

## A DESCOBERTA DO NÚCLEO POSITIVO ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO

**Saulo Diógenes Azevedo Santos Souto**

Ministério Público do Estado de Pernambuco

E-mail: [saulodiogenes@gmail.com](mailto:saulodiogenes@gmail.com)

Linha Temática: Controladoria no setor público

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o núcleo positivo da SCGE/PE. Duas temáticas interdisciplinares foram utilizadas: Controladoria e a Teoria Apreciativa, que fundamentaram a discussão concernente à identificação do núcleo positivo organizacional da CGE/PE. Para tanto, foi aplicado o modelo de 5-D (D1 Definition/Definição, D2 Discovery/Descoberta, D3 Dream/Sonho, D4 Design/Planejamento e D5 Destiny/Destino). Além de levantamento documental, recorreu-se a entrevistas apreciativas e oficinas. No processo descritivo-interpretativo empregado, a coleta e a análise dos dados foram integrados e validados. Os resultados revelaram uma organização com capacidades positivas e saudáveis, cujo marco teórico se funda nas quatro macrofunções do controle interno: ouvidoria, auditoria, controladoria e corregedoria. Uma organização que exerce o controle melhorando a produção de informação para a tomada de decisão, atuando de forma preventiva, orientando os gestores, fortalecendo os canais de transparência a sociedade para o pleno exercício do controle social.

Palavras-chave: Controladoria no Setor Público, Instituição de Accountability, Investigação Apreciativa, Processos de Institucionalização, Organizações Positivas.

### 1. INTRODUÇÃO

O surgimento das organizações não requer somente recursos, mas também ideias e modelos de como se organizar (SCOTT, 2013). Nesse sentido, identificar os aspectos vitais de uma organização, seus pontos fortes e seus momentos mais exitosos podem redundar em preciosas descobertas para o desenvolvimento de uma organização.

Para Scott (2013), o conhecimento do passado é informação vital. Neste sentido, este artigo, com base no método de Investigação Apreciativa (IA), busca as informações do passado da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (SCGE/PE) com a finalidade de identificar o núcleo positivo organizacional.

A IA é um modelo de desenvolvimento organizacional baseado nos aspectos positivos do funcionamento das organizações, grupos e pessoas, no qual residem as variáveis e os elementos que lhe dão vida no percurso de sua atuação (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

O tema constitui uma aplicação do discurso da positividade em um contexto recente da ciência organizacional e que faz parte do foco da teoria apreciativa. Nesta linha, busca-se delinear o núcleo positivo da SCGE/PE com base na perspectiva apreciativa.

A SCG/PE tem como missão “orientar, controlar e fiscalizar a gestão pública, promovendo a transparência, o combate à corrupção e o controle social, em benefício da sociedade” (PERNAMBUCO, 2014), 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).

Este importante órgão de controladoria pública estadual, em 2009, formaliza um modelo teórico de controle por intermédio da Lei Complementar Estadual nº 141 de 03 de setembro de 2009 o qual orienta sua atuação focada no controle social e a transparência pública, no controle interno postulado em quatro funções essenciais (ouvidoria, controladoria, auditoria e correção) e na atuação preventiva de apoio ao gestor estadual.

Este modelo de controle produziu impacto no âmbito nacional sendo adotado como parâmetro pelo Conselho Nacional dos Órgãos de Controle Interno (CONACI) quando da publicação de suas diretrizes para o controle interno no setor público (SOUTO; ARAÚJO, 2016).

Nesse contexto, onde as controladorias públicas desempenham um papel fundamental na democracia brasileira, com ganhos incrementais na capacidade de fiscalizar, controlar e monitorar políticas públicas (CRUZ *et al.*, 2014), a SCGE/PE guarda sintonia com os pressupostos de um *controller* estadual enumerando objetivos estratégicos como a promoção do controle social; o apoio e orientação aos gestores de recursos públicos; o fornecimento de informações estratégicas, e o acompanhamento da racionalização do gasto público (SILVA, 2013).

Assim, o olhar recai sobre os valores e tradições mais vitais do órgão de controladoria pública estadual levantando a seguinte questão problematizante: como se apresenta o núcleo positivo organizacional da SCGE/PE à luz da teoria apreciativa?

Para responder essa questão elegeu-se como objetivo geral analisar os pontos fortes da vida organizacional da SCGE/PE sob a perspectiva apreciativa. E como objetivo específico identificar o núcleo positivo organizacional da SCGE/PE no âmbito de suas atuações.

Para alcançar os objetivos pretendidos, empregou-se a pesquisa qualitativa (práticas dialógicas e relacionais), estudo de caso, bem como, processos descritivos, exploratórios e explicativos. Como coleta de dados, aplicou-se o método de 5-D com emprego de técnicas de entrevistas apreciativas, oficinas e análise documental.

O presente artigo justifica-se por constituir uma lacuna a ser explorada no tocante a abordagem relacionada à controladoria como entidade pública de controle no sentido de investigar apreciativamente a vida organizacional da controladoria pernambucana focado nas tradições e valores vitais que contribuem para a construção social da SCGE/PE em seus momentos de excelência (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

Como contribuição científica adicional este trabalho traz ao debate que modelo de controle deve ser empregado pelas controladorias públicas.

O desenvolvimento do artigo é exposto em cinco partes. A primeira é composta por esta introdução; a segunda pelo referencial teórico, que discute Controladoria e IA. A terceira parte trata dos aspectos metodológicos e da coleta de dados; a quarta dos resultados alcançados, e, a última aborda as considerações finais da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Controladoria

De uma maneira geral, destaca-se que diversas são as abordagens conceituais sobre Controladoria e que não há uma unanimidade de conceitos a respeito. O arcabouço teórico que fundamenta a controladoria não está consolidado, (BORINELLI; ROCHA, 2006), e até mesmo, o termo pode ser visto como de difícil conceituação (SLOMSKI, 2012).

No Brasil, a controladoria vem sendo tratada como uma disciplina autônoma ou independente e também vista como órgão ou como ramo do conhecimento, com fundamento em conceitos e princípios (LUNKES, *et al.* 2012).

Neste sentido, a visão de Borinelli (2006) discorre sobre a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC) e traz uma abordagem ampla, contextualizada e focada em três

pilares fundamentais: conceitual, funcional e organizacional.

Borinelli e Rocha (2006) constataram que, durante muito tempo, a literatura tratava a Controladoria sob um foco normativo e os trabalhos científicos se resumiam à apresentação de modelos, tornando o fundamento teórico existente um verdadeiro conjunto de modelos propostos.

Nesse aspecto, ainda Borinelli (2006), aponta que não existe uma uniformização conceitual em relação à controladoria. Entretanto, o autor a define da seguinte maneira:

Controladoria é 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)

Observa-se, dessa definição que o conceito de controladoria está assentado sob o fundamento teórico da administração, da economia, das finanças e da contabilidade e que esse conhecimento pode ser aplicável em processos organizacionais para consecução do controle. Apesar dessa abordagem, Cavalcante *et al* (2012) entendem que a controladoria, enquanto ramo do conhecimento, está mais ligada à Teoria Contábil, contudo, numa visão multidisciplinar.

Outras contribuições podem ser extraídas dessa discussão, como as de Mosimann e Fish (1999, p.99), quando afirmam que a controladoria é um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos de várias ciências, dentre elas “a Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, especialmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.”

Contudo, essa definição é criticada por Borinelli (2006), pois, mesmo sendo uma abordagem fundamentada em princípios, contém os termos procedimentos e métodos que, segundo o autor, são incompatíveis, no sentido de que, enquanto ramo do saber, epistemologicamente, a controladoria tem como base princípios e não procedimentos e métodos (BORINELLI, 2006).

Beuren e Moura (2003), definem a controladoria num viés mais tecnicista, como um sistema de modelagem, construção e manutenção de informações para tomada de decisão. Depreende-se desses argumentos, que há inclinação para mais uma perspectiva de finalidade do que um conceito propriamente dito. Porém, é interessante observar que os autores dão à controladoria a responsabilidade de construir a teoria que suporta a prática dos negócios.

Por outro lado, existem definições que enquadram a controladoria numa perspectiva orgânica, como um setor da organização responsável por práticas ligada à governança e a garantia da boa gestão dos recursos confiados (SLOMSK, 2012; SILVA, 2013). Nesse caso, enquanto órgão, pode ser dividido em três segmentos em relação ao ramo de negócio: empresarial, pública e entidades do terceiro setor (BORINELLI, 2006; SOUZA; BORINELLI, 2012).

A abordagem orgânica da controladoria possui características formais, em razão de seu enquadramento dentro da estrutura da organização, ou seja, seu contexto institucional de funcionamento; que compreende a área que envolve; a sua posição no organograma e denominação na entidade; a sua missão; as atividades que são de sua responsabilidade; ou mesmo se é órgão de linha ou de *staff* (BORINELLI; ROCHA, 2006).

Já a controladoria pode ser vista sob a perspectiva procedimental ou funcional, relacionada ao campo de atuação, e as atividades relativas ao seu ambiente de negócio (BORINELLI, 2006), quer seja público, privado ou do terceiro setor.

Por seu turno, Cavalcante e Luca (2013) afirmam que a função de controle constitui uma dimensão interna de governança e que a controladoria fornece informações para subsidiar o processo decisório no âmbito da organização, no esforço de os gestores obterem eficácia em suas ações.

Ainda nessa acepção de suporte à governança, Beuren, Utzlg e Kloepfel (2013) indicam que a controladoria está intimamente ligada ao processo de gestão, à busca da

eficácia organizacional, ao alcance de determinados objetivos e resultados, de acordo com a natureza da organização na qual se insere.

Nesse sentido, a controladoria deve ser entendida como aquela que “exerce um papel central no processo de gestão” (LUNKES *et. al.*, 2011, p. 345).

Das abordagens expostas percebe-se que a função que parece mais marcante da controladoria refere-se à de suporte à gestão na busca dos resultados planejados por intermédio de informações úteis.

Cabe ressaltar a relevância alcançada pela controladoria à medida que as organizações se veem imersas em um ambiente cada vez mais complexo. Isto tem sido evidente, principalmente, em organizações públicas. Com efeito, Cavalcante e Luca (2013) acreditam que a controladoria no setor público serve para reduzir a assimetria informacional e os conflitos de interesses, baseados em dois pilares fundamentais: transparência da informação e a *accountability*.

Ocorre que, similar às do setor privado, as organizações governamentais também utilizam a controladoria para organizar o sistema de informação que possa subsidiar o processo decisório pela qual os gestores públicos estão imbuídos (GOMES, *et al.*, 2013 *apud* PETER 2007).

Ainda, para Peter, *et al.* (2013), a atuação da controladoria na administração pública está ligada ao planejamento e ao orçamento, numa acepção dual que envolve controle e tratamento das informações, com vista a um melhor desempenho. Esse entendimento de que a controladoria pública tem como funções o planejamento e o controle, produzindo informações para melhorar a desempenho organizacional é também compartilhado por Silva (2013).

Assim, observa-se que, além do suporte informacional, como apoio à gestão, segundo a literatura relacionada ao setor público, há forte ênfase no quesito controle enquanto função da controladoria.

## 2.2 Investigação Apreciativa

A IA é um modelo de desenvolvimento organizacional com base na transformação organizacional, (BUSHE; KASSAM, 2005; COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003), propõe nova consciência através da metáfora generativa que impulsiona uma nova ação, cujo método de investigação tem o potencial para criar imagens, modelos e teorias relacionados às organizações (BUSHE; KASSAM, 2005).

Seu fundamento está no construtivismo social o qual defende que “a realidade é construída socialmente” (BERGER; LUCKMANN, 2003, p. 11). Através de um diálogo coletivo interno, conhecimento compartilhado e interações sociais busca-se uma nova forma de criar ações inovadoras. (FINEGOLD; HOLLAND; LINGHAM, 2002). Nessa acepção, Luechauer, (1999, p.4) afirma: “(...), a realidade é um fenômeno socialmente construído e as palavras são os blocos básicos dessa construção.”

A IA destaca a visão sociorracionalista, a qual é indicativa do afastamento do quadro lógico-positivista encontrado na ciência organizacional, e passa a ser direcionada para uma metateoria que combina ação e reflexão em simultâneo na realização da pesquisa social (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

Com base na visão socioconstrutivista recorre-se a um modelo colaborativo de pesquisa, em que os critérios científicos reconhecem a natureza simbólica do universo humano. Nesse sentido, promove-se a transformação organizacional através de ações positivas advinda de uma decisão afirmativa construída coletivamente pelo diálogo construtivista entre indivíduos e grupos num caminho para a cocriação de processos transformadores e de mudança nas práticas e cultura de uma determinada organização (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

É uma experiência coletiva incentivada pela busca de novas ideias com base na identificação dos atores envolvidos tanto com as continuidades quanto com os avanços historicamente e contextualmente embutidos no contexto organizacional (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009).

Assim sendo, a IA tem o condão de revelar o que há de melhor nas pessoas e organizações, com o propósito de descobrir, entender e aprender (OLIVEIRA, 2012). Desafia-se o paradigma tradicional de resolução de problemas e busca seguir uma abordagem com foco nas experiências exitosas da vida organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Essa acepção faz um convite à mudança a partir de uma agenda afirmativa construída com diálogo, objetivando propiciar a transformação organizacional. Para isso, é necessário que a organização descubra o seu núcleo positivo organizacional como forma de produzir a transformação almejada.

De acordo com Cooperrider e Whitney (2006), o núcleo positivo compreende as realizações e tradições vitais como exemplificado no Quadro 01 que faz o seu detalhamento.

Quadro 01 – O núcleo positivo da vida organizacional.

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

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

Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a intervenção realizada por intermédio da IA se processa com a aplicação de um método que permite identificar o núcleo positivo e alcançar passos concretos para atingir as metas almejadas.

Essa metodologia é identificada como o Ciclo de 4-D delineado, inicialmente em quatro etapas ou fases: *Discovery* (descoberta), *Dream* (sonho), *Design* (planejamento) e *Destiny* (futuro), em que cada D integra ação e reflexão que levam ao núcleo positivo da organização, pois dele se obtém os elementos básicos da apreciação, a saber: seus pontos fortes, metas e realizações. (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009) A abordagem do ciclo de 4-D permite o acesso e a mobilização do núcleo positivo, vindo ser importante para se compreender com que forças se pode contar para a transformação organizacional.

Entretanto, embora a arquitetura original do modelo de intervenção proposto por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) prescreva um ciclo de quatro fases, estudos posteriores identificaram a necessidade de criação de mais um “D” (OIVEIRA *et. al.*,2012), que antecede o início do Ciclo de 4-D, devido às experiências acadêmicas realizadas, cuja discussão também se fundamenta em Acosta e Douthwaite (2005) bem como Shendell-Falik, Feinson e Mohr (2007).

Surge, então, o D-1 *Definition* (definição), não se alterou o cerne do Ciclo de 4-D. Fez-se apenas a agregação de ações que já estavam dentro do que seria o primeiro estágio do

IA proposto por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) e o elevou a um estágio que auxilia os participantes a refletirem sobre como o grupo deseja realizar a intervenção.

Como já referido, a investigação inicia-se o Ciclo de 4-D que é visualizado na Figura 01, com a inclusão de mais um "D", que antecipa o núcleo do Ciclo de 5-D da seguinte forma: D-1, Definição (*Definition*); D-2, Descoberta (*Discovery*); D-3, Sonho (*Dream*); D-4, Planejamento (*Design*); D-5, Futuro (*Destiny*).

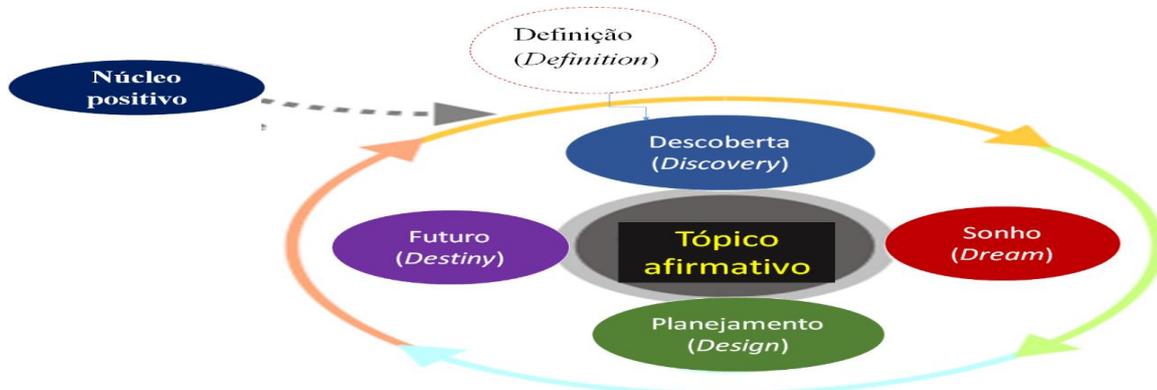


Figura 01 – Desenho do Ciclo de 5-D.

Fonte: Adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) e Acosta e Douthwaite (2005).

O que se entende por D-1, *Definition*, diz respeito ao que se define como foco inicial e escopo da investigação. Envolve acordos em torno das atividades a serem realizadas durante a investigação. Nesta fase se discute o protocolo de ações, bem como quais pessoas serão envolvidas e que recursos materiais e financeiros serão empregados (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

Está na origem do processo porque define a abrangência da investigação e a determinação do tópico afirmativo, firmado no centro do ciclo apreciativo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

A fase D-2, *Discovery*, tem como tarefa central “identificar e avaliar o melhor” com base nas experiências pessoais quando se pode perceber a excelência organizacional. (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 60). Com isto, abre-se o processo de investigação para a descoberta da capacidade positiva da organização através da apresentação de questões apreciativas em que o entrevistador ouve histórias, e não opiniões (FINEGOLD; HOLLAND; LINGHAM, 2002; ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

O D-3 *Dream*, por sua vez, concorre para se estimular as pessoas a pensar fora dos limites do passado e a sonhar com um modelo. Durante essa fase os participantes são convidados a imaginar sua organização em seu melhor (BUSHE, 2011) e a projetar imagens de um futuro almejado para a organização.

O D-4 *Design* tem como proposta o desenvolvimento de metas para se alcançar o sonho, criando a arquitetura social da organização. É o momento que envolve o planejamento em um processo de construção coletiva (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Também, neste estágio, são identificadas as categorias que irão proporcionar a criação de proposições provocativas para a mudança organizacional. (BUSHE, 2011).

Por fim, chega-se a última fase do Ciclo de 5-D, D-5 *Destiny*, com a emergência de ideias-guias nascidas das proposições provocativas, as quais configuram em metas entregues. Chega-se ao destino, percorre-se o caminho para dar sustentabilidade e efetividade ao planejado, cria-se um plano de ação para execução do sonho organizacional.

### 3. METODOLOGIA

Esta seção versa sobre os procedimentos metodológicos utilizados, bem como o delineamento, natureza e estratégia adotada cuja aplicabilidade tem como parâmetro principal a metodologia do Ciclo de 5-D acolhido pela IA, contudo, a despeito de ser um método de cinco etapas, e que todas foram executadas, este artigo se propõe descortinar o núcleo positivo da SCGE/PE com a descrição somente da fase D-2 *Discovery*.

O estudo tem natureza qualitativa que se fundamentou em práticas dialógicas e relacionais promovidas no contexto da aplicação do ciclo de 5-D, na fase de Descoberta (D-2) de acordo com as ideias de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009).

Neste sentido, a prática da pesquisa qualitativa foi explorada mediante procedimentos que implicam lidar com atitudes, comportamentos e experiências através de um plano metodológico previamente definido (DAWSON, 2002). Isso também se aplica à apreensão do discurso dos participantes por meio do processo de construção social da SCGE/PE. Nesse contexto metodológico, a IA lança mão de processos descritivos, exploratórios e explicativos.

As categorias da pesquisa qualitativa, em geral, não estão condicionadas a uma medida quantificável, porém, a uma interpretação fenomenológica advinda de um processo interativo que busca averiguar situações ou fenômenos (CRESWELL, 2007).

Nesse sentido, o componente do ciclo de 5-D da fase D-2 constitui uma unidade temática e pode ser considerado elegível como categoria de análise, com suas especificidades, consoante o Quadro 02.

Quadro 02 – Categorias e variáveis da pesquisa.

CATEGORIAS	
Apreciativa	
Ciclo	Significado
<b>D-2 Descoberta (Discovery)</b>	Descoberta do núcleo positivo que dá vida a organização; Práticas de controle; Modelo de governança; Conquista no percurso da atuação de controle; Valores institucionais; Competências; Capital social.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Cooperrider, Whitney e Stavros (2009).

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 banco de dados e o encadeamento da evidência.

No caso da SCGE/PE, a coleta de dados primários compreendeu a realização de entrevistas apreciativas e a realização de oficinas que funcionaram como espaço de diálogos positivo, ao lado da coleta de dados secundários, para fundamentar a análise documental e histórica.

Nesta acepção, agregado ao estudo voluntários dentro dos quadros funcionais da SCGE em número de 06 membros, participantes ativo de toda metodologia do Ciclo de 5- D, considerado grupo colaborativo, sendo: 02 (dois) de nível estratégico, 02 (dois) de nível gerencial e 02 (dois) de nível operacional. Eleitos protagonistas da pesquisa colaborativa, agentes oriundos das mais diversas áreas profissionais, de sorte que eles trouxeram variadas expertises que enriqueceram este trabalho.

A escolha de participantes dos três níveis institucionais (estratégico, gerencial e operacional) objetivou dar um caráter mais integrativo à abordagem por serem oriundos das mais diversas áreas profissionais da organização o que evitou a possibilidade de vies na pesquisa advinda da homogeneidade do grupo.

Em relação aos procedimentos também foram discutidos segundo um dado esquema de triangulação, considerado metodologicamente confiável para articular dados, teoria, método adotado e documentos institucionais.

O método de triangulação adotado mostra a articulação entre o levantamento de dados através do Ciclo de 5-D, a validação e discussão destes pelo diálogo com os membros participantes do estudo, à luz da análise apreciativa da SCGE/PE.

Ao mesmo tempo, é interessante lembrar que a abordagem apreciativa é abalizada, dentre outros, pelo princípio da simultaneidade, no qual a investigação e as mudanças não ocorrem em momentos estanques, mas sim concomitantemente com a vontade coletiva (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009). Assim, a coleta de dados, validação e discussão são realizados no mesmo momento.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Descoberta (*Discovery*) – D2

Conforme o protocolo de pesquisa pactuado, na sede da SCGE/PE, foram realizadas todas as fases do Ciclo de 5-D, porém, neste estudo será apresentado os resultados referentes a descoberta do núcleo positivo organizacional, a fase D2.

Iniciou-se um debate sobre as questões da entrevista apreciativa relacionada ao núcleo positivo da organização (*D2-Discovery*), conduzido a partir de quatro perguntas, com o seguinte direcionamento: uma pergunta introdutória, ligada à visão positiva, tanto pessoal como da organização. Duas perguntas identificadas com o momento exitoso vivido pelos respondentes e o significado deste, fruto de uma mudança institucional. O objetivo destas indagações apreciativas feitas ao grupo consistiu em evidenciar o núcleo positivo da organização, em termos de realizações e tradições consoante proposto por Cooperrider e Whitney (2006).

E por fim, uma última pergunta que também remete à transição da fase de Descoberta (D2) para a etapa do Sonho (D3), porém, não será trata neste artigo por estar mais relacionada à fase seguinte dentro previsto no Ciclo de 5-D que a fase de Descoberta.

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, o aspecto pessoal que os respondentes mais valorizam em si mesmo, no trabalho e na organização (Quadro 03).

Este momento é tratado pelos teóricos da IA como propício a um diálogo do qual possa emergir um consenso do que se valoriza e o que se deve aspirar. (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009) Sendo assim, o exame dos dados postos no Quadro 03, está ligado ao fator institucional responsável pela escolha dos membros do grupo em fazer parte da SCGE/PE, em que se apresenta respostas individuais e a conclusão a que se chegou, após discussão.

Quadro 03 – Fator institucional da SCGE/PE discutido na fase D2

<b>Que fator institucional importante influenciou na sua decisão de ser parte da SCGE/PE?</b>	<b>Conclusão do Grupo</b>
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; - Vislumbrar um novo modelo de gestão pública - A função controle, especificamente estar relacionada aos recursos públicos;
Ser uma entidade de grande potencial para o efetivo controle dos recursos.	
Colaborar com a sociedade de forma mais concreta.	
Órgão novo com as atividades voltadas para o controle e transparência, requisitando um perfil técnico e com uma nova perspectiva de gestão pública.	

# II SIMPCONT

Recife, 25 e 26 de agosto de 2017.

<p>O fomento às ações de controle dos recursos públicos, em função de uma sociedade que ainda carece muito de uma efetiva gestão desses recursos.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver atividade voltada para transparência governamental;</li> <li>- Fazer um trabalho desafiador;</li> <li>- O surgimento do modelo de controle da União, criando uma área focal de estudo, o formato de trabalho e conhecimento;</li> <li>- Perfil técnico da atividade desenvolvida pelo órgão.</li> </ul>
<b>O que você mais valoriza em você?</b>	<b>Conclusão do Grupo</b>
Os meus valores e a capacidade de agregar / convergir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores pessoais;</li> <li>- Capacidade de comunicação;</li> <li>- Planejamento e inovação;</li> <li>- Curiosidade, otimismo, desafiador, paciência;</li> <li>- Ética;</li> <li>- Vontade de aprender;</li> <li>- Altruísmo.</li> </ul>
Meus valores.	
Facilidade de comunicação.	
Curiosidade, otimismo, desafiador, paciência.	
A constante busca de antever os benefícios sociais advindos do meu trabalho.	
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.	
<b>No seu trabalho na SCGE/PE</b>	<b>Conclusão do Grupo</b>
A possibilidade de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de contribuição para aperfeiçoar a gestão pública;</li> <li>- Possibilidade de contribuir na melhoria da qualidade de vida da sociedade;</li> <li>- Trabalho em equipe;</li> <li>= Dinamismo da atividade, os recursos tecnológicos e desenvolvimento de projetos estratégicos que impactarão o estado.</li> <li>- Atividades relacionadas ao planejamento e inovação;</li> <li>- Relações interpessoais;</li> <li>- Compromisso com a ética.</li> </ul>
Gostar de trabalhar em equipe	
Por ser um órgão de Controle.	
Dinamismo das atividades, colaboração do quadro, o uso de recursos tecnológicos e o desenvolvimento de projetos estratégicos que impactarão todo o estado	
A possibilidade de contribuir potencialmente para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.	
O planejamento, a inovação, boas relações interpessoais e o compromisso com a ética.	
<b>Em sua organização</b>	<b>Conclusão do Grupo</b>
A congregação de esforços, coletivos e diversos, para o aperfeiçoamento da gestão pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial de aperfeiçoar a gestão pública;</li> <li>- Potencial inovador;</li> <li>- Função de controle do desperdício;</li> <li>- Ambiente institucional técnico;</li> <li>- Função social da atividade;</li> <li>- Ser órgão central de controle.</li> <li>- Atribuições institucionais.</li> </ul>
Ser uma organização inovadora.	
Por fazer parte de um sistema que minimiza os desperdícios.	
Colaborativo, necessidade de inovar, perfil técnico e a sua função social.	
O posicionamento central em termos de controle interno, no âmbito do executivo, que possibilita grande repercussão das ações.	
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.	

Fonte: Dados da oficina apreciativa

É possível extrair do Quadro 03 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, bem como no florescimento de uma instituição de *accountability*, que, segundo Filgueiras (2015), passa pelo desenvolvimento institucional positivo quando se torna capaz de configurar um sistema de integridade pública.

A fase D-2 se mostrou bastante rica, na qual se compartilhou valores, práticas e resultados advindos de experiências exitosas que, para o grupo, constituíram um momento de “pico” da vida organizacional expresso no Quadro 04.

Segundo Finegold, Holland e Lingham (2002), nesta etapa os participantes do processo são convidados a se integrarem à história do outro, tendo como pressuposto-chave evitar discutir os problemas. Procura-se, tão somente analisar momentos em que importantes ações deram certo (*taken-for-grantedness*) e representam o melhor do que há, criando um ambiente de conexão das realizações e as tradições vitais observadas pelo grupo.

Ressalta-se, porém, que um dos membros do grupo colaborativo se absteve de contar sua história alegando que seu momento de “pico” estava relacionado a circunstâncias que envolve confidencialidade das partes envolvidas, por isso não poderia compartilhar com o grupo. Contudo, este membro participou ativamente de toda a fase em comento.

Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) afirma 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 04 – 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, 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."

"Foi a construção do atual organograma da SCGE. (...). A mudança institucional foi 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 em 2015, onde através do PCG (Plano Contingenciamento dos Gastos) fizemos um trabalho significativo onde atuamos na redução de uma renovação contratual onde devido um erro o contrato seria reajustado em 90% e de forma 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 Plano 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 FUNDARPE, 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, resultaram no reconhecimento pelo grupo colaborativo de que o núcleo positivo organizacional pode ser expresso pelos elementos constantes no Quadro 05.

## Quadro 05 – Núcleo positivo organizacional

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

Fonte: Dados da oficina apreciativa

O Quadro 05 expõe o núcleo positivo compreendido em realizações, momentos exitosos e as tradições vitais, os valores históricos, como exemplificado no Quadro 01.

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*; ambiente organizacional e modelo de governança integrados; e características que valorizam positivamente o corpo funcional da SCGE/PE.

Cooperrider; Whitney; Stavros (2009) afirmam que o núcleo positivo é aquilo que dá vida à organização e que pode ser expresso de várias maneiras, tal como foi percebido nesta interpretação dos dados até agora obtidos.

Em outras palavras, técnicas, procedimentos e resultados advindos da atuação de uma instituição de *accountability* estão ligados à história recente da SCGE/PE e aos desafios por ela enfrentados em diferentes circunstâncias que permitem refletir sobre o papel de *controller* estadual, descrito em um dos depoimentos:

Em Julho/2011, à área de Informações Estratégicas, a qual eu fazia parte, identifiquei 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 para as inovações como percebida pelo grupo, o qual tem referência positiva quanto à receptividade da opinião dos níveis subalterno para tomada de decisão administrativa do órgão, quando expressa por 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.

A terceira perspectiva apontada pelo grupo como parte da positividade como característica do corpo funcional, emergiu no corpo da autopercepção do grupo como sendo comprometido, aguerrido, crítico, capacitado, inovador e cômico de suas responsabilidades e da repercussão social advinda do resultado do trabalho realizado:

O Plano de Contingenciamento de Gastos (PCG) (...). A SCGE, dada a relevância do Plano 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”. As características funcionais foram apontadas como parte do núcleo positivo, não só pelos membros do grupo colaborador, mas também, exaltado pelos ex-dirigentes: “(...) o espírito vanguardista, eles buscam ser vanguarda, a gente percebe um corpo muito qualificado(...)”. (Extratos de uma das falas do Membro 3)

As respostas do grupo quando perguntado acerca do significado, em uma palavra, atribuído às experiências exitosas descritas no Quadro 05, sinalizaram para os seguintes termos: efetividade, evolução, mobilidade e inovação.

Por fim, a descoberta do núcleo positivo da SCGE/PE, torna possível identificar presente três das quatro competências apreciativas, como indicado por Cooperrider; Whitney; Stavros (2009): capacidade de incentivar seu pessoal a ir além do que parece ser os limites por ela á 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); e capacidade de criar fóruns nos quais os membros se envolvem no diálogo contínuo e trocam diversas perspectivas para transformar sistemas, criando um ambiente participativo e de alto comprometimento com a missão (competência colaborativa).

## 5. CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo geral analisar os pontos fortes da vida organizacional da SCGE/PE sob a perspectiva apreciativa.

Para tanto, desenvolveu-se temas relacionados à controladoria, e à IA, os quais trouxeram fundamentação epistemológica à pesquisa colaborativa sustentada no âmbito do Ciclo de 5-D, especificamente a fase D-2 (*Discovery*) que fundamentou elementos que vieram formar o estudo de caso da SCGE/PE.

Sendo assim, o objetivo específico foi concebido com a finalidade de identificar o núcleo positivo da SCGE/PE no âmbito de suas atuações.

Com a aplicação do método do Ciclo de 5-D buscou-se identificar o núcleo positivo, com encontros, entrevistas, oficinas e levantamento documental. Também houve a utilização de práticas dialógicas que se desdobraram pelo espaço físico e orgânico da SCGE/PE, agregando-se ao seu pessoal para bem explorar as possibilidades, opções e oportunidades, energia e compromisso de um grupo.

O estudo revelou uma organização com capacidades positivas e saudáveis, cujo marco teórico se funda nas quatro macrofunções do controle interno: ouvidoria, auditoria, controladoria e corregedoria. Uma organização que exerce o controle melhorando a produção

de informação para a tomada de decisão, atuando de forma preventiva, orientando os gestores, fortalecendo os canais de transparência a sociedade para o pleno exercício do controle social

A pesquisa trouxe expôs um modelo de controle que é praticado na SCGE/PE, ao evidenciar a atuação preventiva no assessoramento do gestor público em detrimento a repressiva de combate a corrupção. Certamente, este é um tema que poderá ser trabalhado em futuras pesquisas, ao qual se pode agregar questões relacionadas sobre qual deve ser o modelo de controle requerido por um órgão de controladoria pública, de modo que suas atribuições sejam valorizadas.

## REFERÊNCIAS

- ACOSTA, A; DOUTHWAITE, B. Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices. *ILAC*, Brief 6, Rome, v. 1, n. 1, p. 1-4, Jul. 2005.
- BERGER, P. L; LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*. 23ª Ed. Vozes. São Paulo. 2003.
- BEUREN, I. M.; UTZIG, M. J. S.; KLOEPPPEL, N. R. Impacto da integração do Sistema de Controle Gerencial na Eficácia da Controladoria: um estudo das empresas do setor elétrico e da BM&FBOVESPA. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v.12, n. 3, p.272-286, Curitiba, set-dez/2013.
- BORINELLI, M. L. Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à Luz da Teoria e da Praxis. *Tese*. Universidade de São Paulo. 2006.
- \_\_\_\_\_.; ROCHA, W. Práticas de Controladoria: Um Estudo nas Cem Maiores Empresas Privadas que Atuam no Brasil. In *Anasi...* Congresso FIPECAF, 2006.
- \_\_\_\_\_. 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. 2011.
- \_\_\_\_\_.; KASSAM, A. F. When is Appreciative Inquiry transformational? A Meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*. SAGE, v. 41, n. 2, p. 161-181. 2005.
- CAVALCANTE, M. C. N.; LUCA, M. M. M. De. Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público. *Revista de Educação e Pesquisa Contábil*, v. 7, n.1, p. 73-90, janeiro/março. 2013.
- COGHLAN, A. T.; PRESKILL, H.; CATSAMBAS, T. T. An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation. *New Directions for Evaluation*, n. 100, p. 5-22, Winter 2003. Disponível em: <[www.rimes.it/pdf/Preskill.pdf](http://www.rimes.it/pdf/Preskill.pdf)> Acesso em: 30 junho. 2016.
- COOPERRIDER, D. L; WHITNEY, D; STAVROS, J. M. *Manual da Investigação Apreciativa*. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2009.
- \_\_\_\_\_.; WHITNEY, D. *Investigação Apreciativa*. Tradução: Nilza Freire. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2006.
- \_\_\_\_\_.; SRIVASTVA S. Investigação Apreciativa na vida organizacional. In. COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STAVROS, J.. M. *Manual da Investigação Apreciativa*. Rio de Janeiro. Qualitymark, p. 407-451. 2009.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto*. 2ª ed. São Paulo. Artmed. 2007.
- CRUZ, M. do C. M. T.; SINELLI, M. V. C.; SILVA, T. A. B.; CARVALHO, M. A. T. Controle interno em municípios brasileiros: uma análise das controladoria-gerais dos municípios diante do modelo da Controladoria-Geral da União. *Revista de Gestão Pública*, v. III, n. 2, p. 297-328, jul – dez. 2014.
- DAWSON, Catharine. *Practical Reseach Methods*. Oxford. Howtobooks. 2002.
- FILGUEIRAS, F. O fortalecimento das instituições de *accountability* no Brasil. *Relatório Final*. UFMG. Agosto. 2015. Disponível em:

- <[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)> Acesso em 4 de janeiro de 2016.
- FINEGOLD, M. A.; HOLLAND, B. M.; LINGHAM, T. Appreciative Inquiry and public dialogue: an approach to community change. *Global Journal*, n.2, p. 235-252. 2002.
- GOMES, A. de O.; PETER, M. da G. A.; MACHADO, M. V. V.; OLIVEIRA, T. E. A institucionalização da Controladoria no âmbito do Poder Executivo Municipal no Estado do Ceará. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v.16, n.1, p. 35-50, jan. 2013.
- LUECHAUER, D. L. Applying Appreciative Inquiry Instead of Problem-Solving Techniques to Facilitate Change. *Management Development Forum*, v. 2, n.1, 1999.
- LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURG, D.; SOUZA, C. M.; ROSA, F. S. da. Análise da Legitimidade Sociopolítica e Cognitiva da Controladoria no Brasil. *Revista Contabilidade Financeira – USP*, v.23, n.59, p. 89-101, maio/junho/julho/agosto. 2012.
- \_\_\_\_\_.; MACHADA, A. de O.; ROSA, F. S. da; TELLES, J. Funções da Controladoria: Um estudo nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. *Revista Análise Psicológica*, v. 29, n.2, p. 345-361. 2011.
- MOSIMANN, C. P.; FISH, S. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo. Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, R. R. Investigação Apreciativa em Organizações Não Governamentais e Planejamento Estratégico: Discussão Teórico-Empírica de um Estudo. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 4, p. 172-201. 2012.
- \_\_\_\_\_.; OLIVEIRA, M. I. A. de S. C.; SOBRAL, K. B. de S.; SAUER, A. B. S.; MARCIANO, C. R. S. O. Estudo da missão de uma organização não governamental sob a ótica apreciativa. *Pensamento & Realidade*, Ano XV, v. 27, p. 137-164. 2012.
- PERNAMBUCO. Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco. *Controle Interno*. Instituto Publix. v. iv, Recife. 2014.
- \_\_\_\_\_. Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco. Planejamento Estratégico. 2014. Disponível em: <[http://www.cge.pe.gov.br/?page\\_id=43](http://www.cge.pe.gov.br/?page_id=43)>. Acesso em dezembro de 2016.
- SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4<sup>a</sup> ed. SAGE Publications. 2013.
- SHENDELL-FALIK, N.; FEINSON, M.; MOHR, B. J. Enhancing Patient Safety Improving the Patient Handoff Process Through Appreciative Inquiry. *JONA*, Philadelphia, v.37, n. 2, p. 95-104. 2007.
- SILVA, E F da. *Controladoria na administração pública: manual prático para implantação*. São Paulo. Atlas. 2013.
- SLOMSKI, Valmor. *Controladoria e governança na gestão pública*. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo. Atlas. 2012.
- SOUTO, S. D. A. S; ARAUJO, R. H. M. de. 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... I SIMPCONT*. Recife. 2016.
- WHITNEY, D.; COOPERRIDER, D. L. The appreciative inquiry summit: An emerging methodology for whole system positive change. *Journal of the Organization Development*, v. 32, p. 13-26, 2000.
- WHITNEY, D.; TROSTEN-BLOOM, A. Why Appreciative Inquiry Works. In: *The Power of Appreciative Inquiry*. 2<sup>a</sup> ed. Berrett-Koehler Publishers. p. 265-284. 2010.
- \_\_\_\_\_.; TROSTEN-BLOOM, A. What is Appreciative Inquiry? In: *The Power of Appreciative Inquiry*. 2<sup>a</sup> ed. Berrett-Koehler Publishers. p. 1-21. 2010.
- YIN, Robert k. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5<sup>a</sup> ed. Bookman. 2015.