

## **ESTUDO SOBRE POSITIVIDADE ORGANIZACIONAL E INSTITUIÇÕES DE ACCOUNTABILITY COMO INOVAÇÃO SOCIAL NO SETOR PÚBLICO**

SAULO DIÓGENES AZEVEDO SANTOS SOUTO

Programa de Pós-Graduação em Controladoria – UFRPE (Brasil)

*E-mail:* saulodiogenes@gmail.com

REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA

Programa de Pós-Graduação em Controladoria – UFRPE (Brasil)

*E-mail:* rezilda.rodrigues@gmail.com

### **RESUMO**

Neste artigo discorre-se sobre questões de inovação social no setor público decorrentes da visão interdisciplinar que conjuga *design* institucional, positividade organizacional e controladoria pública. A partir da junção e reflexão acerca desses temas, chegou-se ao objetivo de estudar a Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (SCGE/PE) sob o duplo olhar de sua configuração como uma organização positiva e instituição de *accountability*. Na metodologia, utilizou-se a Investigação Apreciativa para abordar o núcleo positivo da SCGE/PE, através 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). Realizou-se pesquisa documental, reuniões e oficinas apreciativas, contando com a formação de um grupo colaborativo composto por seis membros da SCGE/PE (representantes dos níveis estratégico, gerencial e operacional). A coleta, a análise e a validação dos dados foram feitas em simultâneo, com participação do grupo colaborativo ao longo do processo exploratório e descritivo-interpretativo da pesquisa, cuja ênfase discursiva recaiu apenas no 1-D e 2-D. Como resultado, verificou-se a existência de características que qualificam a SCGE/PE como uma organização positiva, com evidências de aspectos indicativos de seu perfil como instituição de *accountability*, emergente como inovação social no setor público. Foram discutidos fatores histórico-institucionais, examinados temas básicos do funcionamento desse órgão de controle interno, associados à valores pessoais e da organização, bem como experiências positivas, histórias exitosas e grandes realizações, muitas delas relacionadas ao desenvolvimento das competências apreciativas.

**Palavras-chave:** Controladoria; Investigação Apreciativa; Organizações Positivas; Instituições de *Accountability*; Inovação Social no Setor Público.

### **1. INTRODUÇÃO**

#### **1.1 Temática do Estudo**

Este artigo tem como objeto de estudo um órgão de controle interno do setor público, ou seja, a Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (SCGE/PE), cuja missão consiste em “orientar, controlar e fiscalizar a gestão pública, promovendo a transparência, o combate à corrupção e o controle social, em benefício da sociedade” (PERNAMBUCO, 2016). Por esta razão, entende-se que a SCGE/PE exerce papel primordial no alcance da sustentabilidade da

gestão governamental e fornece subsídios básicos para a abordagem que foi utilizada no trabalho, a qual recorre ao uso de lentes positivas na incursão feita no campo analítico do *design* das instituições de *accountability* como uma contribuição à inovação social no setor público. A partir da junção e reflexão acerca desses temas, chegou-se ao objetivo de estudar a Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (SCGE/PE) sob o duplo olhar de sua configuração como uma organização positiva e instituição de *accountability*.

Com este propósito, busca-se também preencher uma lacuna tanto teórica como empírica, ao se propor investigar a vida organizacional de uma controladoria pública em que se explora questões ligadas tanto ao seu papel na *accountability* como àquelas ligadas ao funcionamento positivo de suas estruturas e processos, como uma contribuição à inovação social e também institucional (Cooperrider; Srivastva, 2009; Fry, 1995). Semelhante delineamento foi feito por Nemeç, Orviska e Lawson (2016), que estudaram a potencial afirmação das instituições de *accountability* na promoção da ancoragem da inovação social no setor público, embora os autores não tenham recorrido ao paradigma apreciativo na análise por eles realizada.

Assim, como base no vínculo entre gestão e controle públicos em sua relação com os cidadãos a quem se deve prestar contas, entendeu-se ser este campo de estudo ligado à importante estratégia voltada para geração de legitimidade e senso de apropriação das intervenções governamentais, na medida em que as organizações públicas cumpram com seu papel institucional, sustentado pelo compromisso com uma ética de serviço público, por meio da *accountability* (Evans, 2013).

Por outro lado, a adoção de lentes positivas nas ciências sociais, cada vez mais emergente, permitiu realçar a instância apreciativa identificada com a capacidade de construir melhores organizações e tecnologias por meio do discurso e ações positivas (Avital; Boland, 2008). É interessante observar que essa temática compreende não apenas o olhar positivo, mas também o generativo, dado que se pode expandir a análise do presente para o futuro, ensejando delinear a transformação organizacional ao longo do tempo, até para poder inovar e recriar instituições. Na visão apreciativa, encontra-se implícito o pressuposto de que, na vida organizacional, os sistemas nela operantes não são entrópicos nem declinantes e estão em constante mudança. Por esta razão são capazes de se revitalizar ou rejuvenescer, além de produzir configurações inovadoras e possibilidades que levam ao desafio do *status quo* normativo e à transformação (Osch; Avital, 2009; Bushe; Kassam, 2005).

Neste sentido, é pertinente registrar a interdependência que existe entre a Investigação Apreciativa (IA) e os estudos sobre a positividade organizacional, através dos quais se pode focalizar pontos fortes que permitam traduzir a potencialidade de uma organização, em termos dos elementos que lhe dão vida nos momentos mais exitosos de sua performance e transformação (Cooperrider; Whitney; Stravos, 2009). A análise apreciativa baseia-se na perspectiva dos valores básicos dos indivíduos e da própria organização, no sentido de dar importância ou evidenciar o significado de algo que merece ser reconhecido como positivo (Scriven, 1982; Chelmsky; Shadish, 1997).

Aponta-se, ainda, que o caso da SCGE/PE dá margem ao estudo das instituições de *accountability*, cabendo antecipar que a atuação desse órgão de controle interno se identifica com um modo de agir menos repressivo e mais comprometido com o apoio à gestão de maneira preditiva, utilizando ferramentas voltadas para resultados, monitorando riscos, promovendo o controle social e produzindo soluções inovadoras (Pernambuco, 2014; Santana, 2010).

Dado o tema estudado, o referencial dá suporte ao exame dos elementos que constituem o núcleo positivo da SCGE/PE, cuja descoberta pode ser feita por meio de pesquisa apreciativa aplicada ao estudo de entidades performativas (com foco na eficácia), mas também naquelas que

são entidades transformadoras (com foco no impacto positivo), como preconizado por Dutton e Sonenshein (2007). Da mesma forma, Cunha, Rego e Lopes (2013) assinalam que é crucial trabalhar com indivíduos e grupos para a compreensão da positividade organizacional. No estudo de caso da SCGE/PE, a formação de um grupo colaborativo permitiu que se desenvolvesse essa veia analítica da IA, em que se fez uso de práticas dialógicas e relacionais, que trouxeram luz sobre este objeto de pesquisa apreciativa, cujos dados foram obtidos e analisados através do processo exploratório e descritivo-interpretativo, de natureza construcionista (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009).

Contudo, cabe alertar que a opção pelos estudos organizacionais positivos não implica ocultar ou desconhecer problemas organizacionais nem estabelecer distância com o plano concreto, pois estes, antes de tudo, “proporcionam quadros de pensamento e evidência empírica com potencial de ação baseado numa lógica apreciativa” (Cunha; Rego; Lopes, 2013, p. 314).

Neste contexto é que se introduz a temática da *accountability* estreitamente ligada à inovação social, como algo bem próximo da esfera de atuação de uma controladoria pública, em face da necessidade de focar questões ligadas à melhoria da qualidade das relações entre o governo e os cidadãos, aos quais a burocracia deve atender e submeter-se a mecanismos de controle dos recursos postos à sua disposição (Campos, 1990). Posto desta forma, na próxima seção se aprofunda a natureza deste trabalho, visando melhor entendimento acerca do estudo de caso da SCGE/PE.

## **1.2 Controladoria e Instituições de *Accountability***

Para discutir este tema, focaliza-se a literatura sobre controladoria no Brasil, onde é tratada como uma disciplina autônoma ou independente e também vista como órgão ou como ramo do conhecimento, com fundamento em conceitos e princípios que lhes dão sustentação teórica e empírica (Lunkes, et al. 2012). Segundo Borinelli (2006, p. 105), embora esta conceituação não seja consensual, a controladoria pode ser definida 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”. Pelo que se observa, essa definição se assenta em fundamentos teóricos da administração, economia, finanças e contabilidade, os quais denotam a existência de uma visão ampla e aplicável a processos organizacionais para consecução do planejamento e controle (Cavalcante et al, 2012).

Também se admite a referência feita à controladoria em uma perspectiva orgânica, como um setor da organização responsável por práticas ligada à governança e à garantia da boa gestão dos recursos confiados aos seus gestores (Slomsk, 2012; Silva, 2013). Nesse caso, enquanto órgão, a controladoria pode ser encontrada em três segmentos, conforme o ramo de negócio: empresarial, público e do terceiro setor (Borinelli, 2006; Souza; Borinelli, 2012). Em todos eles, é esperado que se encontre a função de controle, a qual constitui uma dimensão interna de governança e requer informações para subsidiar o processo decisório no âmbito da organização, bem como o esforço dos gestores visando obter eficácia em suas ações (Cavalcante; Luca, 2013).

Em particular, de acordo com a abordagem feita neste artigo, o foco nas controladorias do setor público mostra que elas assumem papel importante no tocante à redução da assimetria informacional e dos conflitos de interesses, com base em dois pilares fundamentais: transparência da informação e *accountability* (Cavalcante; Luca, 2013). Fala-se, sobretudo, dos subsídios que fornece ao processo decisório dos gestores públicos (Gomes, et al., 2013 *apud* Peter, 2007) e contribui para a melhoria de seu desempenho (Peter; Machado, 2003).

Entende-se, então, que este referencial evidencia o papel da controladoria como órgão que dá suporte à gestão da coisa pública e afirma a necessidade de que suas estratégias de ação

respondam com eficácia aos desafios da complexa dinâmica estatal, cujos requisitos pressupõem existir boas instituições de *accountability* que legitimam a atividade de controle no setor público, bem como produzem *feedback* associados à inovação social (Nemec; Orviska; Lawson, 2016). Os autores defendem a *accountability* das instituições de controle, realizada por profissionais com responsabilidade técnica e gerencial, que igualmente se assume o papel de agentes de inovação social no setor público.

Esta discussão diz respeito à vertente teórica do conhecimento relacionado ao controle interno, bem como ao que favorece o florescimento de uma instituição de *accountability*, o que, segundo Filgueiras (2015), passa pelo desenvolvimento institucional positivo quando se torna capaz de se configurar como um sistema de integridade pública. Mais do que isto, põe-se em evidência as atribuições das controladorias como órgão que deve procurar promover a boa governança na estrutura do setor público, algo fundamental para a democracia brasileira, beneficiada por ganhos incrementais na fiscalização, controle e monitoramento de políticas públicas (Aranha; Filgueiras, 2016; Cruz et al., 2014).

Desta forma, é plausível supor que uma controladoria pública ao se destacar na promoção da *accountability*, certamente constrói uma imagem positiva, angaria boa reputação e reforça sua legitimidade como uma instituição respeitável, ante cenários e contextos socioculturais cada vez mais complexos (Peres-Neto, 2014). Aliás, havendo o acoplamento de experiências exitosas de *accountability*, que possam ser consideradas exemplares e se mantenham contínuas ao longo do tempo, outra não seria a explicação para a persistência da sustentabilidade organizacional (Fry, 1995), favorecendo, em tese, a sua consequente institucionalização.

Sendo assim, tem lugar a aplicação da análise apreciativa feita em conjunto com questões emergentes ligadas às instituições de *accountability* e à positividade encontrada em uma controladoria. Este é um ângulo de observação que abarca a avaliação positiva do bom uso de recursos por pessoas, departamentos, organizações do setor público, que possam responder pela existência de sociedades mais justas e inclusivas (Cunha, 2009). De acordo com essa abordagem, vale reconhecer que a complexidade do tema requer a adoção e interação de diferentes perspectivas, tais como as sugeridas por Dambrin, Lambert e Sponem (2007), de acordo com os seguintes níveis de análise: macro (contexto das instituições de *accountability*), meso (controladoria pública) e micro (indivíduos e grupos que atuam na gestão e controle das instituições de *accountability*), com os quais se tece os vínculos com a positividade organizacional, a seguir.

### **1.3 Investigação Apreciativa e Positividade Organizacional**

Em termos da aplicação do discurso da positividade, sabe-se que se trata de um movimento recente dos estudos da teoria apreciativa, surgida nos anos 80 e que se estende até os dias atuais, sempre conjugando investigar e apreciar, o que sugere não só a procura de meios para se estudar, perguntar, pesquisar, explorar e inquirir, como também a determinação de compreender a vida organizacional de modo positivo (Cooperrider; Whitney; Stravos, 2009).

É interessante notar que, para elucidar o conceito de organização positiva, Cameron, Dutton e Quinn (2003) tecem uma analogia em relação à teoria X e teoria Y, no qual existem duas realidades organizacionais “ideais” e opostas. Em uma realidade encontra-se ganância, manipulação e desconfiança; e, na outra, apreciação, colaboração e significado. Por sua vez, a organização positiva reconhece tais contrastes, porém, enfatiza a realidade organizacional positiva. A natureza da “positividade” deste conceito inclui referências a processos de elevação, excelência, pontos fortes, resiliência, vitalidade e significação, cujas características são bem conhecidos da IA (Cameron; Brigh; Caza, 2004; Cameron; Dutton; Quinn, 2003).

Os estudos da IA são congruentes com esses paradigmas, advindos das contribuições trazidas pela psicologia positiva, as quais se aliam às questões decorrentes do construcionismo social e da mudança positiva, ativas com intervenções sistêmicas e comunicacionais nas organizações (Marujo et al, 2007). Como precursores da IA, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) continuam oferecendo material crítico e reflexivo para a definição dos contornos do estudo da positividade organizacional, necessários à elaboração deste estudo. Os autores apontam que se deve fazer a busca do núcleo positivo da organização, incluindo seu passado, presente e futuro, ao ser investigado o que há de maior valor naquilo que ela efetivamente faz e impele a geração de novas possibilidades de ação, sequer imaginadas (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009).

Por outro lado, a inclusão do pilar institucional mostra que a abordagem não se restringe apenas ao campo da psicologia positiva. Neste caso, sabe-se que a discussão evoluiu para a busca de instituições consideradas promotoras de ações positivas e da busca inovadora de soluções sustentáveis, recorrendo ao uso de suas próprias forças, capacidades, recursos e ativos tangíveis e intangíveis (Cooperrider; Goodwin, 2010). Com isto, tem-se a configuração de um campo que abarca a IA, a psicologia positiva, o *design* institucional de organizações positivas e de empresas sustentáveis, sem exclusão de organizações do setor público ou do terceiro setor.

É o que se depreende da leitura de Huang e Blumenthal (2012), cuja pesquisa focaliza instituições positivas - democracia, imprensa livre, escolas, empresas, órgãos públicos, organizações não governamentais, comunidades e sociedades – as quais podem ajudar a promover e fazer prosperar o florescimento humano. Os autores também fazem menção às iniciativas de inovação social, criatividade e empreendedorismo por parte de indivíduos, organizações e sociedade devido a estados positivos que contribuem para a qualidade das instituições.

Waters, White e Murray (2012) consideram que o uso da IA pode moldar instituições, desde que se tenha acesso à maior reserva de recursos com que se pode contar: seu núcleo positivo, que é composto de competências, capacidades, realizações, ativos, melhores práticas, valores, tradições vitais, saberes e emoções inspiradoras que estejam enraizadas na essência da organização, as quais explicam como esta pode descobrir e se apropriar dessa energia mobilizadora para alcançar sua missão (Cooperrider; Whitney, 2006).

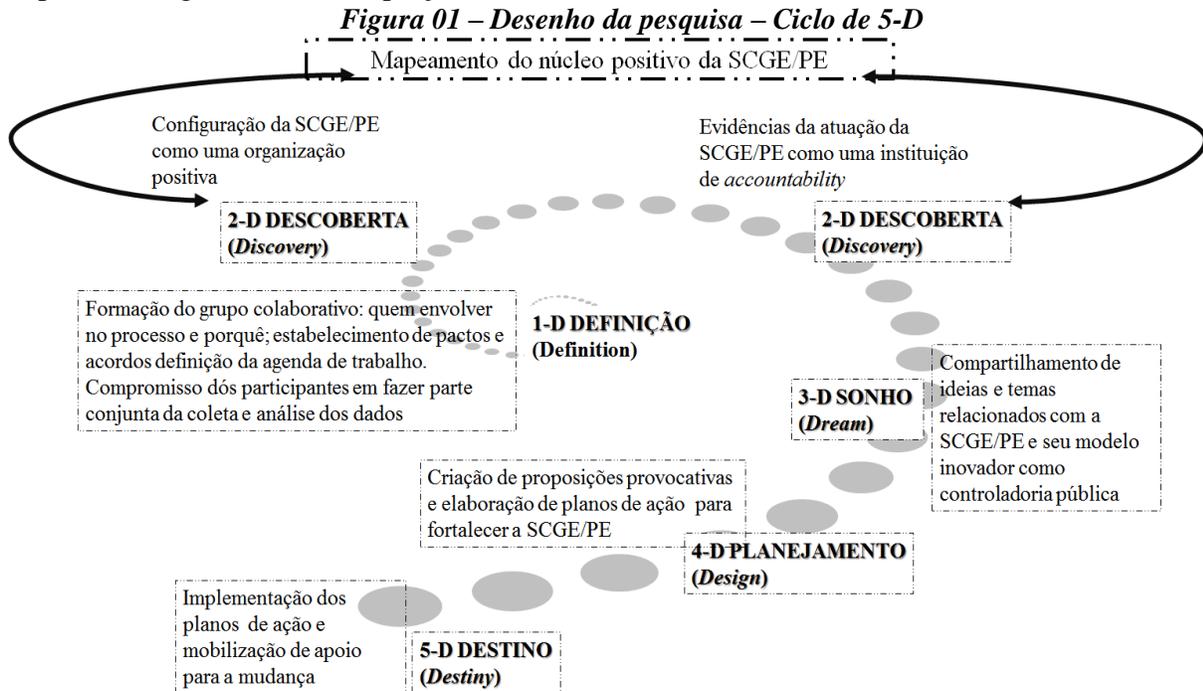
Antes de adentrar na metodologia propriamente dita, cabe tecer comentários acerca da forma pela qual se introduz a visão apreciativa em uma organização, de forma que seus membros apreendam o poder que tem seu núcleo positivo, o que remete à arte de fazer perguntas que permitam aos participantes refletirem sobre seu próprio potencial e estarem abertos à busca colaborativa (Cooperrider; Whitney, 2006). Neste caso, a pesquisa apreciativa constitui um exercício de aprender a a identificar competências que têm as pessoas de se concentrar e compartilhar reflexões acerca do que a organização fez de bom no passado e como está indo no presente (competência afirmativa), de projetar imagens do futuro e ter pensamentos inovadores (competência generativa) e de investirem no diálogo para transformar ideias em ações que deem novo rumo à sua trajetória, inclusive para além de suas fronteiras (competência expansiva), junto com a boa vontade de se engajar em fóruns de discussão em que a troca de perspectivas diversas seja incentivada (competência colaborativa), como defendido por Barrett (1995) em um dos clássicos da IA. A prática ora adotada alimenta-se desse instrumental teórico, que dá sustentação à metodologia abraçada neste trabalho.

## **2. METODOLOGIA**

Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a análise apreciativa se processa com a aplicação de um método que permite identificar o núcleo positivo de uma organização e mobilizar, de modo endógeno, suas forças a favor do que funciona bem e nela há de melhor (Hammond,

1998). O direcionamento do pesquisador pode se concentrar nos momentos de alto desempenho, desde o nível individual, grupal ou do sistema organizacional, associados aos resultados obtidos em torno de novas ideias e oportunidades identificadas com mudanças positivas, sobretudo as de natureza estratégica (Bushe, 2013).

O delineamento do núcleo positivo geralmente é feito por meio de procedimentos participativos e inclusivos, em que todo o sistema se fixa na busca e diálogo com os envolvidos no ciclo apreciativo (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009; Watkins; Mohr; Kelly, 2001), materializado pelo modelo de 5-D (em inglês/português: 1-D Definition/Definição, 2-D Discovery/Descoberta, 3-D Dream/Sonho, 4-D Design (Planejamento) e 5-D Destiny/Destino),<sup>1</sup> exposto na Figura 1, com adaptações do estudo da SCGE/PE.



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

Ao se elaborar os procedimentos metodológicos utilizados, bem como o delineamento da estratégia do estudo de caso aqui apresentado, tomou-se como parâmetro principal fazer um recorte do modelo de 5-D, que nada tem de linear e se comporta por meio de um desenho análogo ao de uma espiral. Sendo assim, ao invés de se percorrer todo o ciclo, procurou-se, exclusivamente, focalizar as categorias temáticas associadas ao 1-D e 2-D, por razões de conveniência do pesquisador, inclusive por questões de tempo e espaço disponível em um artigo.

Além de a pesquisa ser caracterizada como descritiva e exploratória, ela também seguiu a lógica apreciativa (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009), a qual dá ênfase à estratégia qualitativa e interpretativa de análise, baseada nos processos hermenêuticos que cercam os temas focalizados

<sup>1</sup> O ciclo apreciativo tem como ponto de partida o 1-D - *Definition* (Definição), no qual se estabelece o protocolo do trabalho, a abrangência da investigação e a determinação do tópico afirmativo, firmado como tema central e eixo básico do ciclo apreciativo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). O 2-D *Discovery/Descoberta* volta-se para o mapeamento do núcleo positivo da organização, no qual se concentra o conjunto de forças que lhe dão vida, que a tornam mais eficaz, nas vertentes humana, social, econômica, político-institucional, ecológica, ambiental. O 3-D *Dream/Sonho*, convida às pessoas a pensar fora dos limites do passado e a sonhar com um modelo inovador, bem como a projetar imagens de um futuro almejado para a organização. O 4-D *Design* tem como proposta o desenvolvimento de planos de ação para se alcançar o sonho, criando a arquitetura social da organização. O 5-D *Destiny* operacionaliza os planos de ação, mobilizando apoios e recursos necessários para sua consecução.

neste estudo de caso da SCGE/PE, em que se fez o mapeamento daquilo que representa o núcleo positivo do sistema organizacional. Os diferentes momentos favoreceram a generatividade na confecção do trabalho, pois se teve a oportunidade de projetar o futuro e observar o surgimento de uma instituição de *accountability* em um dado horizonte de tempo, como uma inovação social.

Isto demandou o desenvolvimento de esquemas e conceitos ligados ao *design* institucional positivo, generativo e cognitivo, tido como capaz de elevar o potencial de pessoas ou grupos para que produzam novas configurações, assim como reformulem formas de ver e compreender o mundo (Avital, 2010), com claros avanços para adiante das fronteiras científicas tradicionais.

O Quadro 1 apresenta os elementos constitutivos do quadro de referência da análise, tendo sido delineados conforme o desenho da pesquisa, que enfatiza o 1-D e o 2-D, cada qual com suas peculiaridades e tidos como passíveis de interpretação à luz de situações ou fenômenos em seu ambiente natural (Creswell, 2007).

**Quadro 1 – Elementos constitutivos e conteúdos das unidades temáticas da pesquisa**

Unidade temática	Elementos constitutivos	Conteúdos
1-D Definição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quem envolver no processo e porquê</li> <li>- Pactos e acordos em torno do eixo básico da pesquisa e do roteiro não estruturado de questões a serem levantadas e analisadas em conjunto</li> <li>- Estabelecimento de uma agenda de pesquisa documental, reuniões e oficinas apreciativas, com os participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação de um grupo colaborativo, constituído por seis membros da SCGE/PE (dois representantes de cada nível: estratégico, gerencial e operacional), junto com o pesquisador</li> <li>- Ênfase no fator institucional importante para cada membro do grupo colaborativo fazer parte da SCGE/PE, indo desde valores individuais aos organizacionais intervenientes na análise apreciativa</li> <li>- Compromisso de salvaguardar o sigilo da identidade pessoal e institucional, conforme estabelecido no protocolo de trabalho</li> </ul>
2-D Descoberta do núcleo positivo	<p>Descoberta do que dá vida à SCGE/PE, a organização, foco nos pontos fortes e suas conexões com os mecanismos explicativos da configuração de organizações positivas, relacionados à atuação de uma instituição de <i>accountability</i> em um contexto de inovação social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiências exitosas, superação de desafios, projeção de imagem positiva (grandes realizações) e reconhecimento das tradições vitais da SCGE/PE</li> <li>- Identificação de fatores indicativos próprios do núcleo positivo, agrupados em termos-chave no contexto das discussões do grupo colaborativo, associados aos traços identificados com o perfil de uma instituição de <i>accountability</i></li> <li>- Evidências dos tipos de competências apreciativas encontradas na SCGE/PE</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

O estudo se configura como sendo um caso único, intrínseco e holístico (Yin, 2005), conduzido por meio de um protocolo de pesquisa que segue o previsto no modelo de 5-D. Especificamente no 1-D Definição foi decidido quem envolver no processo e porquê, que pactos e acordos estabelecer em torno do alcance do objetivo da pesquisa, bem como os passos seguidos na agenda de trabalho (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009). A pesquisa aconteceu nos meses de outubro e novembro de 2016 e envolveu a formação de um grupo colaborativo, que além do pesquisador reuniu seis membros da organização envolvidos ativamente do trabalho realizado: dois ligados ao nível estratégico, dois ao nível gerencial e dois ao nível operacional, todos oriundos das mais diversas áreas profissionais da SCGE/PE, de sorte que trouxeram variadas expertises enriquecedoras do trabalho.

A coleta de dados no estudo de caso é uma fase de extrema importância. Para Yin (2015), deve-se observar quatro princípios básicos: triangulação de múltiplas fontes; criação de um banco de dados e o encadeamento das evidências. No caso da SCGE/PE, a coleta de dados primários

compreendeu a realização de reuniões e oficinas apreciativas, com a montagem de um roteiro de questões que levaram aos diálogos positivos vivenciados em um ambiente amistoso e cheio de sinergia com o grupo. A organização dos dados compreendeu a formulação de tópicos a serem respondidos tanto individualmente como em grupo. Também se lidou com dados secundários, para fundamentar a análise documental e histórica da SCGE/PE, criada no ano de 2007, por iniciativa do governo de Pernambuco<sup>2</sup>, a partir da qual se demarca o ponto de partida da inovação social por ela representada mais tarde como uma instituição de *accountability*.

Em relação aos procedimentos adotados, estes também foram discutidos com o grupo colaborativo segundo um dado esquema de triangulação, considerado metodologicamente confiável para articular dados, teoria, método adotado e documentos institucionais (Marcondes; Brisola, 2014), devidamente validados pelo grupo colaborativo. Note-se que a abordagem apreciativa envolve construção social e simultaneidade, dado que a investigação e as mudanças não ocorrem em momentos estanques, mas sim concomitantemente com a vontade coletiva (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009).

### **3. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO (DISCUSSÃO-ANÁLISE)**

Conforme o protocolo de pesquisa pactuado, os eventos ora apresentados foram realizados na sede da SCGE/PE, na cidade do Recife. Em primeiro lugar se desenvolveu as atividades do 1-D, seguidas pelo 2-D. Junto ao grupo colaborativo, inicialmente foi feita uma exposição acerca das questões apreciativas, relacionadas ao foco no núcleo positivo dessa controladoria pública.

O roteiro não estruturado foi constituído de quatro perguntas, com o seguinte direcionamento: uma pergunta introdutória, ligada à visão positiva, tanto pessoal como da organização. Duas perguntas identificadas com momentos exitosos vividos pelos participantes e o significado a estes atribuídos, vinculados a uma história de mudança institucional ocorrida na SCGE/PE. Com os seis membros do grupo presentes e bem motivados, foi realizado um diálogo descontraído sobre o fator institucional importante que influenciou a decisão do grupo de ser parte da SCGE/PE, seguido do destaque pessoal dado pelos participantes às suas experiências, de acordo com o que cada um mais valorizavam em si mesmos, no trabalho e na organização. Sendo assim, o exame das evidências do fator institucional responsável pela escolha de cada membro do grupo em fazer parte da SCGE/PE, mostra as respostas individuais e a síntese feita pelos participantes da oficina apreciativa que tratou das questões postas no Quadro 2.

O assunto destaca os elementos que configuram a SCGE/PE como uma instituição de *accountability*, que começam a ser identificados na visão dos membros do grupo colaborativo. Efetivamente, considera-se que foi possível extrair do Quadro 2 que há uma visão institucional conectada com o social, expressa no controle no setor público e na representação de uma vertente teórica do conhecimento relacionado ao controle interno que busca legitimidade e construção de uma imagem positiva perante os diferentes públicos com que lida de forma transparente. Este discurso do grupo colaborativo parece bem alinhado com as evidências de que se está diante do florescimento de uma instituição de *accountability*, a exemplo do que foi referenciado por Filgueiras (2015) e Nemeč, Orviska e Lawson (2016).

Os dados oferecidos no Quadro 2 mostra o teor da discussão travada pelos participantes, que destaca as questões ligadas aos valores que estão imersos no ambiente institucional e de operação de uma controladoria pública, os quais foram compartilhados e refletidos, inclusive em

---

<sup>2</sup> A SCGE/PE foi criada em 2007 pela Lei nº 13.205/2007 na linha do programa de governo intitulado o Modelo de Governança para Resultados (PERNAMBUCO, 2014). Dois anos depois, veio a ser editada a Lei Complementar Estadual nº 141, de 03 de setembro de 2009 que orienta a atuação da SCGE/PE: o controle social e a transparência pública, o controle interno postulado em quatro funções essenciais (ouvidoria, controladoria, auditoria e corregedoria) e a atuação preventiva de apoio ao gestor estadual.

termos de práticas e resultados decorrentes das experiências exitosas vivenciadas por cada um e disseminadas no grupo, representando os momentos de elevação da vida organizacional da SCGE/PE.

**Quadro 2 – Fator institucional da SCGE/PE discutido na fase 2-D**

Que fator institucional importante influenciou na decisão de cada membro do grupo colaborativo em ser parte da SCGE/PE	Síntese do Grupo
A finalidade a qual se propõe a SCGE me influenciou em ser parte dela. A possibilidade efetiva de mudança do quadro social e econômico no Estado em que vivemos	- O resultado social da atuação da SCGE/PE - A possibilidade de participar do processo social mais ativamente
Ser uma entidade de grande potencial para o efetivo controle dos recursos	- Vislumbrar um novo modelo de gestão pública
Colaborar com a sociedade de forma mais concreta	- A função controle, especificamente a que está relacionada aos recursos públicos
Órgão novo com as atividades voltadas para o controle e transparência, requisitando um perfil técnico e com uma nova perspectiva de gestão pública	- Desenvolver atividade voltada para a transparência governamental
O fomento às ações de controle dos recursos públicos, em função de uma sociedade que ainda carece muito de uma efetiva gestão desses recursos	- Fazer um trabalho desafiador - O surgimento do modelo da Controladoria Geral da União, criando uma área focal de estudo, o formato de trabalho e conhecimento
Ao estudar para concursos públicos, com graduação em Ciências Contábeis, foquei meus estudos para os órgãos de controle, pois visualizava que tais órgãos tinham mais a ver com meu perfil de formação e de valores pessoais. Nos normativos legais estavam descritas as principais finalidades desses tipos de órgãos: responsáveis pela avaliação e fiscalização dos atos de gestão da Administração Pública	- Perfil técnico da atividade desenvolvida pelo órgão
Havia outro fator importante nesse processo: participar da construção de um órgão central de controle interno no Estado, considerando que fui a 1ª turma de efetivos desse órgão e, antes disso, fazia já fazia parte dele mediante contrato temporário	
O que cada um mais valoriza em si mesmo	Síntese do Grupo
Os meus valores e a capacidade de agregar / convergir	- Valores pessoais
Meus valores pessoais	- Capacidade de comunicação
Facilidade de comunicação	- Planejamento e inovação
Curiosidade, otimismo, desafiador, paciência	- Curiosidade, otimismo, desafiador, paciência
A constante busca de antever os benefícios sociais advindos do meu trabalho	- Ética
Perseguir a ética; buscar o aprendizado e a atualização; gostar do desafio de escrever, gostar de trabalhar em equipe; capacidade de planejar e buscar inovações	- Vontade de aprender - Altruísmo
O que cada um mais valoriza no trabalho que realiza na SCGE/PE	Síntese do Grupo
A possibilidade de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública	- Capacidade de contribuição para aperfeiçoar a gestão pública
Gostar de trabalhar em equipe	- Possibilidade de contribuir na melhoria da qualidade de vida da sociedade
Por ser um órgão de Controle	- Trabalho em equipe
Dinamismo das atividades, colaboração do quadro, o uso de recursos tecnológicos e o desenvolvimento de projetos estratégicos que impactarão todo o estado	- Dinamismo da atividade, os recursos tecnológicos e desenvolvimento de projetos estratégicos que impactarão o estado de Pernambuco
A possibilidade de contribuir potencialmente para a melhoria da qualidade de vida da sociedade	- Atividades relacionadas ao planejamento e inovação
O planejamento, a inovação, boas relações interpessoais e o compromisso com a ética	- Relações interpessoais - Compromisso com a ética

O que cada um mais valoriza na SCGE/PE	Síntese do Grupo
A congregação de esforços, coletivos e diversos, para o aperfeiçoamento da gestão pública	- Potencial de aperfeiçoar a gestão pública
Ser uma organização inovadora	- Potencial inovador
Por fazer parte de um sistema que minimiza os desperdícios	- Função de controle do desperdício
Colaborativo, necessidade de inovar, perfil técnico e a sua função social	- Ambiente institucional e técnico voltado para a transparência
O posicionamento central em termos de controle interno, no âmbito do executivo, que possibilita grande repercussão das ações	- Função social da atividade;
Atuação de controle da gestão financeira, orçamentária, operacional e patrimonial pautadas na legalidade e legitimidade, bem como o compromisso com a transparência no setor público	- Posicionamento do órgão central de controle atuante em áreas-chave da gestão pública
	- Atribuições institucionais com respaldo legal e social

Fonte: Dados da oficina apreciativa (2-D)

Observou-se o que foi referido por Finegold, Holland e Lingham (2002), autores que mencionam esta etapa como àquela em que os participantes do processo são convidados a se integrarem à história uns dos outros, sem menção a problemas ou situações deficitárias. Reflete-se sobre o que deu certo e pode vir a ser lembrado como algo que valeu a pena (*taken-for-grantedness*) e representa o melhor do que há, criando um ambiente de conexão das realizações e as tradições vitais observadas pelo grupo, como exposto no Quadro 3.

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

### **Quadro 3 – Histórias exitosas relatadas pelo grupo colaborativo**

Como parte do corpo funcional da SCGE/PE, descreva um momento ou experiência que você lembra ser a mais valiosa em seu trabalho, fruto de uma mudança institucional. Momento em que você estava mais animado, apaixonado e mais envolvido. Por favor, descreva em detalhes, os desafios, as pessoas envolvidas, o ambiente institucional à época, qual foi a mudança institucional que gerou esse momento exitoso, enfim, nos faça viver sua história também
"Em julho/2011, à área de Informações Estratégicas, a qual eu fazia parte, identifiquei o risco de o Estado de Pernambuco não atingir o percentual constitucional mínimo de 25% da Receita Líquida de Impostos com Despesas com Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE), o chamado % de Educação. (...). No fim, após muito esforço e dedicação coletiva, conseguimos atingir a meta estabelecida em meados de dezembro"
"Foi a construção do atual organograma da SCGE. (...). A mudança institucional fez os servidores saírem da rotina e participarem de debates acerca de alterações no organograma da SCGE. (...) a instituição passou a representar minha cara também, eu achei isso muito valioso"
"Em um trabalho feito na SES (Secretaria Estadual de Saúde) em 2015, através do PCG (Plano de Contingenciamento dos Gastos) fizemos um trabalho significativo onde atuamos na redução de uma renovação contratual que devido a um erro no contrato seria reajustado em 90% de forma que previa, ao invés de aumentar, foi reduzido em 10% do valor original"
"Tive a felicidade de participar diretamente na construção, desenvolvimento e conclusão desse plano estratégico. A SCGE, dada a relevância do PCG para o Estado, envolveu todos seus servidores para, além das atividades normais de seus setores, paralelamente, acompanhar, in loco, as ações de monitoramento e orientação dos gastos em cada órgão e entidade estadual"

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

Fonte: Dados da oficina apreciativa

As histórias de “pico” contadas neste momento da oficina apreciativa resultaram no reconhecimento pelo grupo colaborativo de que o núcleo positivo da SCGE/PE pode ser expresso pelos elementos constantes no Quadro 4, em que se destacam grandes realizações, momentos exitosos e relatos ligados às tradições vitais e valores histórico-institucionais do órgão.

**Quadro 4 – Núcleo positivo da SCGE/PE**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de Informações Estratégicas</li> <li>▪ Monitoramento de riscos</li> <li>▪ Fomento ao controle social</li> <li>▪ Legitimação de uma atuação, preventiva e concomitante frente a gestão pública estadual</li> <li>▪ Organograma que representa a essência da SCGE</li> <li>▪ Consciência do resultado social advindo do trabalho realizado</li> <li>▪ Governança democrática</li> <li>▪ Monitoramento da qualidade do gasto</li> <li>▪ Inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efetividade nas ações</li> <li>▪ Atuação proativa e persistente</li> <li>▪ Capacidade de mudança com foco na efetividade</li> <li>▪ Alto Comprometimento do quadro funcional</li> <li>▪ Espírito crítico</li> <li>▪ Capacidade de mobilização</li> <li>▪ Capacidade de absolvição de responsabilidades funcionais</li> <li>▪ Quadro funcional tecnicamente qualificado e inovador</li> </ul>
--	---

▪ Fonte: Dados da oficina apreciativa

De seu detalhamento abstrai-se que o grupo colaborativo entende o núcleo positivo da organização em três grupamentos básicos: técnicas, procedimentos e resultados advindos da atuação de uma instituição de *accountability* que se insere de forma integrada ao ambiente organizacional e ao modelo de governança existentes, revelando características que valorizam positivamente o corpo funcional da SCGE/PE e o seu profissionalismo. Em outras palavras, técnicas, procedimentos e resultados dão materialidade ao núcleo positivo da SCGE/PE, com os quais se pode superar desafios em diferentes circunstâncias, como se registra no relato do *controller* estadual, descrito em um dos depoimentos:

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

Já a perspectiva ligada ao ambiente organizacional e ao modelo de governança está associada à abertura do órgão em face das inovações propostas por seu corpo funcional, o qual tem referência positiva quanto à receptividade da opinião dos níveis subalternos no processo decisório da SCGE/PE, quando estes expressam sua natureza técnica: “debater propostas em conjunto com todos os servidores da SCGE. Propor alterações no organograma, inicialmente elaborado pela alta administração, que representasse bem a essência da Controladoria”. (Membro 5)

Outro exemplo pode ser apreendido dos diálogos que trataram da alteração do organograma da SCGE/PE, quando foi posto por um dos membros do grupo que o mais marcante nesse processo de construção foi saber que a nova estrutura orgânica iria ter a sua “cara”, isto é, iria, também, ser fruto de contribuição de cada um. Mais uma perspectiva apontada pelo grupo como parte da positividade da SCGE/PE, percebida na vivência de seu corpo funcional, corrobora traços institucionais da cultura desse órgão de controle, que se traduzem nas falas do grupo colaborativo como associadas a um perfil organizacional no qual seus membros se identificam como sendo comprometidos, aguerridos, críticos, capacitados, inovadores e cômicos de suas responsabilidades e da repercussão social advinda do resultado do trabalho que realizam. Assim explicita o comentário feito por um de seus integrantes: “(...) destaco o espírito vanguardista. Eles buscam ser vanguarda, a gente percebe um corpo muito qualificado(...)”. (Extratos de falas do Membro 3)

As respostas do grupo quando perguntado acerca dos significados das experiências exitosas descritas pelos participantes sinalizaram para os seguintes termos: efetividade, evolução, mobilidade e inovação, como características que se orgulham de possuir.

Por fim, a descoberta do núcleo positivo da SCGE/PE, tornou possível identificar a presença das quatro competências apreciativas, como indicado por Barrett (1995) e incorporadas por Cooperrider; Whitney; Stavros (2009): capacidade de incentivar seu pessoal a ir além do que parece ser os limites por ela conhecidos (competência expansiva); capacidade de permitir aos seus membros verem os resultados de suas ações e de reconhecer que estão fazendo uma contribuição relevante ao experimentarem um senso de progresso (competência generativa); capacidade de criar e se integrar fóruns nos quais seus membros se envolveram e se mostraram dispostos a colaborar no diálogo contínuo e na troca de ideias sob diversas perspectivas acerca de si e da organização, em meio a um ambiente participativo e de alto comprometimento com a missão (competência colaborativa).

Não menos importante é o que diz respeito à capacidade afirmativa do grupo colaborativo, notada quando se teve oportunidade de fazer um balanço dos resultados obtidos ao longo desta pesquisa, os quais permitem chamar a atenção para essa importante área da gestão governamental, cujo olhar acerca de sua positividade se junta à percepção de que se está distante de uma instituição de *accountability* que emerge como uma inovação social, perceptível na vida cotidiana da SCGE/PE, posto que está incorporada tanto no sentido cognitivo de sua atuação como no comportamento normativo de um órgão de controle interno em processo de transformação.

## 5. CONCLUSÃO

O presente artigo produziu frutos decorrentes de temas interdisciplinares que cercam estudos consistentes com a inovação social, representada empiricamente no alcance do objetivo de estudar a Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (SCGE/PE) sob o duplo olhar de sua configuração como uma organização positiva e instituição de *accountability*.

Para tanto, recorreu-se a um quadro de referência que conjugou *design* institucional, positividade organizacional e controladoria pública, esta última entendida como uma iniciativa de inovação social produzida por uma organização governamental. Da IA foi extraída a fundamentação epistemológica requerida pela natureza de um estudo que se respaldou no modelo de 5-D, com ênfase no 1-D e D-2, ao qual se associou um roteiro de trabalho que foi se desdobrando no curso da abordagem feita na SCGE/PE. O desenvolvimento da pesquisa somente foi possível porque se contou com um grupo colaborativo com o qual se compartilhou teoria, coleta e análise de dados, contemplando sínteses e reflexões validadas em diferentes momentos.

A descoberta do núcleo positivo da SCGE/PE, traduzido nas técnicas, procedimentos e resultados por ela atingidos, constitui um dos exemplos de como as práticas dialógicas que tiveram

lugar no seu espaço físico e orgânico, apontaram para a existência de possibilidades, opções e oportunidades de mostrar seu valor perante desafios superados e por enfrentar, considerando-se o contexto de uma instituição de *accountability* no atual quadro político brasileiro.

Acredita-se que esta é uma das contribuições do trabalho ora apresentado, ao lidar com um conceito relativamente inexplorado na literatura do setor público e que se alimentou do experimento empírico levado a efeito no estudo de caso da SCGE/PE, qual seja, identificar a inovação social presente em uma decisão governamental responsável por sua criação, cuja implementação se beneficiou do empenho de seu corpo funcional, não só para fazer valer as prerrogativas institucionais que lhe são atribuídas, mas principalmente por sua positividade em um terreno tão árido como é o das contas públicas em tempos de crise.

Não foi por acaso que o estudo revelou uma organização que luta por seguir o caminho da legitimidade para se estabelecer no cenário institucional, sobretudo no campo da gestão e controle exercidos no setor público. O exemplo da positividade encontrada na SCGE/PE leva a uma das conclusões de que esta somente fortalece seu papel na produção de informação para a tomada de decisão. Isto ocorre, de variadas formas, distribuídas na consolidação de informações estratégicas, monitoramento de riscos e fomento ao controle social, por meio de canais preventivos que se antecipam ou acionam mecanismos que evitam eventuais desvios de conformidade nos gastos públicos, junto aos gestores estaduais, ao lado da garantia do pleno exercício da função de controle interno na gestão governamental perante os cidadãos, em contraponto com a inovação social emergente.

Sendo assim, a pesquisa trouxe evidências acerca do modelo de controle que é praticado na SCGE/PE, que faz uso da prevenção como uma ferramenta eficaz para reduzir a corrupção e garantir a integridade pública, contando com um quadro funcional qualificado e consciente das responsabilidades que lhes cabe pôr em prática.

O contato com os membros da SCGE/PE mostrou ser bastante promissor o delineamento de traços básicos de elementos encontrados nas instituições de *accountability*, determinados pelos valores individuais e os da própria organização, explicitados não apenas nas respostas dadas às questões apreciativas, mas também nas convicções que foram se formando ante expressões e atitudes que denotam comprometimento profissional e ético como algo reconhecidamente importante na visão do grupo colaborativo e deixam entrever uma imagem positiva no tocante ao que se espera existir na cultura de um órgão de controle.

Neste particular, registra-se que há mais uma contribuição do trabalho: ou seja, a pesquisa permite verificar como se dá a busca de valor positivo por parte de uma nova estrutura, cujo sucesso e credibilidade servem como fonte de legitimidade perante seus constituintes (BARAKAT et al, 2016). Como afirmam Tolbert e Zucker (1996), organizações que recebem avaliação positiva gozam de legitimidade cognitiva e normativa.

Conclui-se, então, de acordo com o recorte teórico e empírico adotado no artigo, que esta pesquisa apreciativa conseguiu trilhar o caminho para se entender como funcionam as organizações positivas e se compreender que estas podem se tornar um canal de manifestação legítima de *accountability*. Um exemplo, no caso da SCGE/PE é a responsabilização interna dos indivíduos que a integram perante os mais altos padrões institucionais existentes e sua luta em prol do bom posicionamento de um órgão central de controle cuja atuação incide sobre áreas-chave da gestão pública estadual, ao mesmo tempo em que conduzem à percepção de que existem competências apreciativas a serem aproveitadas, como pontos fortes da instituição.

Uma questão final que se segue ao estudo da SCGE/PE como organização positiva se refere à continuidade da investigação acerca dos seus resultados ao longo da trajetória que está percorrendo e que poderão fortalecer o campo das instituições de *accountability* como entidades

que estão emergindo como um fator de inovação social na atividade de controle exercida no setor público, para que sejam cada vez legitimadas e valorizadas, sobretudo em ambientes cada vez mais desafiadores. Certamente, este é um tema a ser explorado em futuras pesquisas ou mesmo, como foi referido, de seu aprofundamento em maior nível de detalhe. O que implica trabalhar com uma perspectiva distintiva de *design* institucional que se distancie da visão tradicional comumente encontrada no estudo dos órgãos de controle no setor público. Efetivamente, há muito por fazer na discussão que combina o tema das organizações positivas como o da inovação social, no âmbito da análise de novas formas organizacionais e institucionais, que tome como objeto a abordagem de instituições de *accountability*. Neste trabalho já foi dado o primeiro passo e já se agregou realizações e avanços concretos no estudo da SCGE/PE.

## REFERÊNCIAS

- Aranha, A. L.; Filgueiras, F. (2016). *Instituições de accountability no Brasil: mudança institucional, incrementalismo e ecologia processual*. Brasília: Enap, (Cadernos, 44)
- Avital, M. (2010) Innovation through Generative Design. In Holmberg, L.; Reed, J. (Eds.). *AI Research Notes, AI Practitioner*, v. 12, n. 1, p. 30-41. Extraído de: [www.taosinstitute.net/.../aipmay10-age-and-stage](http://www.taosinstitute.net/.../aipmay10-age-and-stage).
- Avital, M.; Boland, R. J. (2008) Managing as Designing with a Positive Lens. In Avital, M.; Boland, R. J.; Cooperrider, D. L. (Eds.), *Designing Information and Organizations with a Positive Lens*. Advances in Appreciative Inquiry Series, Volume 2. Oxford: Elsevier Science.
- Barakat, S. R.; Freitas, L. P.; Boaventura, J. M. G.; MacLennan, M. L. B. (2016) Legitimidade: uma análise da evolução do conceito na teoria dos stakeholders. *Revista de Ciências da Administração*, v. 18, n. 44, p. 66-80, abril.
- Barrett, F. J. (1995). Creating appreciative learning cultures. *Organizational Dynamics*, n. 24, p. 36-419.
- Borinelli, M. L. (2006) *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.
- Bushe, G. (2013) Generative process, generative outcome: the transformational potential of appreciative inquiry. In: Cooperrider, D. L. et al. (Org.), *Organizational generativity: the appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation*. Advances in Appreciative inquiry, v. 4. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- \_\_\_\_\_. (2011) Appreciative inquiry: Theory and critique. In. Boje, D.; Burnes, B.; Hassard, J. (Eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change*. Oxford, UK. Routledge, p. 87-103.
- Bushe, G. R.; Kassam, A. F. (2005) When is Appreciative Inquiry transformational? A Meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 41, n. 2, p. 161-181.
- Cameron, K. S.; Bright, D.; Caza, A. (2004) Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, v. 47, p. 1-24.
- Cameron, K. S.; Dutton, J. E.; Quinn, R. E. (Eds.), (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Campos, A. M. (1990). Accountability: Quando Podemos Traduzi-la para o Português? *Revista de Administração Pública*, v. 24, n. 2, p. 30-50.
- Cavalcante, M. C. N.; Luca, M. M. M. (2013) Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público. *Revista de Educação e Pesquisa Contábil*, v. 7, n.1, p. 73-90.
- Cavalcante, D. S.; Luca, M. M. M.; Ponte, V. M. R.; Gallon, A. V. (2012). Características da Controladoria nas Maiores Companhias Listadas na BM&FBOVESPA. *Revista Universo Contábil*, v. 8, n. 3, p. 113-134.
- Chelmsky, E.; Shadish, W. (Eds). (1997) *Evaluation for the 21st Century*. Thousand Oaks: Sage.
- Cooperrider, D. L; Godwin, L. N. (2011) Positive Organization Development: Innovation-inspired Change in an Economy and Ecology of Strengths. In Cameron, K. S.; Spreitzer, G. M. (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press, p. 737-750.
- Cooperrider, D. L; Whitney, D; Stavros, J. M. (2009) *Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cooperrider, D. L.; Srivastva, S. Investigação Apreciativa na vida organizacional. In. Cooperrider, D. L.; Whitney, D.; Stavros, J. M. *Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark. p. 407-451.
- Cooperrider, D.; Whitney, D. (2006) *Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Creswell, J. W. (2007) *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto*. 2ª ed. São Paulo: Artmed.

Cruz Neto, O. C. O trabalho de campo como descoberta e criação (1994). In. Minayo, M. C. de S. (Org.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 21ª ed. Petrópolis: Vozes.

Cunha, M. P. (2009) *Organizações Positivas*. Lisboa: Millennium.

Cunha, M. P.; Rego, A.; Lopes, M. P. (2013) Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, v. 31, n. 4, p. 313-328. Extraído de: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v31n4/v31n4a01.pdf>>

Dambrin, C.; Lambert, C.; Sponem, S. (2007) Control and change - Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*. v. 18, p. 172-208;

Dutton, J. E.; Sonenshein, S. (2007) Positive Organizational Scholarship. In S. Lopez, & A. Beauchamps (Eds.), *Encyclopedia of positive psychology*. Malden: Blackwell.

Evans, M (2013) Participação social: lições aprendidas da Europa. In Antero, S. A.; Salgado, V. A. P. (orgs.). *Participação Social: textos para discussão*. Brasília: Fundação Instituto para o Fortalecimento das Capacidades Institucionais – IFCI / Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG / Editora IABS.

Filgueiras, F. (2015) *O fortalecimento das instituições de accountability no Brasil*. Relatório Final. UFMG. Extraído de: [https://www.researchgate.net/publication/289344654\\_O\\_fortalecimento\\_das\\_instituicoes\\_de\\_accountability\\_no\\_Brasil](https://www.researchgate.net/publication/289344654_O_fortalecimento_das_instituicoes_de_accountability_no_Brasil)

Finegold, M. A.; Holland, B. M.; Lingham, T. (2002) Appreciative Inquiry and public dialogue: an approach to community change. *Global Journal*, n. 2, p. 235-252.

Fry, R. E. (1995) Accountability in Organizational Life: Problem or Opportunity for Nonprofits? *Nonprofit Management & Leadership*, v. 6, n. 2, p.181-195.

Gomes, A. O.; Peter, M. G. A.; Machado, M. V. V.; Oliveira, T. E. (2013) A institucionalização da Controladoria no âmbito do Poder Executivo Municipal no Estado do Ceará. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 16, n. 1, p. 35-50.

Hammond, S. A. (1998) *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Plano, Texas: Thin Book Publishing.

Huang, P. H.; Blumenthal, J. A. (2012) Positive Institutions, Law, and Policy. In Lopez, S. J.; Snyder, C. R. *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (2 ed). Oxford: Oxford University Press.

Lunkes, R. J.; Schnorrenberg, D.; Souza, C. M.; Rosa, F. S. (2012) Análise da Legitimidade Sociopolítica e Cognitiva da Controladoria no Brasil. *Revista Contabilidade Financeira*, v.23, n.59, p. 89-101.

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

Marujo, H. A.; Neto, L. M.; Caetano, A.; Rivero, C. (2007) Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v.13, n. 1, p. 115-136.

Nemec, J.; Orviska, M.; Lawson, C. (2016). The Role of Accountability Arrangements in Social Innovations: Evidence from the UK and Slovakia. *The NISPAce Journal of Public Administration and Policy*, v. IX, n. 1, p. 73-96. Extraído de <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/nispa.2016.9.issue-1/nispa-2016-0004/nispa-2016-0004.pdf>

Osch, W.; Avital, M. Generative Collectives (2010). In *Proceedings*. Paper 175. International Conference on Information Systems - ICIS 2010.

Peres-Neto, L. (2014) *Accountability, Transparência e a Comunicação Organizacional*. *Anais do Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação - Compós*, Belém, 27 a 30 de maio. Extraído de: [http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT07\\_COMUNICACAO\\_EM\\_CONTEXTOS\\_ORGANIZACIONAIS/peres\\_netoiuiz\\_accountability\\_transparencia\\_com\\_org\\_2191.pdf](http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT07_COMUNICACAO_EM_CONTEXTOS_ORGANIZACIONAIS/peres_netoiuiz_accountability_transparencia_com_org_2191.pdf)

Pernambuco (2014). Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco. *Planejamento Estratégico*. Extraído de: <[http://www.cge.pe.gov.br/?page\\_id=43](http://www.cge.pe.gov.br/?page_id=43)>

Peter, M. G. A.; Machado, M. V. V. (2003) *Manual de auditoria governamental*. São Paulo: Atlas.

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

Scriven, M. (1982). *The Logic of Evaluation*. Invernes: Edgepress.

Water, L.; White, M. A.; Murray, S. (2012). Toward the Creation of a Positive Institution, *AI Practitioner*, v. 14, n. 1, p. 60-65.

Tolbert, P. S.; Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. In. Clegg, S; Hardy, C; Nord, W. (Eds). *Handbook of Organizations Studies*. London: SEGA.

Watkins, J.; Mohr, B.; Kelly, R. (2001). *Appreciative inquiry: change at the speed of imagination*. San Francisco: Jossey-Bass, 2 ed.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.