

INOVAÇÃO SOCIAL NO SETOR PÚBLICO E INSTITUIÇÕES DE *ACCOUNTABILITY*: um estudo da Controladoria-Geral do estado de Pernambuco

Social innovation in the public sector and accountability institutions: a study of the Controller General of the state of Pernambuco

Saulo Diógenes Azevedo Santos Souto¹
Rezilda Rodrigues Oliveira²

RESUMO

Neste artigo discorre-se sobre questões relacionadas à inovação social no setor público decorrentes da visão interdisciplinar que conjuga *design* institucional, positividade organizacional e controle interno. A partir da reflexão acerca desses temas, o objetivo consiste em estudar a Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (SCGE/PE) sob o duplo olhar de sua configuração como organização positiva e instituição de *accountability*. Como 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). Realizaram-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 realizadas em simultâneo, com a participação do grupo colaborativo ao longo do processo exploratório e descritivo-interpretativo da pesquisa com ênfase discursiva nas fases 1-D e 2-D. Importantes fatores histórico-institucionais foram discutidos, em paralelo com o exame de temas básicos do funcionamento desse órgão de controle interno, associados

¹ Mestre em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). E-mail: saulo.souto@ufrpe.br

² Doutora em Ciência Política pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ). Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: rezilda.rodrigues@gmail.com

a valores pessoais e da organização, bem como experiências positivas, histórias exitosas e grandes realizações, muitas delas relacionadas ao desenvolvimento de competências apreciativas, típicas de organizações positivas. Por fim, concluiu-se que o estudo da SCGE/PE pode ser configurado como um caso de inovação social no setor público, reunindo fortes características encontradas em organizações positivas, associadas a alguns aspectos indicativos das instituições de *accountability*.

PALAVRAS-CHAVE: Controle Interno. Investigação Apreciativa. Organizações Positivas. Instituições de *Accountability*. Inovação Social no Setor Público.

ABSTRACT

This article discusses issues related to social innovation in the public sector, arising from the interdisciplinary view that combines institutional design, organizational positivity and internal control. Based on the reflection on these themes, the objective is to study the Secretariat of the Comptroller General of the state of Pernambuco (SCGE/PE) under the double look of its configuration as a positive organization and accountability institution. As methodology, appreciative Inquiry was used to address the positive nucleus of SCGE/PE, using the 5-D model (1-D Definition / Definition, 2-D Discovery / Discovery, 3-D Dream / D Design / Planning and 5-D Destiny / Destination). Documentary research, meetings and appreciative workshops were carried out, with the formation of a collaborative group composed of six SCGE/PE members (representatives of the strategic, managerial and operational levels). The data collection, analysis and validation were performed simultaneously, with the participation of the collaborative group throughout the exploratory and descriptive-interpretative process of the research with discursive emphasis in the 1-D and 2-D phases. Important historical-institutional factors were discussed in parallel with the examination of the basic themes of the functioning of this internal control organ, associated with personal and organizational values, as well as positive experiences, successful stories and great achievements, many of them related to the development of competencies appreciative, typical of positive organizations. Finally, it could be concluded that the SCGE/PE study can be configured as a case of social innovation in the public

sector, gathering strong characteristics found in positive organizations, associated to some aspects indicative of accountability institutions.

KEYWORDS: Internal Control. Appreciative Inquiry. Positive Organizations. Accountability Institutions. Social Innovation in the Public Sector.

Data de submissão: 02/05/2017

Data de aceite: 25/09/2017

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objeto de estudo um órgão de controle interno do setor público, a Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (SCGE/PE), encarregado de dar sustentabilidade à gestão governamental, com a missão de “orientar, controlar e fiscalizar a gestão pública, promovendo a transparência, o combate à corrupção e o controle social, em benefício da sociedade” (PERNAMBUCO, 2014). A escolha da SCGE/PE recaiu na ótica que vai ao encontro da positividade que se espera encontrar em organizações públicas atentas ao cumprimento de seu papel institucional, sustentado pelo compromisso com uma ética de serviço público, por meio da *accountability* (EVANS, 2013).

A temática também estabelece estreita ligação entre o estudo de uma controladoria pública com a inovação social, em decorrência da emergência das chamadas instituições de *accountability*, associada ao discurso da positividade.

Parte-se do princípio de que a aplicação de uma lente positiva é intencionalmente uma postura acadêmica apreciativa (AVITAL; BOLAND, 2008). Nesse sentido, tudo começa pela indagação sobre o que é positivo e o que dá vida a um sistema que contribua para a inovação social, além dos resultados que são produzidos nesse processo (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009). Com base nesta proposta de estudo, recorreu-se à abordagem e metodologia da Investigação Apreciativa, doravante IA (COOPERRIDER; SRIVASTVA, 2009; FRY, 1995).

Como pano de fundo, observa-se que a inovação no setor público tem sido um tema negligenciado (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014), apesar das mudanças que vêm ocorrendo na atualidade, provavelmente devido à perda de importância da inovação exclusivamente voltada

para atender à competitividade do mercado e à ascensão da inovação social nesse campo de estudo (JULIANI et al., 2014).

Com efeito, a revisão de literatura feita por Juliani et al. (2014) e Bignetti (2011) denota que o estado da arte do tema da inovação social aponta para um campo francamente promissor e que desfruta de espaço nas publicações em variados âmbitos, além de seu alcance ultrapassar os limites da academia.

Para o Crises (2017), a questão da inovação social encontra-se em expansão em todo o mundo como uma política pública legítima em diferentes arenas econômicas e sociais. Neste caso, Phills, Deigimeier e Miller (2008) sugerem que, para se entender uma inovação social é preciso investigar o período histórico em que ela ocorre, pois os mecanismos da inovação mudam ao longo do tempo, assim como a sociedade e suas instituições. Ao que parece, por fatores diversos, verifica-se o aumento da interação entre os setores não lucrativo, lucrativo e público, com impactos positivos para a promoção de inovações sociais.

Mais do que isso, a complexidade social e política do meio ambiente em que as organizações públicas operam tem trazido à tona demandas sociais específicas que funcionam como um “gatilho” para a inovação social (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013).

Neste ponto, cabe introduzir a acepção da inovação social adotada pelo Crises (2017), segundo a qual se diz que seu significado remete ao surgimento de novas formas organizacionais e institucionais, novas formas de fazer as coisas, novas práticas sociais, novos mecanismos, novas abordagens e novos conceitos que dão origem a realizações e melhorias concretas para atender às necessidades sociais.

A *European Commission* (2013) corrobora essa perspectiva ao identificar novos arranjos institucionais criados para melhor utilizar recursos e ativos organizacionais, em sinergia com os atores sociais. Este é o caso das inovações oriundas das instituições de *accountability*, que operam sob condições favoráveis ao maior acesso à informação do setor público e acompanhamento da evolução do ciclo de políticas públicas (FILGUEIRAS, 2011). Afora essa peculiaridade, há que se destacar a busca pelo comprometimento e responsabilização de gestores públicos por resultados alcançados. Esses mecanismos distinguem as instituições governamentais consideradas confiáveis (OCDE, 2015).

Na mesma direção, este trabalho se alinha com a discussão proposta por Nemec, Orviska e Lawson (2016), autores que sugerem a *accountability* das instituições como um recurso potencial para ancorar a inovação social no setor público, reforçando a democracia pelo monitoramento e controle das contas públicas.

A moldura analítica adotada foi moldada pela utilização de lentes positivas para entender o papel exercido pelas instituições de *accountability* como uma abordagem que fornece subsídios para se realçar a instância apreciativa identificada com a capacidade de construir melhores organizações e tecnologias por meio do discurso e ações positivas (AVITAL; BOLAND, 2008).

Adverte-se que essa temática compreende não apenas o olhar positivo, mas igualmente o generativo, traçando-se uma conexão entre passado, presente e futuro, para se apreender a transformação organizacional ao longo do tempo. Na visão apreciativa, encontra-se implícito o pressuposto de que, na vida organizacional, os sistemas nela operantes não são entrópicos nem declinantes. Pelo contrário, 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, 2010; BUSHE; KASSAM, 2005).

Nesse sentido, é pertinente registrar a interdependência que existe entre a IA e os estudos sobre a positividade organizacional, calcados em pontos fortes que permitem traduzir a potencialidade de uma organização, em termos dos elementos que lhe dão vida nos momentos mais exitosos de seu desempenho e transformação (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 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; CHELIMSKY; SHADISH, 1997).

No caso do estudo acerca da SCGE/PE, cabe antecipar que sua atuação é de controle interno e 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).

Em face do tema estudado, o referencial dá suporte ao exame dos elementos que constituem o núcleo da positividade da SCGE/PE, delineado 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. Para tanto, recorreu-se ao uso de práticas dialógicas e relacionais, que trouxeram luz ao conjunto de dados obtidos e analisados através de processo exploratório e descritivo-interpretativo, de natureza construcionista (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Neste contexto é que se reforça o elo entre a temática da *accountability* e da inovação social, voltada para a esfera de atuação de uma controladoria pública que esteja voltada para a 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.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLADORIA E INSTITUIÇÕES DE *ACCOUNTABILITY*

No Brasil, embora não seja consensual, a controladoria pode ser definida como “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional” (BORINELLI, 2006, p. 105).

Percebe-se que essa definição se assenta em fundamentos teóricos da administração, economia, finanças e contabilidade, os quais denotam a interdisciplinaridade derivada 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 ligadas à governança e à garantia da boa gestão dos recursos confiados aos seus gestores (SLOMSKI, 2012; SILVA, 2013). 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 exista a função de controle, como uma dimensão interna de governança que 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).

Isso tudo sem esquecer a obrigação legal e moral da transparência nos gastos públicos por parte do gestor como uma demonstração da *accountability* (PEIXE, 2002), materializada pelo controle interno como um mecanismo que traga confiança pública ao desempenho governamental.

Mas, o que significa mesmo o termo *accountability*? Trata-se de um termo difícil de traduzir para o português, como aponta Campos (1990). Quase 20 anos depois, Pinho e Sacramento (2009) passaram por esse desafio. Talvez porque, metaforicamente, a *accountability* seja como um camaleão, animal conhecido por sua capacidade de transmutar rapidamente sua cor, de acordo com a situação (RUFFNER; SEVILLA, 2004).

Por sua vez, Masayuki Nakagawa e Relvas (2007) associam *accountability* ao significado relativo à confiabilidade, enquanto que, epistemologicamente, sugerem que, na linguagem contábil, o termo reflete o resultado de um adequado nível de evidenciação do desempenho organizacional.

É este embate conceitual e paradigmático que estimula a reflexão acerca da conexão existente entre controladoria e *accountability*. Certamente, o terreno é fértil no que tange à discussão acerca do assunto, como apregoado por Paul (1992), para quem a *accountability* se refere ao conjunto de abordagens, mecanismos e práticas de controle usados pelos que buscam atingir um nível desejável de desempenho no serviço público. Em Bowrin (2004), extrai-se que o controle interno pode ser visto como um importante componente integral da estrutura global de governança de uma organização pública, compreendendo o desenvolvimento de suas atividades de modo transparente, *accountable*, responsável e equânime em relação às partes interessadas.

Tudo indica que essa discussão integra uma agenda global, por conta do fluxo contínuo de falhas de governança, fraude, ineficiência, corrupção, controle interno e controle financeiro vulneráveis em seu gerenciamento. Porém, para garantir a boa governança, o foco deve recair na forma como opera um sistema de controle interno e na ênfase que este atribui às práticas de *accountability*. Se o controle interno é falho, isso pode prejudicar a organização de várias maneiras. Algumas delas de modo quase irreparável (AZIZ et al., 2015).

Semelhante compreensão leva ao pressuposto de as controladorias do setor público assumirem papel importante quanto à redução da assimetria informacional e dos conflitos de interesses, com base em dois pilares fundamentais: transparência da informação e *accountability* (CAVALCANTE; LUCA, 2013; PEIXE, 2002). Fala-se, ainda, dos subsídios que elas fornecem ao processo decisório dos gestores públicos (BIANCHI, 2010; GOMES, et al., 2013) e como contribuem para a melhoria de seu desempenho (BOWRIN, 2004; PETER; MACHADO, 2003).

Entende-se, então, que este referencial corrobora 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 e societal. Mais do que isso, a existência de uma controladoria constitui um dos requisitos que fortalecem a existência de boas instituições de *accountability*, as quais possam legitimar a atividade de controle no setor público, bem como produzir *feedbacks* associados à inovação social (NEMEC; ORVISKA; LAWSON, 2016).

Este é o cerne da discussão abordada neste artigo, em que se espera contribuir para a geração de 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 ao se configurar como um sistema de integridade pública.

Por esta razão, o artigo põe em evidência as atribuições das controladorias como órgãos que devem promover a boa governança na estrutura do setor público. Seriam elas agentes que desempenham papel fundamental na democracia, com capacidade de gerar ganhos incrementais na fiscalização, controle e monitoramento de políticas públicas (ARANHA; FILGUEIRAS, 2016; CRUZ et al., 2014). Porém, como se depreende do trabalho de Santana (2010), torna-se necessário avançar, à luz desse enfoque, como o controle interno pode conseguir transformar “gasto

ruim” em “gasto bom”, aumentar a governança estatal e sua capacidade de implementar políticas públicas de forma eficiente.

Dessa 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, diante de 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 conseqüente institucionalização.

É sobre este arcabouço teórico que se aplica a análise apreciativa, contando com respaldo de questões emergentes tratadas no âmbito das instituições de *accountability*, pressupondo-se que possam se beneficiar com a positividade encontrada no funcionamento de uma controladoria. Este constitui um ângulo de observação que tem correspondência com a avaliação positiva do bom uso de recursos por pessoas, departamentos e organizações do setor público, que possam responder pela existência de sociedades mais justas e inclusivas (CUNHA, 2009).

De acordo com essa abordagem, defende-se a adoção e interação de diferentes perspectivas, tais como as sugeridas por Dambrin, Lamberte Sponem (2007), conforme 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), com os quais se tece os vínculos com a positividade organizacional, a seguir.

2.2 POSITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Em termos da aplicação do discurso da positividade, sabe-se que se trata de um movimento ligado aos estudos da teoria apreciativa, surgida nos anos 80 e que se estende até os dias atuais, sempre conjugando investigar e apreciar como meios de compreender a vida organizacional com base no positivo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 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, na qual existem duas realidades organizacionais “ideais” e opostas. Em uma realidade encontra-se ganância, manipulação

e desconfiança; e, na outra, apreciação, colaboração e significado. Esse cenário é percebido pelas organizações positivas que reconhecem tais contrastes, porém, enfatizam a realidade organizacional positiva.

O conceito da “positividade” inclui referências a processos de elevação, excelência, pontos fortes, resiliência, vitalidade e significação, cujas características são bem conhecidos da IA (CAMERON; BRIGTH; 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, ativadas com intervenções sistêmicas e comunicacionais nas organizações (MARUJO et al., 2007).

Para tanto, deve-se mapear o núcleo positivo da organização, incluindo seu passado, presente e futuro, ao se investigar 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).

Neste particular, a descoberta do núcleo positivo torna possível identificar a presença das quatro competências apreciativas, como indicado por Barrett (1995) e incorporadas por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009): (1) capacidade organizacional de incentivar seus membros ao aprendizado quando estes estão focados nos pontos fortes, sucessos e potenciais do passado e da atualidade da vida organizacional (competência afirmativa); (2) capacidade de incentivar seu pessoal a ir além do que parece ser os limites por ela conhecidos (competência expansiva); (3) 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 (4) capacidade de criar e de integrar fóruns nos quais seus membros se envolvam e estejam 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).

Essas capacidades supõem que a busca por instituições consideradas promotoras de ações positivas e de ações inovadoras deve se concentrar naquelas que usam suas próprias forças, recursos e ativos tangíveis e intangíveis (COOPERRIDER; GODWIN, 2011).

Com isto, tem-se elementos para configurar o *design* institucional de organizações positivas.

Huang e Blumenthal (2012) realizaram esse tipo de estudo e pesquisaram instituições positivas tais como escolas, empresas, órgãos públicos e organizações não governamentais capazes de ajudar a promover e fazer prosperar o florescimento humano e da sociedade. 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 expressaram a qualidade das instituições.

Neste ponto, antes de adentrar na metodologia propriamente dita, cabe dizer que é recomendado se engajar na teoria apreciativa, como “un modo de vivir, de ser, que implica una participación directa en las organizaciones sociales que estudiamos” (VARONA, 2004, p. 17). Para o autor, este é o caminho a ser percorrido pelo pesquisador que deseja apreender o núcleo positivo de uma organização, com o emprego de perguntas que permitam aos participantes refletir sobre seu próprio potencial e estar abertos à busca colaborativa (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

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, ou seja, seu núcleo positivo (HAMMOND, 1998).

Assim sendo, a pesquisa apreciativa constitui um exercício de aprender a identificar o que a organização fez de bom no passado e como está indo no presente, projetar imagens do futuro, ter pensamentos inovadores e investir no diálogo para transformar ideias em ações que deem novo rumo à sua trajetória. Inclusive para ir além de suas fronteiras, é requerido disposição dos participantes para se engajar em fóruns de discussão em que a troca de perspectivas diversas seja incentivada, como defendido por Barrett (1995) em um dos clássicos da IA.

Os procedimentos adotados nesta pesquisa permitiram lidar com esse instrumental teórico, articulado à metodologia abraçada neste trabalho.

3 METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico, o delineamento do núcleo positivo geralmente é feito de modo participativo e inclusivo, em que todo o sistema se fixa na busca e diálogo com os envolvidos no ciclo apreciativo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; WAFKINS; 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),³ exposto na **Figura 1**, com adaptações pertinentes ao estudo da SCGE/PE.

Além da pesquisa ser caracterizada como descritiva e exploratória, ela também seguiu a lógica apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009), a qual dá ênfase qualitativa e interpretativa à análise, baseada nos processos hermenêuticos que cercam os temas abordados no estudo da SCGE/PE, configurado como um caso único, intrínseco e holístico.

A parte empírica do trabalho foi realizada nos meses de outubro e novembro de 2016, compreendendo a coleta de dados primários que envolveu desde levantamento documental até reuniões e oficinas apreciativas, animadas com base em questões que levassem aos diálogos positivos vivenciados em um ambiente amistoso e cheio de sinergia.

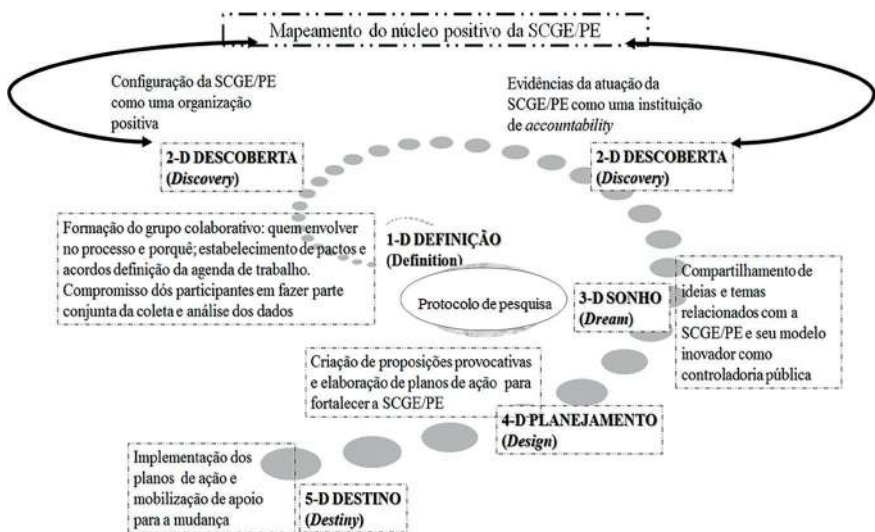
O trabalho foi conduzido por meio de um protocolo de pesquisa, a partir de um esquema montado previamente, em que se fez um recorte no ciclo de 5-D e se focalizou apenas o 1-D e 2-D, por razões de conveniência do pesquisador, inclusive por questões de tempo e espaço disponível em um artigo.

³ 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.

No âmbito do 1-D, então, teve lugar a elaboração do protocolo de pesquisa, no qual se estabeleceu o passo a passo do trabalho, inclusive, a explicitação dos meios empregados na coleta e análise dos dados (VERGARA, 2013). Alguns princípios básicos foram seguidos: articulação de teoria, método e dados obtidos de múltiplas fontes; criação de um banco de dados para sistematizar conteúdos e auxiliar no encadeamento das evidências devidamente validados pelos participantes da pesquisa (MARCONDES; BRISOLA, 2014).

Além disso, foi construído um roteiro de questões a serem respondidas tanto individualmente como coletivamente pelos membros do grupo colaborativo por seis membros da SCGE/PE ativamente envolvidos no trabalho realizado: dois ligados ao nível estratégico, dois ao nível gerencial e dois ao nível operacional, todos oriundos das mais diversas áreas profissionais desse órgão de controle interno, de sorte que trouxeram variadas expertises enriquecedoras à discussão.

Figura 01 – Desenho da pesquisa – Ciclo de 5-D



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

Uma visão sintética do desenho da pesquisa foi transposta para o **Quadro 1**, em que tanto o 1-D como o 2-D foram considerados unidades temáticas, com seus elementos constitutivos e respectivos conteúdos, peculiares e tidos como passíveis de interpretação à luz de situações ou fenômenos em seu ambiente natural (CRESWELL, 2007).

Quadro 1 – Elementos constitutivos e conteúdo das unidades temáticas da pesquisa

Unidade temática	Elementos constitutivos	Conteúdos
1-D Definição	<ul style="list-style-type: none"> - Definir quem envolver no processo e porquê (grupo colaborativo) - Estabelecer pactos e acordos em torno do eixo básico da pesquisa e do roteiro não estruturado de questões a serem levantadas e analisadas em conjunto - Montar agenda de pesquisa documental, reuniões e oficinas apreciativas, com o grupo colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Ênfase no fator positivo importante para cada membro do grupo colaborativo integrante da SCGE/PE, indo desde valores individuais aos organizacionais intervinientes na análise apreciativa - Compromisso de salvaguardar o sigilo da identidade pessoal e institucional, conforme estabelecido nos pactos e acordos estabelecidos
2-D Descoberta do núcleo positivo	<p>Investigação do que dá vida à SCGE/PE, com foco nos seus pontos fortes, em conexão 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"> - Delineamento de experiências exitosas; descrição da superação de desafios; projeção de imagem positiva (grandes realizações) e reconhecimento das tradições vitais da SCGE/PE - 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> - Evidências dos tipos de competências apreciativas encontradas na SCGE/PE

Fonte: elaboração própria

O referido grupo colaborativo 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.

Dando andamento ao 2-D, procurou-se delinear o contexto de referência relativo ao surgimento da SCGE/PE, em decorrência da forte demanda social existente, à época, favorável à criação de um órgão de controle estadual que fosse montado com base em um perfil tecnicamente qualificado e bem definido, com um corpo funcional capaz de implementar e disseminar práticas de *accountability*.

Com isto, foi possível elaborar o perfil histórico-institucional da SCGE/PE, criada no ano de 2007,⁴ por iniciativa do governo de

⁴ 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, 2007, 2014). Em 2009, foi editada a Lei Complementar Estadual nº 141, de 03

Pernambuco, que adotou um arranjo inovador para esse órgão que veio a ser configurado como uma organização positiva, com características de uma instituição de *accountability*, tal como se constatou junto com o grupo colaborativo em confronto com o levantamento documental realizado pelo pesquisador.

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; STRAVOS, 2009). Assim, foram coletados e analisados os dados, conforme se apresenta na próxima seção.

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO (DISCUSSÃO E ANÁLISE)

Conforme o protocolo de pesquisa, em primeiro lugar houve uma sensibilização dos participantes acerca da natureza do trabalho, segundo as diferentes perspectivas adotadas, convergentes com o mapeamento do núcleo positivo dessa controladoria pública.

A exposição feita versou também sobre o roteiro semiestruturado de questões que seriam discutidas nas oficinas apreciativas (2-D). Foi adotado um tom conversacional com os seis membros do grupo colaborativo presentes e bem motivados. Nesse ambiente descontraído, a primeira abordagem enfocou o fator institucional importante que influenciou a decisão de cada um em ser parte da SCGE/PE, seguido de falas acerca do destaque pessoal dado pelos participantes às suas experiências, de acordo com o que cada um mais valorizava 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 próprios participantes da oficina apreciativa, como exposto no *Quadro 2*.

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 correição) e a atuação preventiva de apoio ao gestor estadual (PERNAMBUCO, 2009).

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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 a que está relacionada aos recursos públicos - Desenvolver atividade voltada para a transparência governamental - 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 - Perfil técnico da atividade desenvolvida pelo órgão
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	
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> 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. 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>	
O que cada um mais valoriza em si mesmo	Síntese do Grupo
Os meus valores e a capacidade de agregar / convergir	<ul style="list-style-type: none"> - Valores pessoais - Capacidade de comunicação - Planejamento e inovação - Curiosidade, otimismo, desafiador, paciência - Ética - Vontade de aprender - Altruísmo
Meus valores pessoais	
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	

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	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de contribuição para aperfeiçoar a gestão pública - Possibilidade de contribuir na melhoria da qualidade de vida da sociedade - Trabalho em equipe - Dinamismo da atividade, os recursos tecnológicos e desenvolvimento de projetos estratégicos que impactarão o estado de Pernambuco - Atividades relacionadas ao planejamento e inovação - Relações interpessoais - Compromisso com a ética
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	
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	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial de aperfeiçoar a gestão pública - Potencial inovador - Função de controle do desperdício - Ambiente institucional e técnico voltado para a transparência - Função social da atividade; - Posicionamento do órgão central de controle atuante em áreas-chave da gestão pública- Atribuições institucionais com respaldo legal e social
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 (2-D)

É 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 Nemeç, Orviska e Lawson (2016).

Os participantes também debateram questões ligadas aos valores imersos no ambiente institucional e de operação de uma controladoria pública, os quais foram compartilhados e refletidos, inclusive em 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.

Observou-se o que foi referido por Finegold, Holland e Lingham (2002), autores que mencionam esta etapa como aquela 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 em prosseguimento à etapa D-2. Na ocasião foram compartilhadas as histórias exitosas da vida organizacional vivenciadas pelo grupo no contexto da atividade de *accountability* encontrada na SCGE/PE.

Quadro 3 – Histórias exitosas relatadas pelo grupo colaborativo

<p>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</p>
<p>“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”</p>
<p>“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”</p>
<p>“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”</p>
<p>“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, <i>in loco</i>, as ações de monitoramento e orientação dos gastos em cada órgão e entidade estadual”</p>
<p>“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.”</p>

Fonte: Dados da oficina apreciativa

As histórias de “pico” contadas neste momento da oficina apreciativa e a discussão sobre as impressões de cada relato 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">• Área de Informações Estratégicas• Monitoramento de riscos• Fomento ao controle social• Legitimação de uma atuação, preventiva e concomitante frente a gestão pública estadual• Organograma que representa a essência da SCGE• Consciência do resultado social advindo do trabalho realizado• Governança democrática• Monitoramento da qualidade do gasto• Inovação	<ul style="list-style-type: none">• Efetividade nas ações• Atuação proativa e persistente• Capacidade de mudança com foco na efetividade• Alto Comprometimento do quadro funcional• Espírito crítico• Capacidade de mobilização• Capacidade de absolvição de responsabilidades funcionais• Quadro funcional tecnicamente qualificado e inovador
--	--

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

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.

Aqui se insere mais uma perspectiva apontada pelo grupo como parte da positividade da SCGE/PE, percebida na vivência de seu corpo funcional, conforme traços institucionais que moldam a cultura desse órgão de controle. As falas do grupo colaborativo denotaram existir 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 se 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 claramente a presença de três das quatro competências apreciadas indicadas por Barrett (1995) e incorporadas por Cooperrider; Whitney; Stavros (2009): competência expansiva; competência generativa; e 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 conjunto dos resultados obtidos ao longo desta pesquisa. Os dados chamam a atenção para essa importante área da gestão governamental e sua positividade, construindo a percepção de que se está distante de uma instituição de *accountability*.

Como foi posto nos procedimentos metodológicos, o recorte do trabalho cobriu apenas o 1-D e o 2-D, não obstante se ter avançado para a etapa do 3-D, passo seguinte da pesquisa em que se pode aprofundar a discussão do modelo da SCGE/PE como uma inovação social, incorporada tanto no sentido cognitivo de sua atuação como em seu comportamento normativo aberto à transformação e intercâmbio com a sociedade.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo produziu frutos decorrentes de temas interdisciplinares que cercam estudos consistentes com a inovação social, representada empiricamente no estudo de caso da SCGE/PE, segundo o duplo olhar de sua configuração como organização positiva e instituição de *accountability*.

Para tanto, recorreu-se a um quadro de referência que conjugou *design* institucional, positividade organizacional e controladoria pública. 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 pelos participantes.

A descoberta do núcleo positivo da SCGE/PE, traduzido nas técnicas, procedimentos e resultados por ela atingidos, denota a importância das práticas dialógicas que tiveram lugar no seu espaço físico e orgânico. Entende-se que elas apontaram para a existência de possibilidades, opções e oportunidades de mostrar seu valor perante desafios superados e por enfrentar, razão pela qual se acredita que a SCGE/PE está apta a seguir o caminho da legitimidade e ser reconhecida 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, de variadas formas. Desde a consolidação de informações estratégicas e monitoramento de riscos até o fomento ao controle social. Para tanto, verifica-se que sua atuação ocorre por meio de canais preventivos que se antecipam ou acionam mecanismos que evitam eventuais desvios de conformidade nos gastos públicos, junto aos gestores estaduais. Com isto, tem-se a garantia do pleno exercício da função de controle interno na gestão governamental perante os cidadãos, em contraponto com a inovação social emergente, simbolizada na configuração de uma instituição de *accountability*.

Tal afirmação resulta dos achados da pesquisa, que trazem evidências acerca do modelo de controle encontrado na SCGE/PE e de sua capacidade de fazer uso da prevenção como uma ferramenta eficaz para reduzir a corrupção e promover 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 típicos das instituições de *accountability*, determinados pelos valores individuais e os da própria organização. Das respostas dadas às questões apreciativas obteve-se conteúdos que revelam existir comprometimento profissional e ético como algo presente na visão do grupo colaborativo, reforçando a imagem positiva pertinente com a cultura de um órgão de controle.

Conclui-se, então, segundo o recorte empírico ora realizado, 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 é a responsabilização interna dos indivíduos aos mais altos padrões institucionais e sua luta em prol do bom posicionamento de um órgão central de controle na estrutura governamental. Não é demais apontar que a atuação da SCGE/PE incide sobre áreas-chave da gestão pública estadual, cabendo que seu potencial poderá ser ainda mais explorado porque seu corpo funcional reúne fortes competências apreciativas a serem aproveitadas.

Por fim, deve ser lembrado que o estudo da SCGE/PE como organização positiva instituição de *accountability* constitui um recorte da realidade institucional delimitado em uma pesquisa apreciativa cujos

desdobramentos não foram inteiramente esgotados neste artigo. Ou seja, os avanços que se seguiram ao 1-D e 2-D, no contexto do ciclo apreciativo, produziram resultados que fortalecem o argumento do papel da SCGE/PE como um caso de inovação social na atividade de controle exercida no setor público. Este é um ponto a ser considerado na defesa dessa instituição de *accountability*, como algo a ser legitimado e valorizado. Certamente, este é um tema a ser trabalhado em futuros artigos e pesquisas extensivas a trabalhos que venham a aprofundar os temas que foram aqui abordados.

REFERÊNCIAS

- ARANHA, A. L.; FILGUEIRAS, F. Instituições de accountability no Brasil: mudança institucional, incrementalismo e ecologia processual. Brasília: *Enap*, Cadernos, 44. 2016
- AVITAL M.; BOLAND, R. J. 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. Oxford: Elsevier Science, v. 2. 2008.
- AZIZ, M. A. A.; RAHMANB, H. A.; ALAMC, M. M.; SAIDC, J. Enhancement of the Accountability of Public Sectors through Integrity System, Internal Control System and Leadership Practices: A Review Study. *Procedia Economics and Finance*, n. 28, p. 163–169, 2015.
- BARRETT, F. J. Creating appreciative learning cultures. *Organizational Dynamics*, n. 24, p. 36-419. 1995.
- BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G.; VOORBERG, W. H. *From public innovation to social innovation in the public sector: a literature review of relevant drivers and barriers*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 2013.
- BIANCHI, C. Improving performance and fostering accountability in the public sector through system dynamics modelling: From an “external” to an “internal” perspective. *Systems Research and Behavioral Science*, n. 27, p. 361–384, 2010.
- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.
- BORINELLI, M. L. *Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à Luz da Teoria e da Praxis*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2006.
- BOWRIN, A. R. Internal control in Trinidad and Tobago religious organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 17, n. 1, p. 121–152, 2004.
- BUSHE, G. R.; KASSAM, A. F. When is Appreciative Inquiry transformational? A Meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 41, n. 2, p. 161-181, 2005.

CAMERON, K. S.; BRIGHT, D.; CAZA, A. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, v. 47, p. 1-24.2004.

_____.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 2003.

CAMPOS A. M. *Accountability: Quando Podemos Traduzi-la para o Português? Revista de Administração Pública*, v. 24, n. 2, p. 30-50, 1990.

CAVALCANTE, M. C. N.; LUCA, M. M. M. Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público. *Revista de Educação e Pesquisa Contábil*, v. 7, n. 1, p. 73-90, janeiro/março 2013.

CAVALCANTE, D. S.; LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R.; GALLON, A. V. Características da Controladoria nas Maiores Companhias Listadas na BM&FBOVESPA. *Revista Universo Contábil*, v. 8, n. 3, p. 113-134, jul/set. 2012.

CHELIMSKY, E.; SHADISH, W. *Evaluation for the 21st Century*. Thousand Oaks: Sage. 1997.

COOPERRIDER, D. L.; GODWIN, L. N. 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, 2011.

_____.; SRIVASTVA, S. Investigação Apreciativa na vida organizacional. In. COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. *Manual da Investigação Apreciativa – Para Líderes da Mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.p. 407-451.

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

_____.; WHITNEY, D. *Investigação Apreciativa*. Tradução: Nilza Freire. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2006.

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

CRISES (CENTRE DE RECHERCHE SUR LES INNOVATION SOCIALES). *Les innovations sociales*. Disponível em <http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html> Acesso em 11 ago. 2017.

CRUZ, M. 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. 3, n. 2, p. 297-328, jul – dez. 2014.

CUNHA, M. P. *Organizações Positivas*. Lisboa: Millennium. 2009.

_____.; REGO, A.; LOPES, M. P. Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, v. 31, n. 4, p. 313-328, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v31n4/v31n4a01.pdf>> Acesso em: 22 mar. 2017.

- DAMBRIN, C.; LAMBERT, C.; SPONEM, S. Control and change - Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*. v. 18, p. 172-208, mar. 2007.
- DUTTON, J. E.; SONENSHEIN, S. Positive Organizational Scholarship. In S. LOPEZ, & A. BEAUCHAMPS (Eds.), *Encyclopedia of positive psychology*. Malden: Blackwell, 2007.
- EUROPEAN COMMISSION. *Social innovation research in the European Union Approaches, findings and future directions*. Policy Review. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Disponível em: http://www.gppq.fct.pt/h2020/docs/brochuras/society/social_innovation%20in%20the%20eu.pdf Acesso em: 18 mar. 2017.
- EVANS, M. 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 – IFICI / Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG / Editora IABS. 2013.
- 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 Acesso em: 4 jan. 2017.
- _____. Além da transparência: *accountability* e política da publicidade. *Lua Nova*, São Paulo, n. 84, p. 65-94, 2011.
- 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.
- FRY, R. E. Accountability in Organizational Life: Problem or Opportunity for Nonprofits? *Nonprofit Management & Leadership*, v. 6, n. 2, p.181-195, 1995.
- GOMES, A. O.; PETER, M. 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.
- HAMMOND, S. A. *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Plano: Thin Book Publishing. 1998.
- HUANG. P. H.; BLUMENTHAL. J. A. Positive Institutions, Law, and Policy. In Lopez, S. J.; Snyder, C. R. *The Oxford Handbook of Positive Psychology*. 2ª ed. Oxford: Oxford University Press. 2012.
- JULIANI, D. P.; JULIANI, J. P.; SOUZA, J. A.; HARGER, E. M. Inovação social: perspectivas e desafios. *Espacios*, v. 35, n. 5, p. 1-23, 2014.
- MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. *Revista Univap*, v. 20, n. 35, p.201-208, 2014.

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

MASAYUKI NAKAGAWA, M.; RELVAS, T. R. S *Accountability*: a razão de ser da Contabilidade. *REPeC - Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 1, n. 3, art. 5, p. 83-100, set/dez. 2007.

NEMEC, J.; ORVISKA, M.; LAWSON, C. The Role of Accountability Arrangements in Social Innovations: Evidence from the UK and Slovakia. *The NISPACEE Journal of Public Administration and Policy*, v. IX, n. 1, p. 73-96, 2016. Disponível em: <<https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/nispa.2016.9.issue-1/nispa-2016-0004/nispa-2016-0004.pdf>> Acesso em: 04 mar. 2017.

OCDE (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO OU ECONÓMICO). *OECD and Post-2015 Reflections. Building more effective, accountable, and inclusive institutions for all*. Element 6, Paper 1. Paris: OCDE, 2015. Disponível em: <https://www.oecd.org/dac/POST-2015%20effective%20and%20accountable%20institutions.pdf> Acesso em: 18 abr. 2017

OLIVEIRA, L. G.; SANTANA, R. F. L.; GOMES, V.C. *Inovação no setor público*: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: ENAP, 2014.

OSCH, W.; AVITAL, M. Generative Collectives. In *Proceedings*. Paper 175. International Conference on Information Systems – ICIS. 2010.

PAUL, S. Accountability in public services: exit, voice and control. *World Development*, n. 29, p. 1047-1060, 2002.

PEIXE, B. C. S. *Finanças Públicas*: controladoria governamental. Curitiba: Juruá. 2002.

PERES-NETO, L. *Accountability*, Transparência e a Comunicação Organizacional. *Anais do Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação - Compós*, Belém, de 27 a 30 de maio de 2014. Disponível em: http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT07_COMUNICACAO_EM_CONTEXTOS_ORGANIZACIONAIS/peres_netto_luiz_accountability_transparencia_com_org_2191.pdf Acesso em: 14 jan. 2017

PERNAMBUCO. Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco. *Controle Interno*. Recife: Instituto Publix, 2014.

_____. *Lei Complementar n 141*, de 3 de setembro de 2009. Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco. Recife, Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco, 2009. Disponível em: <http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=2&numero=141&complemento=0&ano=2009&tipo=&url=>

_____. *Lei n° 13.205*, de 19 de janeiro de 2007. Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Poder Executivo, e dá outras providências. Recife, Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco, 2007. Disponível em: <http://legis.alepe>

pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=1&numero=13205&complemento=0&ano=2007&tipo=&url= Acesso em: 18 abr. 2017.

PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V. *Manual de auditoria governamental*. São Paulo: Atlas. 2003.

PHILLS, J. A.; DEIGIMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, v. 6, n. 4, p. 1-16, Fall, 2008.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*. v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009.

RUFFNER, M.; SEVILLA, J. Public Sector Modernisation: Modernising Accountability and Control. *OECD Journal on Budgeting*, v. 4, n. 2, p. 123-141, 2004.

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

SCRIVEN, M. *The Logic of Evaluation*. Invernes: Edgepress. 1982.

SILVA, E. F. *Controladoria na administração pública: manual prático para implantação*. São Paulo. Atlas, 2013.

SLOMSKI, V. *Controladoria e governança na gestão pública*. 1ª ed. São Paulo. Atlas, 2012.

SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. *Controladoria*. São Paulo: Atlas, 2012.

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

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WAFKINS, J.; MOHR, B.; KELLY, R. *Appreciative inquiry: change at the speed of imagination*. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

