imprensa/jps/visualiza/index.jsp?data=21/06/2017&jornal=1&pagina=70&totalArquivos=152](http://pesquisa.in.gov/imprensa/jps/visualiza/index.jsp?data=21/06/2017&jornal=1&pagina=70&totalArquivos=152)> Acesso em: 01 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.892**, de 28 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e das outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)> Acesso em: 08 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 4.304**, de 16 de julho de 2002. Altera dispositivos do Decreto nº 3.591 de 06 de setembro de 2000, que dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4304.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4304.htm)> Acesso em 15 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa Conjunto MP/CGU nº 01 de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: <[https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf)> Acesso em: 02 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 03**, de 09 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Disponível em: <[http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in\\_cgu\\_03\\_2017.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in_cgu_03_2017.pdf)> Acesso em: 22 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.591**, de 06 de setembro de 2000. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.dnit.gov.br/download/institucional/comissao-de-etica/legislacao/legislacao-geral/Decreto%20No%20%203.591-2000%20-%20Sistema%20de%20Controle%20Interno%20Executivo.pdf>> Acesso em 15 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101**, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)> Acesso em: 04 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto Federal nº 2.406**, de 27 de novembro de 1997. Regulamenta a Lei Federal nº 8.948/94 (trata de Centros de Educação Tecnológica). Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/DF2406\\_97.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/DF2406_97.pdf)> Acesso em 08 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 200/67**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)> Acesso em: 04 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.759**, de 20 de agosto de 1965. Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4759-20-agosto-1965-368906-publicacaooriginal-1-pl.html>> Acesso em: 08 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.320**, 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. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm)> Acesso em 01 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.073**, de 30 de janeiro de 1942. Lei orgânica do ensino industrial. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del4073.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del4073.htm)> Acesso em: 08 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 378**, de 13 janeiro de 1937. Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-378-13-janeiro-1937-398059-publicacaooriginal-1-pl.html>> Acesso em: 08 jun. 2017.

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

BORINELLI, M. L.; ROCHA, W. Práticas de Controladoria: Um Estudo nas cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil. In **Anais** do VII Congresso FIPECAF, São Paulo, julho, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**, Ano 52, n. 1, p. 5-24, jan-mar 2001. Disponível em: <[http://bresserpereira.org.br/\\_wp/wp-content/uploads/2001/05/623-Ottawa-p.01-78-ENAP\\_-Uma-nova-gesta%CC%83o-para-um-novo-Estado\\_-liberal-social-e-republicano-texto.pdf](http://bresserpereira.org.br/_wp/wp-content/uploads/2001/05/623-Ottawa-p.01-78-ENAP_-Uma-nova-gesta%CC%83o-para-um-novo-Estado_-liberal-social-e-republicano-texto.pdf)> Acesso em: 03 jul. 2017.

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

BUTA, B. O.; SCHURGELIES, V. Accountability nos Atos da Administração Pública Federal. In: **Anais do XX Seminários em Administração – SEMEAD**. São Paulo, nov. 2017.

CHAGAS, M. B.; BONZANINI, O. A. Controladoria é Staff ou Linha? **Revista de Administração**, v. 2, n. 3, p. 153-172, 2013.

CAMPOS, A. B. **Uma investigação apreciativa da gestão participativa do Programa Escola Aberta: o caso da Escola Paulo Menelau/PE**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

CASAGRANDE, M. D. H.; BRATTI, C.; CASAGRANDE, J. L. Controle interno e formação dos profissionais que atuam nos municípios da Amures. **ReFAE - Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 6, n. 2, p. 155-181, 2015.

CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHAVES, R. S. **Auditoria e controladoria no setor público: fortalecimento dos controles internos – com jurisprudência do TCU**. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2010.

COELHO, G. M. S. Formação contínua e pesquisa colaborativa: impulsionando transformações em contextos escolares. **Revista Marcas Educativas**, v. 1, n. 1, p. 70-82, Ago. 2011.

CONACI, Conselho Nacional de Controle Interno. **Estatuto, 2007**. Disponível em: <http://conaci.org.br/estatuto> Acesso em: 12 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Diretriz para o Controle Interno no Setor Público**. Brasília: CONACI, 2010. Disponível em: <<http://conaci.org.br/wpcontent/uploads/2012/05/DiretrizesparaControleInternonoSetorPublico.pdf>> Acesso em: 14 jul. 2017.

COGO, P. S. F. Coaching Appreciativo: Uma abordagem positiva do comportamento e do Desenvolvimento Humano no Trabalho. **Negócios e Talentos**, v. 10, n. 1, p. 105-112, 2014.

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

\_\_\_\_\_. WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. **Manual da Investigação Apreciativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – **Controle Interno – Estrutura Integrada**. Sumário Executivo Traduzido por PWC Maio de 2013. Disponível em: <[http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO\\_ICIF\\_2013\\_Sumario\\_Executivo.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf)> Acesso em: 01 jul. 2017.

COSTA JÚNIOR, E. B. **Auditoria Interna no Instituto Federal de Pernambuco**: Uma Análise de sua Implantação e Atuação. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste), Universidade Federal de Pernambuco. Recife: UFPE, 2012.

CORBARI, E. C.; WECK, J. C. D. S.; CABRAL, P. W.; PEREIRA, T. C. G.; MACEDO, J. D. J. Controladoria governamental: uma investigação de suas funções no Poder Executivo Estadual. **Caderno Gestão Pública**, v. 3, n. 2, p. 119-136, 2013.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil**: teoria e pratica. São Paulo: Atlas, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. São Paulo: Artmed. 2007.

\_\_\_\_\_. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell; tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. – 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISPIM, G.; CABRAL, L. M. M. D. A. C.; LIBONATI, J. J. Aspectos comportamentais: A controladoria como fator de influência no comportamento humano. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 4, n. 3, p. 379-405, 2011.

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

DESGAGNÉ, S. O conceito de pesquisa colaborativa: a ideia de uma aproximação entre os pesquisadores universitários e professores práticos. Tradução: FERREIRA, Adir Luiz; SOUSA, Margarete Vale. **Revista Educação em Questão**, v. 29, n. 15, p. 7-35, 2007.

DINIZ, J. A.; RIBEIRO FILHO, J. F.; LIBONATI, J. J.; FRAGOSO, A. R. Controle interno na administração pública municipal: aplicação da análise discriminante para modelar uma congruência com o controle externo. In **Anais do 4º Congresso de Controladoria e Contabilidade da USP**, São Paulo, 2004.

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, 2014.

DUROCHER, S. The future of interpretive accounting research: The contribution of McCracken's (1988) approach. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 6, n. 3, p. 137-159, 2009.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria Teoria e Prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

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

GARCIA, E.A.R. **Modelo de Controladoria para as empresas do ramo de construção civil, subsector edificações sob a ótica da gestão econômica**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. IN: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 11 ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

GERGEN, M. M.; GERGEN, K. J. Investigação qualitativa: tensões e transformações. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social** – 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRATERON, I. R. G. Auditoria de Gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de Estudos**, FEFICAFI, n. 21, p. 1-18, maio-ago.1999. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/cest/n21/n21a02.pdf>> Acesso em: 16 jul. 2017.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**. São Paulo, [online]. v. 35, n. 3, p. 20-29, mai-jun., 1995.

\_\_\_\_\_. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar-abr., 1995.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, M.; SANTOS, C. A. D.; LAVARDA, C. E. F. Estudo dos aspectos procedimentais da estrutura conceitual básica de controladoria na gestão das indústrias do estado de Santa Catarina. **Revista Pensar Contábil**, v. 18, n. 65, p. 4-15, 2016.

GOUVEIA, A. M. L. **Investigação apreciativa dos servidores da Sudene: do Passado ao Futuro**. Dissertação (Mestrado). Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

HAMMEL, C. M. S. M. **A Profissionalização dos Servidores Efetivos da ALEPE no Processo de Inovação e Mudança, sob a Ótica Apreciativa**. Dissertação. Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, 2014.

HENNIG, V. F. A. As funções da Controladoria nos Institutos Federais de Educação Básica, Técnica e Tecnológica, 2013 Disponível em: <[www.fonai-mec.com.br/2013/43/artigos/vivianehennig.pdf](http://www.fonai-mec.com.br/2013/43/artigos/vivianehennig.pdf)> Acesso em: 28 ago.2017.

HIRUNWAT, P. Appreciative Inquiry based organization development intervention process on satisfaction and engagement of senior patients and sustainability of Sukavet Institution: a case study of nursing home. **Revista de Cercetare si Interventie Social**, v. 33, p. 56-71, 2011. Disponível em: <[http://www.rcis.ro/images/documente/rcis33\\_04.pdf](http://www.rcis.ro/images/documente/rcis33_04.pdf)> Acesso em: 21 fev. 2018.

IMONIANA, J. O. Philosophical and methodological reflection on database capacity planning: a controllership standpoint. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 2, n. 2, p. 137-149, 2005.

\_\_\_\_\_; NOHARA, J. J. Cognição da Estrutura de Controle Interno: Uma pesquisa exploratória. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 1, p. 37–46, 2005.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (2013). **Fundamental Principles of Public-Sector Auditing (ISSAI 100)**. Disponível em: <http://www.issai.org/media/69909/issai-100-english.pdf> Acesso em: 28 maio 2017.

INTOSAI. **Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector**. 2004. Disponível em <[http://www.issai.org/media/13329/intosai\\_gov\\_9100\\_e.pdf](http://www.issai.org/media/13329/intosai_gov_9100_e.pdf)>. Acesso em: 01 jul.2017.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International Public Sector, Study13**, ago. <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2017.

IFPE. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO. **Relatório de Gestão do Exercício de 2016** (2017). Disponível em: <http://www.ifpe.edu.br/aceso-a-informacao/auditorias/processos-de-contas/relatorio-de-gestao-2016.pdf>> Acesso em 29 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 58**, de 15 de dezembro de 2015. Aprova o regulamento da Auditoria Interna do IFPE. IFPE, 2015a Disponível em: <<http://www.ifpe.edu.br/aceso-a-informacao/auditorias/legislacao/resolucao-consup-ifpe-no-58-de-15-de-dezembro-de-2015.pdf>> Acesso em: 08 jun.2017.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco 2014/2018** (2015). IFPE (2015b). Disponível em: <<http://www.ifpe.edu.br/o-ifpe/desenvolvimento-institucional/pdi/pdi-completo-2014-2018.pdf>> Acesso em: 14 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 46**, de 24 de julho de 2012. Aprova o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. Disponível em: <<http://www.ifpe.edu.br/o-ifpe/conselho-superior/resolucoes/resolucao-2012/res-046-2012-com-anexo-regimento-geral-do-ifpe.pdf>> Acesso em 14 jul.2017.

\_\_\_\_\_. **Estatuto do IFPE**, 2009a. Disponível em: <<http://www.ifpe.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-do-ifpe.pdf/view>> Acesso em: 08 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Informativo do Instituto Federal de Pernambuco, **Jornal Acontece**, Ano V, nº 37, Setembro de 2009b.

KALIFE, M. A. Administração pública: Lei de Responsabilidade Fiscal e Controladoria. **Revista Eletrônica de Contabilidade da UFSM**, v. 1, n. 1, p. 266-288, set./nov. 2004.

LAKIS, V.; GIRIUNAS, L. The Concepto of Internal Control Sytems: Theoretical Aspect. **Ekonomika**. v. 91, n. 2, p. 142-152, 2012.

LIMA, D. V. D.; CASTRO, R. G. **Contabilidade pública: integrando União, Estados e Municípios (Siafi e Siafem)**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

\_\_\_\_\_; COELHO, G.; ROSA, F. S. Percepção da Interdisciplinaridade da Controladoria por alunos de graduação em Administração e Ciências Contábeis. **Revista da UNIFEPE**, v. 1, n. 15, p. 67-83, 2016.

\_\_\_\_\_; SCHNORREBERGER, D. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_ ; SCHNORRENBURGER, D.; ROSA, F. S. Controllershship functions: an analysis in the brazilian scenario. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013.

MACÊDO, F. F. R. R.; LAVARDA, C. E. F. Características Da Produção Científica Nacional E Internacional Sobre Orçamento Público, Orçamento Participativo E Controladoria Pública no Período Na Primeira Década do Século XXI. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 1, p. 34-42, 2013.

MACHADO JR, J. T.; REIS, H. C. **A Lei 4.320 Comentada**. 27 ed. Rio de Janeiro: IBAM, 1997.

MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, v. 20, n. 35, p. 201-208, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados** – 7. ed. – 2 reimpr. São Paulo, Atlas, 2009.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 11ª ed., São Paulo: Atlas, 2005.

MARIZ, L. A.; GOULART, S.; RÉGIS, H. P.; DOURADO, D. O reinado dos estudos de caso na teoria das organizações: imprecisões e alternativas. **Cadernos Ebape.br**, v. 3, n. 2, p. 01-14, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512005000200005&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512005000200005&script=sci_arttext&tlng=es)> Acesso em: 21 fev.2018.

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

MOELLER, R. R. **Coso enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2007.

MOREIRA, M. M. O controle interno como paradigma da Administração Pública gerencial. **Jus Navigandi**, Ano 10, v. 890, dez. 2005. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/7569>. Acesso em: 18 jun. 2018.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. 6 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, P. S. O.; OLIVEIRA, R. R. Avaliação Apreciativa do Programa de Pós-Graduação em Nutrição da Universidade Federal de Pernambuco. In **Anais do XVI Colóquio Internacional em Gestão Universitária – CIGU**, Arequipa, nov. 2016;

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

NASCIMENTO, A. T. S. L.; SOUZA EVANGELISTA, A. L.; SENA, A. M. O; CASTRO, A. C. Memória do IFPE Campus Recife: Estudo de Caso. **RBBB. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 12 (especial), p. 126-131, 2016.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO L. (orgs). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2ª ed. São Paulo. Atlas. 2009.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NETO, J. G. B.; VASCONCELOS, A. C.; LUCA, M. M. M. Controle interno nos relatórios anuais dos estados brasileiros à Luz da NBC T 16.8. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 18, n. 62, p. 123-142, 2013.

OTRANTO, C. R. Criação e implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs. **Revista Retta**, v. 1, n. 1, p. 89-110, 2010.

OLIVEIRA, M. I. A. S. C. **Planejamento Estratégico no Movimento Pró-Criança: Análise Apreciativa da Missão, Valores e Visão de Futuro**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

OLIVEIRA, R. R. A utilização da Investigação Apreciativa como estratégia de intervenção, inovação e mudança estratégica: A Experiência do Movimento Pró-Criança. In: **Anais do X Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento**. São Paulo, outubro, 2011.

\_\_\_\_\_. Investigação Apreciativa em Organizações Não Governamentais e Planejamento Estratégico: Discussão Teórico-Empírico de um Estudo. **APGS**, v. 4, n. 2, p. 172-201, 2012.

\_\_\_\_\_; SAUER, A. B. S. A Contribuição da Investigação Apreciativa para a Constituição de um Contexto Compartilhado de Conhecimento na Escola Lápis de Cor. In: **Anais do XXXVIII EnANPAD**. Rio de Janeiro, setembro, 2014.

\_\_\_\_\_; PEREIRA, F. P.A.; CALLADO, A. A. C. Ensaio Teórico: Avaliação Apreciativa e sua aplicação no Campo da Auditoria nas Organizações, In: **Anais do 6º Congresso UFSC de Controladoria**, Florianópolis, novembro. 2015.

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

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria**: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PACHECO, E. M. **Os Institutos Federais**: uma revolução na educação profissional e tecnológica. 2010. Disponível em: <<https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/1013/Os%20institutos%20federais%20-%20Ebook.pdf?sequence=1>> Acesso em: 14 jul. 2017.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica**. São Paulo: Thompson, 2004.

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

PELEIAS, I. R. **Controladoria gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V. **Manual de Auditoria Governamental**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PIA, M. A. B. **Metodologia para Implantação do Sistema de Controladoria**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2000.

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

PISA, B. J.; OLIVEIRA, A. G.; JÚNIOR, A. B. L. Controladoria Governamental como instrumento de governança e Efetividade das Políticas Públicas: uma análise da atuação da Controladoria Geral da União. **Gestão Contemporânea**, n. 17, p. 325-352, 2015. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/viewFile/298/204>> Acesso em: 20 fev. 2018.

POWER, M. The risk management of nothing. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 6, p. 849-855, 2009.

QUEIROZ, M. A. S.; PETER, M. D. G. A.; MACHADO, M. V. V.; DE OLIVEIRA GOMES, A.; RODRIGUES, M. D. N. Controle interno e controladoria na Administração Pública: estudo nas universidades federais brasileiras. **Revista Capital Intelectual**, v. 1, n. 2, p. 59-72, 2016.

RIBEIRO, R. A. M. **A importância no controle interno para a gestão dos recursos públicos**. (2017). Disponível em: <[https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/2821/RENATO\\_ANDERSON\\_MOURA\\_RIBEIRO-Artigo\\_A\\_Importancia\\_do\\_Controlo\\_Interno.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/2821/RENATO_ANDERSON_MOURA_RIBEIRO-Artigo_A_Importancia_do_Controlo_Interno.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em: 01 dez. 2017.

RICCIO, E. L.; PETERS, MARCOS R. S. Novos paradigmas para a função controladoria. In **Anais** do 17º Encontro Anual da ANPAD (1993: Salvador).

RIVERO, C. **Inquérito Appreciativo**: sonhar as organizações, co-construir um futuro positivo e inovador. 2008. Disponível em: <[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/6229500/ia\\_sonhar-as-organizacoes.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1500830173&Signature=IKmBNvfakEx8srxW1ewT200hOMI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DInquerito\\_Appreciativo\\_Sonhar\\_as\\_organiza.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/6229500/ia_sonhar-as-organizacoes.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1500830173&Signature=IKmBNvfakEx8srxW1ewT200hOMI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DInquerito_Appreciativo_Sonhar_as_organiza.pdf)> Acesso em: 20 jul. 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxhc2lhMzE1MDEwNTR8Z3g6MWQ2ZDk0MDRiMzRmNzFiZA>> Acesso em: 15 jul. 2017.

ROCHA, J. S. D.; CARVALHO JÚNIOR, C. V. D. O. Controladoria no Brasil: Um Estudo a Partir da Perspectiva dos Pesquisadores Brasileiros. In **Anais** do VI Simpósio de Gestão e Estratégia de Negócios Seropédica, Rio de Janeiro, setembro, 2008.

RODRIGUES, A. J. **Metodologia Científica**: completo e essencial para a vida universitária. São Paulo: Avercamp, 2006.

ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **Controllership - The Work of the Managerial Accountant**. (7a ed.). New Jersey: Wiley, 2004.

ROMERO, O. L. R. La experiencia conversacional apreciativa: una estrategia de creación de escenarios para el desarrollo humano de los jóvenes. **Folios de Humanidades y Pedagogia**. v. 1, n. 1, p. 76-87, 2013.

SANTANA, P. M. F. R. **Sistema de Controle Interno**: Um Estudo de Caso sobre um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia na Perspectiva da Eficiência da Gestão. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Federal Lavras, Lavras/MG, 2013.

SANTOS, D. R. S.; SANTOS, L. P.; PEREIRA, M. D. S. B. Governança na Gestão Pública: A importância do planejamento estratégico e a escolha da ferramenta adequada. Um estudo de caso da SEFIN-RO. **Revista FAROCIENCIA**, v. 2, n. 2, p. 76-82, 2016.

SAUER, A. B. S. **A contribuição da Investigação Appreciativa na construção do contexto compartilhado de conhecimento na Escola Lápis de Cor**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

SCROFERNEKER, C.; DUTRA, M. A investigação apreciativa como estratégia de comunicação. **FISEC - Estratégias** - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Ano VI, n. 15, p. 63-81, 2011. Disponível em: <[http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/9740/2/A\\_Investigacao\\_Apreciativa\\_como\\_Estrategia\\_de\\_Comunicacao.pdf](http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/9740/2/A_Investigacao_Apreciativa_como_Estrategia_de_Comunicacao.pdf)> Acesso em: 28 out. 2017.

SGARDEA, F. M. Risk management and the internal control systems promoted by Coso in the context of financial crisis. **Metalurgia International**, v. 14, n. 15, p. 53-56, 2009.

SOBRAL, K. B. S. **Utilização da Investigação Apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

SILVA, M. G. **Controle Interno**. Ed. Abril. Rio de Janeiro, 2011.

SILVA, M. M. D. **Curso de Auditoria Governamental: de Acordo com as Normas Internacionais de Auditoria Pública aprovadas pela INTOSAI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, E. F. **Controladoria na Administração Pública: Manual prático para implantação**. São Paulo, Atlas, 2013.

SILVA NETO, A. B. D. **Auditoria e Gestão: Um Estudo de Caso dos Trabalhos Auditoriais realizados no IFES**. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória/ES, 2014.

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

SOBRAL, K. B. S. **Utilização da Investigação Apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

SOUTO, S. D. A. S. **Configuração Institucional da Secretária da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco: uma perspectiva institucional e apreciativa**. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural em Pernambuco, Recife, 2017.

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

SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. As funções de controladoria: um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**, Porto de Galinhas, Pernambuco, novembro, 2009.

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

SPIRA, L. F.; PAGE, M. Risk management: the reinvention of internal controls and the changing role of internal audit. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 16, n. 4, p. 640-661, 2003.

SUZART, J. A. S.; MARCELINO, C. V.; ROCHA, J. S. As instituições brasileiras de controladoria pública – teoria versus prática. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 1, p. 44-56, 2011.

TEDESCO, J. C. **Nas cercanias da memória**: temporalidade, experiência e narração. Universidade de Passo Fundo, Núcleo de Estudos Histórico-Linguísticos, 2004. Disponível em: <[http://editora.upf.br/images/ebook/nas\\_cercanias\\_da\\_memoria.pdf](http://editora.upf.br/images/ebook/nas_cercanias_da_memoria.pdf)> Acesso em 05 jul. 2017.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS – IIA. **Declaração de Posicionamento do IIA**: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles. Disponível em: <[http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As\\_tres\\_linhas\\_de\\_defesa\\_Declaracao\\_de\\_Posicionamento2\\_opt.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf)> Acesso em 02 abr.2018.

TIMMERS, H. **Government governance**: corporate governance in the public sector, why and how? The Netherlands Ministry of Finance. In: FEE PUBLIC SECTOR CONFERENCE, 9, Canberra, 2000. Disponível em: <<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-financien/organisatie>> Acesso em: 03 jul. 2017.

TRETER, J. O funcionamento do controle interno em consonância com a lei de responsabilidade fiscal nas prefeituras da região do alto Jacuí. **Cataventos**, ano 5, n. 1, p. 58-79, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo. Atlas, 1994.

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

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas**. 4 ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1997.

VARGAS, S. B. **Práticas de controladoria adotadas em empresas de setores sob regulação governamental sediadas no Brasil**. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2016.

VARONA, F. Todavía Es Posible Soñar: Teoría Apreciativa y Comunicación Organizacional. **Organicom**, ano 1, n. 1, p. 13-33, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, W.; GREUEL, M. A.; JUNIOR, M. C.; PINTO, V. M. O exercício da controladoria em empresas internacionais com filiais no Brasil: análise dos aspectos culturais. **Revunifamma**, v. 12, n. 1, p. 120-140, 2013.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and methods**. California: Sage, 1989.

WRIGHT, G. A.; CALLADO, A. L. C.; MELO, M. M. D. As funções da controladoria no setor público: a percepção de quem faz a Controladoria Geral da União. In: **Anais do 13º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. USP. São Paulo, julho, 2013.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO DA PESQUISA



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO**  
**REITORIA**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO**  
 Avenida Professor Luiz Freire, n 500 — Cidade Universitária — Recife — CEP: 50.540-740  
 (081) 2125-1691- propesq@reitoria.ifpe.edu.br

### TERMO DE ANUÊNCIA PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISAS EXTERNAS NAS DEPENDÊNCIAS DO IFPE

#### DADOS DO(A) PESQUISADOR(A)

Nome: Márcio Mateus Ferreira de Aquino  
 Cargo/Instituição: Assistente em Administração – IFPE – Reitoria - EAD  
 Telefone(as) com DDD: 81-2125-1747 – 81-99767-2751 – 81- 98514-4802  
 E-mail: [mmfa\\_10@hotmail.com](mailto:mmfa_10@hotmail.com) – [marciomateus@reitoria.ifpe.edu.br](mailto:marciomateus@reitoria.ifpe.edu.br)

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Programa de Pós-Graduação: Programa de Pós-Graduação em Controladoria  
 Curso/Instituição: Mestrado Acadêmico em Controladoria /Universidade Federal Rural de Pernambuco  
 Título da pesquisa: O Estudo do Núcleo Positivo da Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco.  
 Orientador(a): Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco autoriza a realização, em suas dependências, de entrevistas e/ou levantamento de dados e informações inerentes à execução do projeto de pesquisa acima descrito, desde que sejam atendidos os itens que seguem:

- 1) O cumprimento das determinações éticas das Resoluções n° 196/96 e n° 466/2012 do CNS/MS, nos casos de pesquisas envolvendo seres humanos, com o compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados;
- 2) A garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa;
- 3) Que não haverá nenhuma despesa para o IFPE decorrente das atividades relacionadas a pesquisa desenvolvida;
- 4) Atendimento ao preconizado na Portaria n° 1.334/2015-GR.

Recife, 26 de Julho de 2017

Assinatura e carimbo do(a) Reitor(a)

Observação: Para a realização da pesquisa é imprescindível a apresentação do TERMO DE ANUÊNCIA. O TERMO deve estar assinado e carimbado com identificação do(a) responsável pela autorização.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA APRECIATIVA COM O PRIMEIRO TITULAR DA AUDI/IFPE

Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Programa de Pós-Graduação em Controladoria – PPGC  
Mestrado Acadêmico em Controladoria

### ROTEIRO DA ENTREVISTA APRECIATIVA

**Pesquisa:** Inovação e Mudança na Auditoria Interna do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, na perspectiva apreciativa.

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Agradecemos pela participação durante o processo de coleta de dados. Esta entrevista faz parte de um esforço em realizar um estudo apreciativo na AUDI/IFPE e identificar os pontos positivos para implantação bem-sucedida da controladoria. As informações coletadas, compartilhadas, discutidas e validadas por todos os participantes da equipe colaborativa ajudarão a construir uma visão positiva de futuro, visando a implantação da controladoria no âmbito da AUDI/IFPE. Asseguramos que todas as informações fornecidas nas entrevistas permanecerão anônimas, porém não confidenciais. Em outras palavras, as histórias, comentários, sugestões ou exemplos serão compartilhados, mas nenhum nome estará vinculado a eles, os entrevistados serão identificados por códigos alfanuméricos.

1. Conte uma experiência exitosa no período em que o senhor esteve à frente da AUDI/IFPE?
2. Em termos de sua carreira profissional, gostaríamos de saber, que coisas você mais valoriza:
  - a) em você mesmo
  - b) na natureza do seu trabalho
  - c) na AUDI/IFPE?
3. Como o senhor avalia a sua experiência na chefia da AUDI/IFPE?
4. Com a implantação da controladoria no IFPE, quais são suas expectativas positivas a respeito do trabalho que será realizado?
5. Diga quais são os três anseios pelos quais você lutaria para aumentar a vitalidade e os pontos fortes da nova controladoria no IFPE?

## **APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO PARA PESQUISA**

Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Programa de Pós-Graduação em Controladoria – PPGC  
Mestrado Acadêmico em Controladoria

### **TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PESQUISA**

#### **INOVAÇÃO E MUDANÇA NA AUDITORIA INTERNA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO, NA PERSPECTIVA APRECIATIVA**

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar como voluntário(a), da pesquisa Inovação e Mudança na Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, na perspectiva apreciativa, que está sob a responsabilidade do mestrando: Márcio Mateus Ferreira de Aquino, residente na rua Ambrosio Machado, 420, Apto 205, Iputinga, Recife, Pernambuco, CEP: 50-670-010, Telefone: (81) 99767-2751, e-mail: mmfa\_10@hotmail.com e está sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rezilda Rodrigues Oliveira.

Após ser esclarecido(a) sobre todos os objetivos da pesquisa, no caso de aceitar a fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável.

Em caso de recusa, compreendemos sua escolha por não participar desta pesquisa.

#### **CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO COMO SUJEITO**

Eu, \_\_\_\_\_,  
RG \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa “Inovação e Mudança na Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, na perspectiva apreciativa”, como voluntário(a). Fui devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e procedimentos nela envolvidos, assim como sobre o anonimato das informações por mim prestadas. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, considerando que está é uma pesquisa colaborativa.

Local e data: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Nome e Assinatura do participante:

---

**APÊNDICE D – DISPOSIÇÃO DO TÓPICO AFIRMATIVO DO CICLO  
1-D(DEFINIÇÃO)**

Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Programa de Pós-Graduação em Controladoria – PPGC  
Mestrado Acadêmico em Controladoria

**PROPOSIÇÃO DO TÓPICO AFIRMATIVO – CICLO DE 1-D(DEFINIÇÃO)**

**Pesquisa:** Inovação e Mudança na Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, na perspectiva apreciativa.

Mestrando: Márcio Mateus Ferreira de Aquino

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

Membro da Equipe Colaborativa: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_ as \_\_\_\_\_

Marque um “X” a escolha do tópico afirmativo para início da Investigação Apreciativa

1. A implantação bem-sucedida da Controladoria na AUDI/IFPE fortalece seu papel institucional e a capacidade que tem de promover positivamente o controle interno em sua esfera de competência.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. O potencial positivo da AUDI/IFPE expressa sua capacidade de promover mudanças fundamentais na instituição com a implantação bem-sucedida de uma Controladoria e sua contribuição para o bom funcionamento do sistema de controle Interno.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Contribuição da Equipe Colaborativa com o objetivo de **aperfeiçoar o tópico afirmativo proposto** ou de apresentação de **outros tópico(s) apreciativo(s)**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **APÊNDICE E – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APRECIATIVO DO CICLO DE 2-D (DESCOBERTA) E 3-D(SONHO)**

Prezados participantes da pesquisa,

Muito agradecemos por participar de nosso trabalho, que integra a dissertação intitulada “Inovação e Mudança na Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, na perspectiva apreciativa”, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

O objetivo consiste em analisar como a Investigação Apreciativa pode identificar os pontos positivos da AUDI/IFPE que contribuirão para a implantação bem-sucedida da Controladoria nesta instituição. Os dados coletados, compartilhados, discutidos e validados pelos participantes da equipe colaborativa da pesquisa ajudarão a construir uma visão positiva de futuro, visando a implantação da controladoria no âmbito da AUDI/IFPE. Asseguramos que todas as informações fornecidas nas entrevistas e nas oficinas que serão realizadas permanecerão anônimas, porém, não confidenciais. Em outras palavras, as histórias, comentários, sugestões ou exemplos serão compartilhados e validados, mas será adotada a codificação alfanumérica para identificar os participantes da pesquisa.

### **Roteiro da Oficina Apreciativa**

**Bens, forças e recursos que promovem as atividades de controle interno na AUDI/IFPE**

Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### **2-D – DESCOBERTA**

1) Que características positivas representam os pontos fortes da AUDI/IFPE na perspectiva de implantação bem-sucedida da Controladoria nesta instituição?

2) O que você mais valoriza em si mesmo, no seu trabalho e no funcionamento da AUDI/IFPE?

3) Cite uma experiência exitosa que você vivenciou na AUDI/IFPE e que trouxe orgulho por pertencer ou ter participado da trajetória deste órgão.

4) Como você aprecia a atuação da AUDI/IFPE na sua capacidade de promover mudanças fundamentais neste órgão com a implantação bem-sucedida de uma Controladoria e sua contribuição para o bom funcionamento do sistema de controle interno da instituição?

### 3-D - SONHO

1) Como você vislumbra um futuro promissor no caso da implantação de uma Controladoria na AUDI/IFPE?

2) Imagine que a Controladoria foi implantada na AUDI/IFPE.

- Que inovações foram introduzidas? Quais são os principais fatores que explicam o impacto positivo da implantação da controladoria na AUDI/IFPE? Que configuração organizacional foi adotada na implantação da controladoria na AUDI/IFPE?

- Em que você contribuiu para que essas melhorias e inovações viessem a acontecer?

## APÊNDICE F – ROTEIRO DA OFICINA APRECIATIVA DO CICLO DE 4-D(PLANEJAMENTO)

Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Programa de Pós-Graduação em Controladoria – PPGC  
Mestrado Acadêmico em Controladoria

### ROTEIRO DA OFICINA APRECIATIVA

**Pesquisa:** Inovação e Mudança na Auditoria Interna do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, na perspectiva apreciativa.

Data da oficina: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

#### **Proposições Provocativas:**

Inovação na AUDI/IFPE: A conquista dos paradigmas das linhas de defesa

A cultura organizacional menos burocrática e mais gerencial

A melhor otimização nos processos de trabalho, matriz de riscos, elaborando procedimentos operacionais de controle na busca da padronização e uniformidade

A controladoria vinculada à PRODIN, e melhor aperfeiçoada com o impacto nas suas decisões voltadas ao ensino, pesquisa e extensões, nos diferentes campi do IFPE

A Controladoria e a Auditoria Interna fortalecendo o sistema de controle interno

## **APÊNDICE G – REGISTRO FOTOGRÁFICO DA ENTREVISTA APRECIATIVA DO CICLO DE 1-D(DEFINIÇÃO)**

Figura 13 - Registro da entrevista apreciativa do pesquisador com o primeiro titular da AUDI/IFPE



Fonte: dados da pesquisa (Entrevista realizada na sala da Coordenação de Eventos)

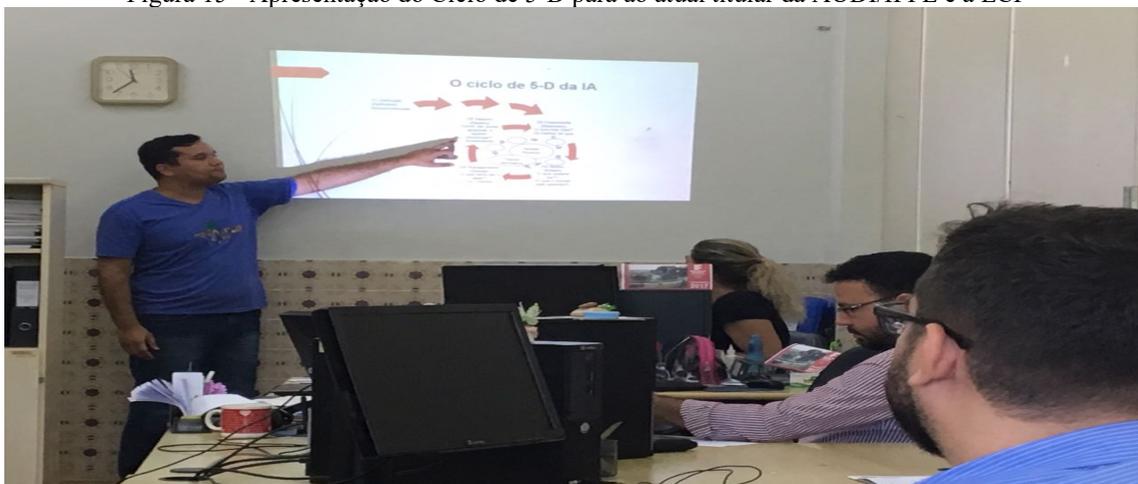
## **APÊNDICE H – REGISTRO FOTOGRÁFICO DA OFICINA APRECIATIVA DO CICLO DE 1-D(DEFINIÇÃO)**

Figura 14 - Apresentação do Ciclo de 5-D para ao atual titular da AUDI/IFPE e a ECP



Fonte: oficina apreciativa com a presença do atual titular da AUDI/IFPE e membros da ECP

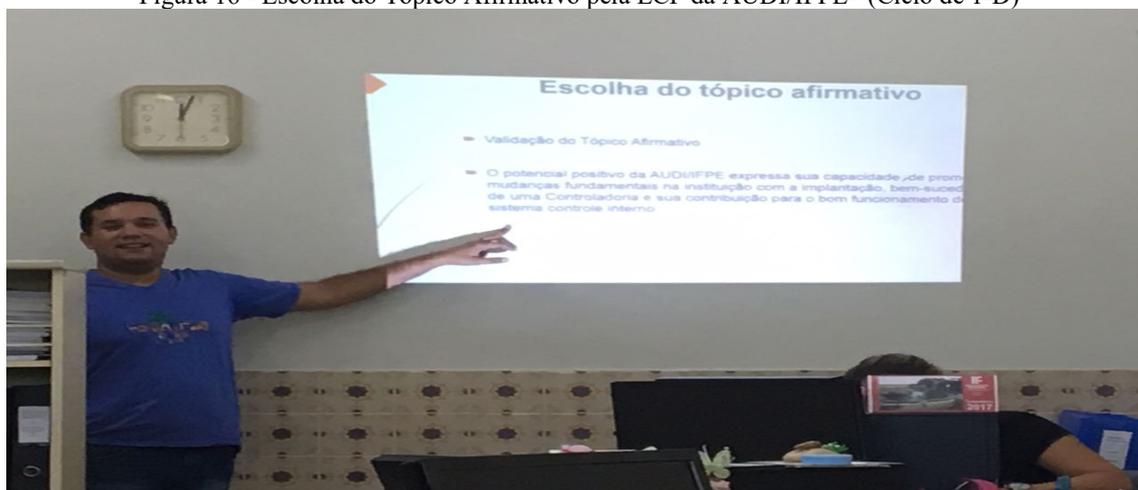
Figura 15 - Apresentação do Ciclo de 5-D para o atual titular da AUDI/IFPE e a ECP



Fonte: oficina apreciativa com a presença do atual titular da AUDI/IFPE e membros da ECP

## APÊNDICE I – REGISTRO FOTOGRÁFICO DA OFICINA APRECIATIVA DO CICLO DE 1-D(DEFINIÇÃO) – ESCOLHA DO TÓPICO AFIRMATIVO

Figura 16 - Escolha do Tópico Afirmativo pela ECP da AUDI/IFPE– (Ciclo de 1-D)



Fontes: oficina Apreciativa com a ECP da AUDI/IFPE

## APÊNDICE J – REGISTRO FOTOGRÁFICO DA OFICINA APRECIATIVA DO CICLO DE 2-D(DESCOBERTA) E 3-D(SONHO) – QUESTÕES APRECIATIVAS

Figura 17 - Explicação das questões da oficina apreciativa (Ciclo de 2-D e de 3-D)



Fonte: aplicação dos ciclos 2-D e 3-D, junto à ECP na sala da AUDI/IFPE

## APÊNDICE L – REGISTRO FOTOGRÁFICO DA OFICINA APRECIATIVA DO CICLO DE 4-D(PLANEJAMENTO) – PROPOSIÇÕES PROVOCATIVAS

Figura 18 - Explicação das proposições provocativas - (Ciclo de 4-D)



Fonte: aplicação do ciclo 4-D, junto à ECP na sala da AUDI/IFPE