

**CONTRIBUIÇÃO APRECIATIVA PARA A CRIAÇÃO DE UMA
CONTROLADORIA NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO**

**APPRECIATIVE CONTRIBUTION FOR THE CREATION OF A
CONTROLLERSHIP AT THE FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION, SCIENCE
AND TECHNOLOGY OF PERNAMBUCO**

Márcio Mateus Ferreira de Aquino

Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: mmfa_10@hotmail.com

Rezilda Rodrigues Oliveira

Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: rezilda.rodrigues@gmail.com

RESUMO

Este artigo busca analisar como a Investigação Apreciativa (IA) pode contribuir para a proposta de criação de uma Controladoria no âmbito da Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (AUDI/IFPE). Utilizou-se temáticas ligadas à controladoria no setor público, junto com a abordagem de questões de inovação e mudança, na ótica da IA. A pesquisa tem características exploratória, descritiva, explicativa e intervencionista. A estratégia do estudo de caso alimentou-se de dados documentais e oficinas apreciativas, através das quais se realizou o recorte 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*. Assim, por escolha dos autores, neste trabalho focaliza-se o 1-D, 3-D e 4-D. Das discussões e análises dos dados coletados participaram os membros do grupo colaborativo, constituído pelos auditores e pessoal das áreas estratégica, operacional e de apoio do órgão. Os resultados revelaram que a criação de uma controladoria no âmbito da AUDI/IFPE projeta o fortalecimento das macrofunções do controle interno e a própria governança pública, desde a alta administração até aos que atuam nas atividades finalísticas do IFPE. Igualmente, foram estabelecidas as bases para a adoção das três linhas de defesa, constituída pelas gerências/controladoria/auditoria interna da entidade. Propôs-se que a nova controladoria seja vinculada à Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional (PRODIN), tendo-se visualizado a realização do planejamento da AUDI/IFPE em novas bases, com a implantação e avaliação dos controles, de modo a fomentar uma cultura de boas práticas de governança.

Palavras-chave: Auditoria Interna; Investigação Apreciativa; Controladoria.

ABSTRACT

This article aims to analyze how the Appreciative Inquiry (IA) can contribute to the proposal to create a Controllershship within the Internal Audit of the Federal Institute of Education,

Science and Technology of Pernambuco (AUDI / IFPE). Controlling thematic issues in the public sector were used as well as innovation and change issue, from the AI approach. The research has exploratory, descriptive, explanatory and interventionist characteristics. The case study was based in documents and appreciative workshops that were based in the 5-D model: 1-D Definition, 2-D Discovery, 3-D Dream, 4-D Design and 5-D Destin. However, this paper focuses on 1-D, 3-D and 4-D elements. The collaborative group was composed of auditors and members of the strategic, operational and support areas who participated of the discussions and data collection. The results revealed that the creation of Controllershship in the AUDI /IFPE projects strengthening of macro-functions of internal control and public governance from senior management to those active in IFPE's final activities. The bases for the adoption of the three lines of defense constituted by managements/controllership/internal audit of the entity were established. It was proposed that the controllership be linked to the Pro-Rector's Office for Institutional Integration and Development (PRODIN) and the AUDI / IFPE planning was visualized in new bases, with the implementation and evaluation of the controls in order to promote a culture of good governance practices.

Keywords: Internal Audit; Appreciative Inquiry; Controllershship.

1. INTRODUÇÃO

A exigência de controles internos na Administração Pública não é fato novo. Além da fiscalização e do acompanhamento das atividades, de aplicação de recursos e de prestação de serviços em prol da sociedade, é necessário contar com um sistema de controle interno, conforme preconiza a Constituição Federal - CF de 1988 em seu art. 74 (Constituição, 1988).

O controle interno no setor público é formado por procedimentos que servem para acompanhar se os mesmos estão sendo realizados com base em uma estrutura de governança voltada para a realização dos objetivos relacionados à operações e gerenciamento de riscos, além do cumprimento de leis e regulamentos que forem aplicáveis no *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* [COSO] (2013).

Por sua vez, o Conselho Nacional de Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal [CONACI] (2010) estipula a padronização e da ação dos órgãos de controle interno no país, junto com a recomendação para se adotar quatro macrofunções que se tornaram fundamentais no âmbito do setor público: auditoria governamental; controladoria; corregedoria; e ouvidoria.

Considerando, este pano de fundo institucional em que atua o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), chama-se a atenção para o fato de que este órgão público, à época da elaboração deste artigo ainda não contava em sua estrutura organizacional com uma unidade de controladoria Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco [IFPE] (2017).

Seguindo esta ótica, trabalhou-se com a seguinte questão norteadora: como projetar o potencial de transformação levantado com a estratégia da Investigação Apreciativa (IA), ante a proposta de criação de uma controladoria no âmbito da Auditoria Interna do IFPE? Cabe situar que este órgão de controle é responsável por assessorar a gestão no que concerne ao zelo pelas boas práticas administrativas, bem como por racionalizar as ações da entidade, monitorando e prestando apoio à próprio âmbito da instituição, aos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União - TCU (IFPE, 2009).

Sobre a Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (AUDI/IFPE), ainda se sabe que foi criada pela Resolução CONSUP nº 01/2009 como órgão técnico de controle interno vinculado ao Conselho Superior do IFPE – CONSUP nos termos do art. 15º, §3º do Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000 (Decreto nº 3.591, 2000).

Diante deste quadro de referência, tomou-se como ponto de partida a ideia de fazer um estudo que fundamentasse a proposta de criar uma controladoria no âmbito da AUDI/IFPE e favorecesse a visualização de um processo de transformação organizacional a ser vivenciada por este órgão público. Assim sendo, considerou-se a oportunidade de utilizar uma abordagem baseada nos pontos fortes que toda organização já detém, além de estar aberta para abraçar projetos mobilizadores de suas capacidades para mudar. Optou-se pela abordagem e metodologia da IA, para dar suporte que a um processo transformacional, embasado em teorias, conceitos e modelos que tratam de questões de inovação e mudança organizacional (Cooperrider & Srivastva, 2008).

Ademais, como apontado por Robbins (2005), a IA acentua os pontos positivos. O autor ainda acrescenta, “em vez de procurar problemas que devam ser solucionados, essa abordagem busca identificar as qualidades únicas e as forças especiais de uma organização, que podem servir de ponto de partida para a melhoria do desempenho” (Robbins, 2005, p. 432).

Sobre a controladoria, Beuren, Schilndwein e Pasqual (2007) destacam que esta representa a evolução da contabilidade como uma ferramenta de controle eficiente para os gestores na tomada de decisão nas organizações. No campo da administração pública, a controladoria visa acompanhar a execução do orçamento, medir os resultados atingidos, produzir relatórios que realcem o controle das transações na organização e auxiliar os gestores a tomada de decisão (Macêdo & Lavarda, 2013).

No caso da AUDI/IFPE, a análise realizada foi fortemente influenciada pela perspectiva apreciava, segundo a qual a investigação “baseia-se na simples suposição de que toda organização possui algo que funciona bem e essas forças podem ser o ponto de partida para criar a mudança positiva” (Cooperrider, Whitney & Stravos, 2008, p. 19). Deste modo, o referencial da IA foi aplicado ao estudo da AUDI/IFPE, dando fundamento ao desenho de pesquisa delineado para levantar as forças que apoiam a inovação e a mudança necessárias à configuração organizacional resultante da proposta de criação da controladoria no âmbito da AUDI/IFPE.

O esforço que se fez para dar forma e conteúdo ao desenho da pesquisa foi consistente com o referencial e metodologia que permitiram atingir o objetivo deste artigo, que consiste em analisar como a Investigação Apreciativa (IA) pode contribuir para a criação da Controladoria no âmbito da Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (AUDI/IFPE). Sendo assim, o foco concentrou-se no funcionamento da AUDI/IFPE, cujos pontos fortes foram identificados, com o propósito de chegar à criação bem-sucedida da Controladoria nesse órgão, dando lugar à novas configurações e pensamentos.

A literatura aponta que, ao se fazer uma análise desta natureza, orienta-se o olhar para as melhores práticas, ações e resultados (Cooperrider & Whitney, 2006). Na visão de Trosten-Bloom (2003), o núcleo positivo contempla conhecimento e a capacidade da organização naquilo que ela faz de melhor, constituindo fonte de recursos a serem mobilizados na gestão de mudanças. Por esta razão, muito do que se fez neste artigo retrata como a abordagem e metodologia da IA trouxe à tona as realizações, os pontos fortes, as tradições vitais e as melhores práticas existentes como elementos do núcleo positivo da AUDI/IFPE (Cooperrider & Whitney, 2006).

Retomando a motivação deste trabalho, registra-se a lacuna decorrente da observação de que o IFPE ainda não conta com a Controladoria em sua estrutura, considerando a avaliação que se fez junto ao órgão de Auditoria Interna, a qual se reuniu a exigência feita pelo Tribunal de Contas da União - TCU, constante do Acórdão nº 1.171/2017, que trata da implantação da unidade e distinção das atividades da Controladoria no âmbito da Auditoria Interna nos órgãos da administração pública (Acórdão nº 1.171, 2017).

Estes elementos deram suporte à discussão positiva que se travou com a realização de oficinas apreciativas cujos conteúdos foram construídos em um espaço no qual se imaginasse que a Controladoria foi criada segundo os desejos da AUDI/IFPE. O intuito foi de que se trabalhar com imagens do futuro e sua apropriação pelos participantes do processo, que foram chamados a colaborar desde a concepção, à realização de oficinas e a validação dos dados obtidos por todos. Assim, deu-se consequência o processo de inovação e mudança conduzido de forma participativa e reflexiva.

O artigo está estruturado em cinco seções começando por esta Introdução, que apresenta a proposta e o objetivo desta pesquisa, seguida pelo referencial teórico e pelo uso da abordagem e metodologia da IA, aos quais se reuniu os resultados alcançados e as considerações finais a que se chegou.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Controladoria

Na literatura, o conceito de controladoria ainda se encontra em construção, seu arcabouço teórico ainda está por ser definido, de sorte que há muito por fazer neste campo de conhecimento (Borinelli & Rocha, 2006; Souto, 2017).

Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2009, p. 10), a controladoria vem a ser um departamento dentro das organizações cuja finalidade é a de “assessorar às diversas gestões da organização, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”.

No Brasil, não se sabe ao certo quando ela surgiu, mas se acredita que há uma ligação com as grandes organizações multinacionais que aqui chegaram por volta dos anos 60, tendo se observado o crescimento significativo na procura por profissionais denominados *controllers* (Durigon & Diehl, 2014), sobretudo no tocante ao setor público. Já Vargas (2016) aponta a emergência da controladoria como requisito necessário voltado para preencher a lacuna no planejamento e controle do processo de gestão da organização. Seu papel é monitorar as transformações no mercado que possam impactar nas organizações.

É interessante referir que Borinelli (2006, p. 105) considera que não existe uma padronização em relação ao conceito de controladoria, por ele definida como “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”.

Na origem dos estudos acerca do assunto, cabe reportar a figura de Jules Henri Fayol, ainda na Escola Clássica da Administração, nos quais se encontra em primeiro plano as funções de planejamento, organização, direção e controle (Lunkes, Schnorrenberger, Gasparetto, & Vicente 2009). A evolução desta discussão mostra que o progresso do tema reforça a ideia inicial quando aplicada às próprias funções da controladoria, quais sejam, planejamento, controle, contábil e elaboração de relatórios e sua interpretação (Lunkes, Schnorrenberger, & Rosa, 2013).

Em termos da controladoria como unidade administrativa, Beuren (2002) assevera que seu nascimento se deu nos Estados Unidos, por volta do início do século XX, motivada pela verticalização, diversificação e expansão geográfica das instituições. Segundo Daher, Machado, Coelho e Miranda (2017), o controle constitui um dos princípios básicos da administração, seja pública ou privada, em especial o que é exercido pela alta administração. No setor público, o controle decorre de imposições legais, que demandam modificações e ajustes no modo de administrar os recursos públicos.

Por sua vez, Imoniana e Nohara (2005, p. 38) ressaltam que “controlar é um ato de orientar quanto ao caminho a ser trilhado para o cumprimento de tarefas definidas”. Para os autores, “controles adequados são aqueles em que os cinco elementos do controle (ambiente; avaliação de riscos; atividade de controle; informação; comunicação e monitoramento) estão presentes e funcionando conforme o planejado” (Imoniana & Nohara, 2005, p. 40).

No setor público, os primeiros registros legais do controle internos estão estabelecidos na Lei nº 4.320, de 1964 (Moreira, Dias, & Souza, 2012), sendo que a Constituição Federal de 1988 tornou obrigatória a existência do Controle Interno nas entidades da administração direta e indireta no âmbito da gestão pública. Por sua vez, a Lei Complementar nº 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, deve ser reconhecida como ferramenta de primordial importância para a atuação dos gestores, com seus requisitos de transparência, controle, planejamento e responsabilização quanto às contas públicas (Ribeiro, Silva, Abrantes, & Ferreira, 2012).

Os encargos da controladoria governamental, segundo Pisa, Oliveira e Júnior (2016), além de controle da legalidade, também dizem respeito à missão de combater a corrupção, proporcionar maior transparência na prestação de contas à sociedade e estimular o controle social. Para tanto, a controladoria na gestão pública deve utilizar instrumentos eficientes, pois a gestão pública tem que se preocupar com o planejamento e decisões com os investimentos, para que seus resultados sejam demonstrados de forma transparente, em nome da aplicação dos recursos em prol da sociedade (Corbari, Weck, Cabral, Pereira, & Macedo, 2013). Slomski (2001) vê a controladoria como responsável pela gestão de todo o sistema de informações gerenciais, de modo a subsidiar os gestores na correta mensuração dos resultados.

Do ponto de vista organizacional, Beuren (2002) entende que a controladoria, enquanto órgão administrativo, é função de *staff*, cuja atividade compreende desde a prestação de assessoria sobre assuntos relacionados ao planejamento e controle, até a consolidação de informações contábeis, que possam atender à alta administração da empresa, para tenha acesso ao desempenho de todas as áreas. Entretanto, para Rodniski e Diehl (2012), conforme a estrutura hierárquica da organização, a controladoria poderá ser vista tanto como linha quanto *staff*, ou até mesmo como consultoria, servindo como apoio à alta gestão da organização.

De fato, em relação ao posicionamento hierárquico, Lunkes e Schnorrenberger (2009) informam que a controladoria pode atuar como órgão de *staff*, assessorando a alta gestão; ou como órgão de linha, influenciando na tomada de decisão do alto escalão da organização. Os autores destacam que o posicionamento organizacional da controladoria pode variar de organização para organização, conforme as regras de subordinação estabelecidas pelos seus gestores.

2.2 Investigação apreciativa

De acordo com Cooperrider, Whitney e Stravos (2008), a IA é um tipo de investigação transformacional que seletivamente busca identificar, destacar e evidenciar as propriedades “doadoras de forças” de uma existência organizacional.

Conforme argumentam Marujo, Neto, Caetano e Rivero (2007), a IA baseia-se em vertentes fundamentais – relacionadas às crenças e valores sobre os sistemas humanos e a mudança – através dos quais se tem uma concepção mais clara da forma sobre como as mudanças positivas acontecem. Tais vertentes derivam de três correntes de pensamento: Construcionismo Social, Teoria das Imagens do Futuro e Investigação Qualitativa. Também há forte influência da psicologia positiva.

Em sua aplicação, a IA segue um determinado ciclo de atividades, que envolve pessoas e grupos no desenvolvimento de profundo diálogo, no que diz respeito às forças, recursos e capacidades com que a organização pode contar para levar adiante uma mudança (Nascimento & Oliveira, 2017).

O modelo de 5-D, ou seja, 1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D *Design*/Planejamento e 5-D *Destiny*/Destino, é constituído de elementos que impulsionam o ciclo estratégico que promove a mudança positiva e a inovação organizacional. No centro desse ciclo está a escolha do tópico afirmativo, em torno do qual se situam as questões que se pretende discutir (Cooperrider & Whitney, 2006). A seleção de um ou mais tópicos é o foco da intervenção, incentivada por palpites corajosos que dão à vida a organização e a seu futuro almejado (Cooperrider *et al.*, 2008).

Tudo começa com o 1-D *Definition*/Definição, que tem a finalidade de promover a direção que será dada a intervenção, a agenda de trabalho a ser adotada, os participantes do processo e as questões que se quer levar adiante, quanto aos destinos da organização (Cooperrider & Whitney, 2006; Cooperrider *et al.*, 2008). O 2-D *Discovery*/Descoberta visa descobrir, descrever e explicar como valores, recursos, competências e ativos contribuem positivamente para o sucesso e grandes realizações, os quais correspondem à transformação pretendida pelo sistema, devendo ser reconhecidos, divulgados e propagados. Também há forte concentração no delineamento do núcleo positivo da organização (Cooperrider *et al.*, 2008).

Já o 3-D *Dream*/Sonho condensa o melhor da descoberta da transformação visando servir de inspiração para moldar e concretizar as imagens que se projetam acerca do futuro. A intenção é fazer com que se possa visualizar o futuro desejado e imagina-lo como se estivesse acontecendo de forma afirmativa, junto com a formulação de declarações (proposições provocativas) sobre o que se pretende atingir, além de expressar o compromisso de torna-las realidade (Cooperrider *et al.*, 2008).

Por sua vez, o 4-D *Design*/Planejamento envolve a formulação de planos e projetos que venham a ser implementados e alimentem ainda mais o *design* positivo e generativo da transformação desejada, com base nas proposições provocativas. Elaboram-se metas para dar sustentabilidade ao sonho e ao que foi planejado. O 5-D culmina no *Destiny*/Destino, o qual mobiliza a arquitetura técnica e social requerida pela entrega do que foi gerado no ciclo apreciativo, incluindo recursos materiais e financeiros, caso se faça necessário (Cooperrider *et al.*, 2008). A Figura 1 apresenta o ciclo apreciativo de 5-D.

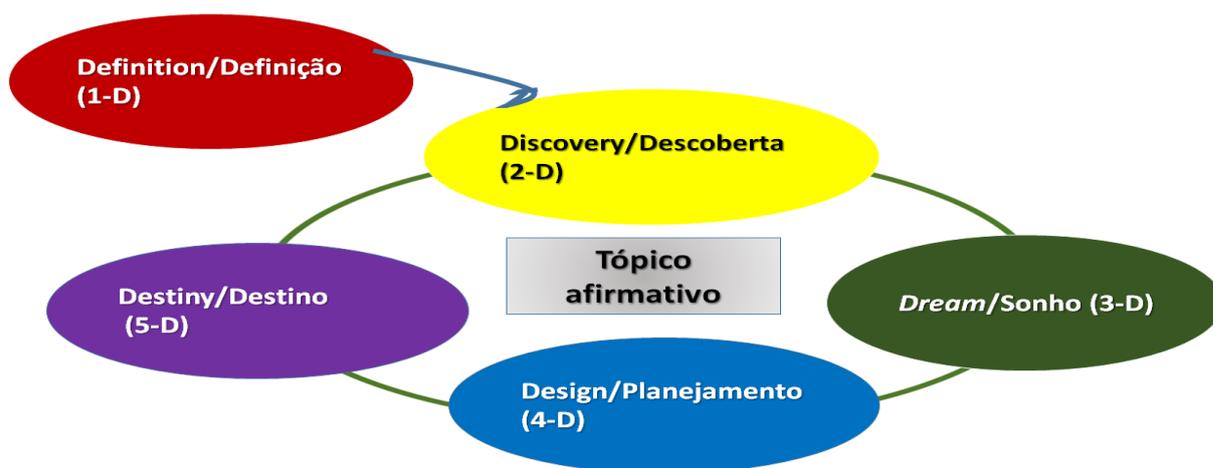


Figura 1. Modelo de 5-D

Fonte: adaptado de Cooperrider e Whitney (2006)

Por fim, na próxima seção mostra-se como ocorreu a aplicação do 5-D, que integra a metodologia adotada no trabalho.

3. METODOLOGIA

Esta seção destaca o processo metodológico, bem como o delineamento, natureza e estratégia da investigação, os quais irão contribuir para a obtenção dos resultados e o alcance dos objetivos da pesquisa. Vale ressaltar que o uso e a aplicabilidade da abordagem metodológica da IA visaram dar materialidade à proposta de criação de uma Controladoria na AUDI/IFPE, tendo se focalizado o 1-D, 3-D e o 4-D, bem como o tópico afirmativo. O modelo de 5-D é flexível e permite que os participantes do processo façam escolhas de acordo seus desejos e aspirações.

Neste trabalho, adotou-se a taxonomia de Vergara (2010) que distingue dois critérios básicos: quanto aos fins e aos meios. Sendo assim, quanto aos fins esta pesquisa foi exploratória, descritiva, explicativa e intervencionista. Quanto aos meios, utilizou-se pesquisa de campo, documental, e estudo de caso.

Sobre a estratégia o estudo de caso, sabe-se que seu propósito fundamental requer tomar alguns cuidados, de modo que se possa “analisar intensivamente uma dada unidade social” (Godoy, 1995, p. 25), o que foi feito quanto ao foco dado ao controle interno na AUDI/IFPE, submetido à lógica apreciativa ligada à criação de uma controladoria, como proposto na pesquisa, cuja natureza é basicamente qualitativa. Gergen e Gergen (2006, p. 364), pontuam que “a investigação qualitativa é um campo repleto de criatividade, de entusiasmo, de efervescência intelectual, de influência de outras áreas, de diálogos catalíticos e do predomínio de uma sensação de participação em uma revolução viva”.

Já para Neves (1996, p. 1), “nas pesquisas qualitativas, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados”.

Para tanto, houve a orientação de tentar captar a singularidade da AUDI/IFPE, sob a ótica da percepção e participação das pessoas que nela trabalham, com a presença do pesquisador no ambiente natural onde se desenvolveu o trabalho (Godoy, 1995). Outro ponto a considerar foi o esforço para se chegar a “... uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos” (Gaskell, 2013, p. 65).

Isto influenciou a forma como se interagiu com o objeto de estudo, o recorte dado ao modelo de 5-D e a adesão do grupo colaborativo formado pelos profissionais que integram a AUDI/IFPE. A modalidade de oficinas foi utilizada amplamente, com encontros agendados nos meses de fevereiro a abril de 2018. Para que o trabalho fosse realizado, o pesquisador contou com o apoio da alta direção do IFPE. Inclusive o titular da AUDI/IFPE integrou o grupo colaborativo, formado por nove integrantes: um de nível estratégico, seis de nível gerencial e dois de nível operacional, com formação em diversas áreas que agregaram suas experiências e expertise ao trabalho.

Deste modo, o processo de coleta de dados foi marcado pela troca de experiências entre o pesquisador e o grupo colaborativo, no âmbito do ciclo de 5-D, cujo recorte implicou mudanças na forma de apresentar os resultados desta pesquisa. Como explicam Cooperrider *et al.*, (2008, p.118), “a coleta de dados e a exploração narrativa representa o cerne do processo de investigação. Serve como ponto de partida para o diálogo e a aplicação do conhecimento a uma teoria única da inovação organizacional e de mudança”. A Figura 2 sintetiza as estratégias adotadas na pesquisa, em termos da coleta de dados e organização do relatório de pesquisa.

Método de Coleta de dados	Levantamento de dados documentais
	Realização de oficinas apreciativas
	Registros e anotações de campo, referentes às observações e manifestações dos participantes
	Reconhecimento do processo intervencionista por parte do grupo colaborativo da pesquisa
Relatório da IA	Riqueza de detalhes narrativos
	Histórias que exemplifiquem
	Registros fotográficos realizados com a autorização dos participantes, cujo anonimato foi garantido para dar fluidez aos trabalhos
	Apresentações multimídia
	Análise e validação das etapas do ciclo de 5-D

Figura 2. Coleta de dados e organização do relatório de pesquisa

Fonte: adaptado de Nascimento (2016), Cooperrider *et al.*, (2008, p. 125)

Os autores discorrem sobre a realização da coleta e organização dos dados relativos à aplicação da IA sempre recomendando que “é necessário realizar um exame cuidadoso porque a criação requer a descoberta das forças doadoras de vida” (Cooperrider *et al.*, 2008, p. 125). Ao mesmo tempo também foi feita através de uma triangulação dos dados, que é uma estratégia metodológica em que se confronta dados de uma fonte com outra, com intuito de confirmar os resultados obtidos na pesquisa.

Conforme Triviños (1994), o que ocorre é um fluxo de informações que são levantadas, que precisam ser rapidamente interpretadas, pois podem surgir novas informações que irão demandar uma nova busca de dados.

Nesta pesquisa, a análise e interpretação dos dados realizou-se em simultâneo com cada oficina apreciativa. Em cada uma se observou que os debates eram positivos e expressaram a boa vontade dos participantes. Nesta acepção, a próxima seção apresenta os resultados do trabalho.

4. RESULTADOS

Do protocolo de pesquisa resultou a orientação dada ao trabalho (1-D Definição), em que se firmou pactos em torno do compromisso ético e operacional da pesquisa, bem como

serviu para que se fundamentasse as diretrizes e parâmetros da abordagem da AUDI/IFPE. No ponto de partida, colocou-se o objetivo da pesquisa que consiste em analisar como a IA pode contribuir para a proposta de criação de uma Controladoria no âmbito da AUDI/IFPE.

Para tanto, torna-se necessário apontar a escolha do tópico afirmativo (podem ser elaborados mais de um tópico), cuja finalidade se volta para a mobilização e sensibilização das pessoas envolvidas para que expressem o que desejam que cresça e prospere em sua organização. Como referido por Cooperrider e Whitney (2006, p. 19), a escolha do tópico afirmativo também “é uma oportunidade para que os integrantes de uma organização estabeleçam um curso estratégico para o futuro”.

Em encontros realizados com o Auditor Chefe da AUDI/IFPE, chegou-se ao enunciado de três tópicos afirmativos, dos quais o segundo foi escolhido e validado nas oficinas apreciativas realizadas com o grupo colaborativo (Figura 3).

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

Figura 3. Escolha do tópico afirmativo – Ciclo de 1-D

Fonte: Registros feitos pelo pesquisador e pelos membros do grupo colaborativo – Oficina Apreciativa do 1-D (Definição)

Assim, conforme o rumo traçado pelo tópico afirmativo, os participantes das oficinas vivenciaram um momento dedicado ao exercício de imaginar que a Controladoria já foi implantada no âmbito da AUDI/IFPE. O intuito foi o de procurar criar imagens de um futuro promissor advindo da criação e implantação de uma Controladoria. A Figura 4 retrata as respostas que foram dadas pelos participantes, separadas por uma linha do texto, sem identificação do autor das falas.

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

<p>dos controles internos da entidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espera-se que a Controladoria atue na segunda linha de defesa: funções de gerenciamento dos riscos e conformidade. Auditoria interna como terceira linha de defesa com a função de avaliação - Espera-se que a Controladoria seja um organismo independente da auditoria interna, para agregar forças, com o objetivo de obter um melhor controle nas operações. Como órgão norteador à alta gestão - Espera-se que a implantação de uma Controladoria, como organismo independente da auditoria interna, possa aprimorar os controles internos

Figura 4. Questões apreciativas sobre o futuro promissor para a AUDI/IFPE – Ciclo de 3-D

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

Dos comentários emergentes da discussão surgiu o tema das três linhas de defesa, que atribui à Controladoria como órgão de segunda linha, o papel de gerenciamento dos riscos e conformidade, fazendo com que a atuação da auditoria interna seja preservada como órgão de terceira linha, cuja independência deve ser reconhecida, para que haja o fortalecimento do sistema de controle interno da entidade.

O Modelo de Três Linhas de Defesa contempla a 1.^a Linha de defesa, formada pela Gestão Operacional e pelo Sistema de Controle Interno (SCI) instituído, ou seja, atua por meio de gestores com propriedades sobre riscos e processos. Já a 2.^a Linha de defesa representa os controles de riscos específicos de forma a garantir a conformidade com regulamentos e ou leis específicas. Também está designada, nesse modelo, a referida 3.^a linha de defesa, a Auditoria Interna permeada pela Auditoria Externa, que tem enquadramento diferente, possui maior independência dentro da organização, é necessário que reporte a um nível alto da organização (Acórdão nº1.171, 2017).

Percebe-se que a ausência da controladoria nas três linhas de defesa pode comprometer a atuação do controle, como anteriormente acontecia, causando sobrecarga na auditoria interna do órgão. Porém, o mais revelador diz respeito à própria controladoria como segunda linha de defesa, que tem um propósito vital, mas não dispõe de tanta independência em relação à governança como tem a auditoria de acordo com o *Institute of Internal Auditors* [IIA] (2013). No caso da AUD/IFPE, as esperanças e sonhos para um futuro coletivo prevê um todo atuante como foi se tornando claro para os participantes.

A partir dessas expectativas, o grupo colaborativo foi convidado a participar de mais uma oficina, cuja pauta contemplou a elaboração de cinco proposições provocativas, que foram postas na mesa de discussão pelo pesquisador, em coerência com os temas exibidos na Figura 5.

A intenção foi a de mobilizar todos os participantes da oficina, considerando que seu teor despertaria o interesse por ser provocativo, como veio a acontecer. Note-se que esta atividade demarca a passagem do 3-D para o 4-D.

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

Figura 5. Proposições provocativas - Ciclo de 4-D

Fonte: dados elaborados pelos autores e apresentados nas oficinas apreciativas do 3D e 4-D

A perspectiva de fortalecimento do sistema de controle interno do IFPE, ratificou o tópico afirmativo construído pelo grupo colaborativo, no ciclo de 1-D, que rememorou eventos semelhantes ao clima vivido pelos participantes. Deste modo as imagens do futuro

emergiram de exemplos sólidos do passado positivo da organização (Cooperrider & Whitney, 2006).

Também se tomou como orientação fazer com que o 3-D (Sonho) começasse a ser visto de forma mais concreta, de maneira que pudesse projetar o planejamento da AUDI/IFPE em novas bases. Ou seja, a implementação e avaliação dos controles fomentando uma cultura de boas práticas de governança. Nos procedimentos da oficina, cada proposição provocativa instigou a reflexão acerca de seu significado, como proposto ao grupo colaborativo, que aderiu ao exercício apreciativo de construir conteúdos válidos para o 4-D. Esta tarefa foi realizada em tempo real no decorrer da oficina, tendo-se chegado a bom termo, mesmo diante da complexidade dos temas abordados.

Os resultados são apresentados na Figura 6 da seguinte forma: cada proposição provocativa foi objeto de categorização de seu conteúdo pelo grupo colaborativo, com o registro das impressões dos participantes.

<p>Inovação na AUDI/IFPE: A conquista dos paradigmas das linhas de defesa</p> <p>Um avanço importante consiste em definir, de forma clara, através de metodologias da formação de linhas de defesa, os papéis dos responsáveis pela implementação e avaliação dos controles. Através do conceito das três camadas de defesa, define-se com propriedade a competência da auditoria interna e se fortalece as iniciativas voltadas à gestão de riscos e dos controles internos. A auditoria precisa se consolidar como 3ª linha de defesa, ao mesmo tempo em que orienta os órgãos da Administração a atuar adequadamente nas 1ª e 2ª linhas de defesa, dos respectivos processos de trabalho, em busca de resultados efetivos dentro do ambiente organizacional. Ademais, a 3ª linha de defesa possibilitará a avaliação das metas de controle interno da gestão nos próximos anos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concordo, porque ajuda a garantir o sucesso contínuo das iniciativas de gerenciamento de riscos - A definição da 3ª linha de defesa possibilita a avaliação das metas de controle interna da gestão - Essa conquista fortalece as iniciativas voltadas aos controles internos e a gestão de risco - Os conceitos das camadas de defesa (1ª; 2ª; 3ª) definem com propriedade a competência da auditoria interna - A auditoria precisa se consolidar como 3ª linha de defesa, ao mesmo tempo em que orienta os órgãos da Administração a atuar adequadamente nas 1ª e 2ª linhas de defesa, dos respectivos processos - Haverá busca por resultados efetivos - Haverá divisão de tarefas e responsabilidade dentro do ambiente organizacional - Haverá uma definição clara, através da metodologia de linhas, dos papeis dos responsáveis pela implementação e avaliação dos controles, conseqüente fortalecimento do sistema - Um avanço muito importante
<p>Cultura organizacional menos burocrática e mais gerencial</p> <p>A cultura gerencial proporciona a busca da otimização dos processos com foco nos resultados e nos processos de trabalho, dando margem à elaboração com rapidez de estratégias otimizadoras. Em que pese ainda existir uma cultura patrimonialista muito forte dentro da organização, a tendência atual da administração pública requer a cultura organizacional menos burocrática e mais gerencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultará na otimização dos processos - A Cultura gerencial elabora com maior rapidez estratégias otimizadoras - A Cultura gerencial, a partir de medidas eficientes, tem como o foco resultado - Gerencial. Com foco nos resultados e nos processos de trabalho - É uma tendência atual da administração pública - Desafio na busca por eficiência - Ainda há uma cultura patrimonial muito forte dentro da organização, que dificulta mudanças mais substanciais - Otimização dos processos de trabalho, buscando o melhor resultado - Agrega muito valor à iniciativa pública (gerar muitos ganhos em todos os sentidos)
<p>Melhor otimização nos processos de trabalho, matriz de riscos, com a elaboração de procedimentos operacionais de controle na busca da padronização e uniformidade</p> <p>Os procedimentos operacionais de controle na busca de padronização e uniformidade de gestão são importantes na melhoria da otimização nos processos de trabalho, mas não são suficientes. Para tanto, é necessário também realizar em paralelo o diagnóstico dos riscos, planos de ação consistentes e devidamente monitorados, bem como fomentar uma cultura de boas práticas de governança. Com isso, resultará na</p>

<p>elaboração de procedimentos padronizados para os processos de trabalho definidos como de maior risco, cabendo à auditoria avaliar a adequação e a suficiência</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Sim, é importante. Funções que gerenciam e têm propriedade sobre os riscos e controles. Mantem controles internos eficazes e conduzem os procedimentos de riscos e em o controle diariamente - Procedimento efetuado pela auditoria interna não inibindo a controladoria efetue (monitore) em concomitância - A gestão deve adotar esses mecanismos para alcançar seus objetivos de forma eficiente - A gestão deve adotar essas medidas e procedimentos. Cabe a Auditoria avaliar, conforme definido, atuando na 3ª linha de defesa - Os procedimentos operacionais de controle na busca de padronização e uniformidade de gestão são importantes na melhoria da otimização nos processos de trabalho, mas não são suficientes. Para tanto, é necessário realizar o diagnóstico, dos riscos, plano de ação consistentes e devidamente monitorados, bem como fomentar uma cultura de boas práticas de governança - Organização e Operacionalização - Otimiza o uso de recursos humanos e proporcionará melhoria na qualidade dos processos auditados - O fortalecimento da governança e a criação da política de riscos, impulsionada pela controladoria, resultará na elaboração de procedimentos padronizados para os processos de trabalho definidos como de maior risco. Cabendo a auditoria avaliar a adequação e a suficiência - Permite otimização, em grande escala, da eficiência, eficácia e efetividade
<p>Controladoria vinculada à PRODIN e melhor aperfeiçoada com o impacto nas suas decisões voltadas ao ensino, pesquisa e extensões, nos diferentes campi do IFPE</p>
<p>Como a PRODIN atua em um nível sistêmico na integração e no desenvolvimento institucional, a abrangência da Controladoria alcançará toda a entidade. O que possibilitará a instituição aperfeiçoar, com foco no controle, seus mecanismos e normas internas, minimizando grande parte dos seus gargalos</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Importante. Porque são adotadas medidas uniformes em toda instituição - Concordo, a partir do momento em que estejam construindo as decisões em conjunto com os objetivos de mitigar riscos - Permite um maior alcance sistêmico - Concordo. A controladoria vinculada à PRODIN, possibilitará a instituição aperfeiçoar, com foco no controle, seus mecanismos e normas internas - É o melhor arranjo que proporciona eficiência e adequada segregação de funções (Princípio do Controle Interno) - Ferramenta para uma gestão de resultados - Permite o fortalecimento das ações de controle e a eficácia das decisões gerenciais - Como a PRODIN atua em um nível sistêmico na integração e no desenvolvimento institucional, a abrangência da controladoria alcançaria toda a entidade - Necessário para que a instituição possa minimizar grande parte dos seus gargalos
<p>Controladoria e Auditoria Interna, juntas, fortalecem o sistema de controle interno</p>
<p>A controladoria fortalece diretamente os mecanismos e procedimentos internos. A Auditoria, em complemento, contribui com o gerenciamento dos mecanismos e procedimentos, gerando informações sobre a atuação e os avaliando. Com a implantação da Controladoria e o trabalho já desenvolvido pela Auditoria Interna, espera-se que o aperfeiçoamento dos controles internos e procedimentos operacionais da instituição passem a ser uma rotina em todos os setores. Fortalece as macrofunções do Controle Interno no setor público</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Sim. Eficiência e eficácia. Foco nos resultados institucionais - Fortalece os pilares da gestão - Eficiência e eficácia - A controladoria fortalece diretamente os mecanismos e procedimentos internos. A Auditoria, contribuindo com o gerenciamento dos mecanismos e procedimentos, gerando informações sobre a atuação e avaliação desses mecanismos - Situação desejável na Administração Pública, desde que a Controladoria não seja vinculada administrativamente à Auditoria Interna - Ferramentas para auxiliar a instituição no alcance dos seus objetivos e missão institucional - Fortalecendo a gestão - Unidades administrativas que se completam - Com a implantação da controladoria e o trabalho já desenvolvido pela Auditoria Interna, os controles internos e procedimentos operacionais internos da instituição passarão a ser uma rotina em todos os setores

Figura 6. Proposições provocativas e seus significados - oficina do ciclo de 4-D (Planejamento)

Fonte: Dados do autor e do grupo colaborativo da AUDI/IFPE

No final das oficinas, foi interessante notar que as proposições provocativas foram compartilhadas e aceitas por todos, recebendo da IA a mensagem de que vale a pena mover energias e saberes para transformar sonhos em realidade, apoiados em uma arquitetura social que contemple as realizações e tradições vitais da organização (Cooperrider *et al.*, 2008).

Foram vários dias e horas trabalhadas junto com o pesquisador, que desenvolveu junto ao grupo colaborativo, um espírito de equipe voltadas ao comprometimento para a futura controladoria traga relevantes benefícios para a AUDI/IFPE. Uma questão importante a ser assinalado diz respeito à inserção da controladoria na estrutura operativa, como uma das quatro funções recomendadas pelo (CONACI, 2010), para que se afirme o fortalecimento de um sistema de controle.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo geral analisar como a IA pode contribuir para a proposta de criação de uma Controladoria no âmbito da AUDI/IFPE. Para tanto, foi adotada a utilização (parcial) do modelo de 5-D, concentrado no 1-D, 3-D e 4-D, cuja aplicação transcorreu em um ambiente positivo e favorável à atuação de um grupo colaborativo que participou dos trabalhos ativamente.

Sendo assim, foi possível explorar o potencial positivo da AUDI/IFPE, cujos membros expressaram sua capacidade de promover mudanças fundamentais na instituição, combinando o conhecimento de suas atividades e papel estratégico que os controles internos significam para a instituição como o de estar disponível profissionalmente para dar espaço à imaginação e também para o pensamento racional.

A projeção da criação de uma controladoria foi fruto do potencial de transformação levantado com a estratégia da IA, ante a boa recepção da proposta de criação de uma controladoria no âmbito da AUDI/IFPE, em um órgão que completa dez anos de atividades e agora deverá ser visualizado na forma completa e concreta das macrofunções estabelecida pelo (CONACI, 2010).

Propôs que uma vez criada e implantada a controladoria traria como questão imediata o aperfeiçoamento aplicado à estrutura do sistema de controle do IFPE, podendo-se prever experiências exitosas e conquistas a serem melhor difundidas, de modo que os planos de ação possam ter maior consistência. Com a chegada do novo, a mudança de cultura organizacional e de paradigma, já mostram sinais de que seu desenvolvimento e apoio à gestão institucional estão em plena atividade, de forma não linear, ou explícita, acarretando alterações no discurso e, especialmente na forma de comportamento e a abertura para receber novos *insights*, a exemplo do que aconteceu.

Os membros do grupo colaborativo, como atores da AUDI/IFPE entenderam que o objetivo da IA é produzir uma mudança positiva na instituição, cujo envolvimento e disposição mostra que eles sabem onde querem chegar. A instituição não apenas sonha como demonstrou “capacidade de resposta” - a capacidade de reconhecer as contribuições da IA. Isto significou estar aberto para mudar e aprender. Preparar-se para o futuro, saber explorar novas possibilidades e contribuir para soluções.

Por outro lado, houve toda uma preocupação com o tipo de configuração organizacional que se desejou criar, associada à geração de força quanto ao controle interno da instituição. Isto foi superado porque ao lado de um dos temas mais atraentes (criar e implantar uma controladoria), houve a correspondência de um grupo colaborativo que se mostrou proativo no sonho e na projeção do futuro, denotando a necessidade de ser mais estratégico e estar preparado para isto.

Neste ponto, o estudo relevou que a chegada de uma controladoria realça a figura da governança no que se refere à alta administração até a perspectiva do baixo escalão, que atinge processos que são realizados no dia a dia do IFPE. Interessante é dizer que aumentou o compromisso dos participantes em relação à mudança, cujas implicações remetem a sistemas, processos, papéis, medidas e estruturas da organização necessários para alcançar o sonho, de forma planejada.

Não houve temor nem abandono da postura adotada, chegando a haver tentativas de fazer coisas que afetam a disposição e o comprometimento do pessoal da auditoria para fazer valer a configuração da controladoria com plenos poderes para ser adaptada ou eventualmente adequar-se às diretrizes da instituição bem como saber lidar com a inevitável mudança.

O apoio da instituição atingiu um ponto em que o *design* organizacional foi sendo negociado em atenção à recomendação de que a nova composição funcional e posição hierárquica foram postos claramente sob os auspícios da PRODIN, ligada à gestão do IFPE. Fazendo uma descrição mais ousada, a controladoria, caso a ideia seja implantada, seria vinculada a um órgão de planejamento e sua atuação influenciaria na tomada de decisão, na busca de espaço no arranjo organizacional (Lunkes & Schnorrenberger, 2009).

Não menos importante foi a emergência das três linhas de defesa como instrumento de governança, inovação e apreciação, tendo-se considerado o ponto alto das oficinas, com seu arsenal que combinou sonho e planejamento com o lado positivo acerca de como fazer mudanças, introduzir inovações e contribuir para que a transformação voltada para a área de controle interno seja interpretada como forte e capaz de grandes realizações, além de ser veículo de boas práticas seja na área de controle ou qualquer outra que lhe seja afim. Com a IA, a controladoria passou a ser um ente que contribuirá para a AUDI/IFPE como exemplo acerca de boas práticas, de um desafio que será superado e do apoio que recebeu para que possa ser exercida em todas as suas dimensões.

Estes foram os momentos discutidos nas oficinas apreciativas e que chamaram a atenção por ser algo com que se sonhou e contribuiu para o objetivo de projetar o planejamento da AUDI/IFPE em novas bases, com a implantação e avaliação dos controles visando fomentar uma cultura de boas práticas de governança. Como mensagem final, fica a impressão de que a criação e implantação de uma controladoria no IFPE surge como pilares plantados pelo grupo colaborativo, que junto com a auditoria veio para fortalecer o sistema de controle interno na instituição.

REFERÊNCIAS

- Beuren, I. M. (2002) O papel da controladoria no processo de gestão. IN: Schimidt, P. (org.) *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookmann.
- Beuren, I. M., Schilindwein, A. C., & Pasqual, D. L. (2007) Abordagem da Controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no congresso USP de Controladoria e Contabilidade de 2001 a 2006. *Revista de Contabilidade e Finança*, 18 (45), 22-37.
- Acórdão nº 1.171/2017 – TCU Plenário Auditoria Governamental* Recuperado de: pesquisa.in.gov/imprensa/jps/visualiza/index.jps?data=21/06/2017&jornal=1&pagina=70&totalArquivos=152.
- Decreto Nº 3.591, de 06 de setembro de 2000*. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Recuperado de: <http://www.dnit.gov.br/download/institucional/comissao-de-etica/legislacao/legislacao-geral/Decreto%20No%20%203.591-2000%20-%20Sistema%20de%20Controle%20Interno%20Executivo.pdf>.

- Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988*. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- Borinelli, M. L. (2006) *Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à luz da Teoria e da Praxis*. (Tese de Doutorado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Borinelli, M.L., & Rocha, W. (2006) Práticas de Controladoria: Um Estudo nas cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil. In Anais do VII Congresso FIPECAF, São Paulo, 7.
- Conselho Nacional de Controle Interno. *Diretriz para o Controle Interno no Setor Público*. Brasília: CONACI, (2010). Recuperado de: <http://conaci.org.br/wp-content/uploads/2012/05/DiretrizesparaControleInternonoSetorPublico.pdf>.
- Cooperrider, L., & Whitney, D. (2006) *Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cooperrider, L., Whitney, D., & Stravos. J. M. (2008) *Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cooperrider, D.L., & Srivastva, S. (2008) Investigação Apreciativa na vida organizacional. In Cooperrider, L., Whitney, D., & Stravos. J. M. (Org.) *Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Corbari, E.C., Weck, J.C.D.S., Cabral, P.W., Pereira, T.C.G., & Macedo, J. D. J (2013) Controladoria governamental: uma investigação de suas funções no Poder Executivo Estadual. *Caderno de Gestão Pública*, 3 (2), 119-136.
- Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO – *Controle Interno – Estrutura Integrada*. Sumário Executivo Traduzido por PWC (2013, Maio). Recuperado de: http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf.
- Daher, G. F., Machado, M. V. V., Coelho, N. S., & Miranda, V. O. A. (2017) Controladoria no setor público: um estudo teórico-prático no município de Aquiraz-CE. *Revista Controle-doutrinas e artigos*, 15 (1), 367-397.
- Durigon, A. R., & Diehl, C. A. (2014) Controladoria no Setor Público: uma Análise dos Artigos Publicados no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade-Período de 2001 a 2011. *Contabilidade Vista & Revista*, 24 (2), 91-109.
- Gaskell, G. (2013) Entrevistas individuais e grupais. IN: Bauer, M. W.; Gaskell, G. (Org.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 11 ed. Petrópolis: Vozes.
- Gergen, M. M., & Gergen, K. J. (2006) Investigação qualitativa: tensões e transformações. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Godoy, A. S. (1995) Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35 (3), 20-29.
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE. Relatório de Gestão do Exercício de 2016 (2017). Recuperado de: <http://www.ifpe.edu.br/aceso-a-informacao/auditorias/processos-de-contas/relatorio-de-gestao-2016.pdf>.
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE. Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. (2009). Recuperado de: <http://www.ifpe.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-do-ifpe.pdf/view>.
- Imoniana, J., & Nohara, J. J. (2005) Cognição da Estrutura de Controle Interno: Uma pesquisa exploratória. Base – *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 2 (1) 37–46.

- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., Gasparetto, V., & Vicente, E. F. R. (2009) Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. *Revista Universo Contábil*, 5 (4), 63-75.
- Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2009) *Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas.
- Macêdo, F. F. R. R., & Lavarda, C. E. F. (2013) Características da Produção Científica Nacional e Internacional Sobre Orçamento Público, Orçamento Participativo e Controladoria Pública no Período na Primeira Década do Século XXI. *Administração Pública e Gestão Social*, 5 (1), 34-42.
- Marujo, H. Á., Neto, L. M.; Caetano, A., & Rivero, C. (2007) Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento organizacional e gestão*, 13 (1), 115-136.
- Moreira, M. A., Dias, A. G. S., & Souza, P. M. (2017) Controle Interno como Instrumento de Gestão Pública. *Revista de Informação Contábil*, 11 (4), 39-53.
- Nascimento, P. S. (2016) *O Estudo do Núcleo Positivo do Programa de Pós-Graduação em Nutrição da UFPE*. (Dissertação Mestrado) Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Recife, PE, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/25040/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Paulo%20S%C3%A9rgio%20Oliveira%20do%20Nascimento.pdf>.
- Nascimento, P. S. O., & Oliveira, R. R. (2017). Avaliação apreciativa do Programa de Pós-Graduação em Nutrição da Universidade Federal de Pernambuco. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 10 (4), 180-203.
- Neves, J. L. (1996) Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, 1 (3), 1-5.
- Oliveira, L. M., Perez Junior, J. H., & Silva, C. A. S. (2009) *Controladoria estratégica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Pisa, B. J., Oliveira, A. G., & Júnior, A. B. L. (2016) *Controladoria Governamental como instrumento de governança e Efetividade das Políticas Públicas: uma análise da atuação da Controladoria Geral da União*. *Gestão Contemporânea*, (17). Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Oliveira62/publication/313510885_Controladoria_Governamental_como_instrumento_de_governanca_e_Efetividade_das_Politicass_Publicas_uma_analise_da_atuacao_da_controladoria_geral_da_uniao/links/589cc75445851573881bf6bc/Controladoria-Governamental-como-instrumento-de-governanca-e-Efetividade-das-Politicass-Publicas-uma-analise-da-atuacao-da-controladoria-geral-da-uniao.pdf.
- Ribeiro, C. P. P., Silva, J. V., Abrantes, L. A., Ferreira, M. A. M. (2012) A Controladoria e a Lei de Responsabilidade Fiscal gerando informações para a tomada de decisão. In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. Recuperado de: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/198/198>.
- Robins, S. P. (2005) *Comportamento Organizacional*. 11 ed. São Paulo: Perason Prentice Hall.
- Rodniski, C. M., & Diehl, C. A. (2012) O Papel da Controladoria em Relação ao Grau de Centralização das Organizações. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 7 (1) 7-22.
- Slomski, V. (2001) *Manual de contabilidade pública: um enfoque na contabilidade municipal*. São Paulo: Atlas.
- Souto, S. D. A. S. *Configuração Institucional da Secretária da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco: uma perspectiva institucional e apreciativa*. (Dissertação de Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural

em Pernambuco - UFRPE, Recife – PE, Brasil. Recuperado de: http://www.ppgc.ufrpe.br/sites/ww3.ppgc.ufrpe.br/files/documentos/009_saulo_diogenes_azevedo_santos_souto.pdf.

The Institute of Internal Auditors - IIA (2013) Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles. Recuperado de: http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf.

Triviños, A. N, S. (1994) *A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas.

Trosten-Bloom, A. (2003) Evolving approaches to design at Hunter Douglas Window Fashions Division. *AI Practitioner: International Journal of Appreciative Inquiry*. 6-10.

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

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