

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

PATRÍCIA FERNANDA DA SILVA TRAJANO RODRIGUES

**ARTEFATOS CONTÁBEIS E CULTURA DE CONTROLE
INTERNO LIGADA À FUNÇÃO DE COMPRAS EM UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO SOB A
ÓTICA INSTITUCIONAL E APRECIATIVA**

RECIFE
2025

PATRÍCIA FERNANDA DA SILVA TRAJANO RODRIGUES

**ARTEFATOS CONTÁBEIS E CULTURA DE CONTROLE
INTERNO LIGADA À FUNÇÃO DE COMPRAS EM UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO SOB A
ÓTICA INSTITUCIONAL E APRECIATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPGC/UFRPE) como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Rezilda Rodrigues Oliveira

RECIFE
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Bibliotecário(a): Auxiliadora Cunha – CRB-4 1134

R696a Rodrigues, Patrícia Fernanda da Silva Trajano.
Artefatos contábeis e cultura de controle interno ligada a função de compras em uma universidade pública: um estudo de caso sob a ótica institucional e apreciativa / Patrícia Fernanda da Silva Trajano Rodrigues. – Recife, 2025.
167 f.; il.

Orientador(a): Rezilda Rodrigues de Oliveira.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, BR-PE, 2026.

Inclui referências e apêndice(s).

1. Artefatos contábeis. 2. Cultura de controle interno. 3. Teoria institucional. 4. Função de compras 5. Investigação apreciativa. I. Oliveira, Rezilda Rodrigues de, orient. II. Título

CDD 658.151

PATRÍCIA FERNANDA DA SILVA TRAJANO RODRIGUES

**ARTEFATOS CONTÁBEIS E CULTURA DE CONTROLE
INTERNO LIGADA À FUNÇÃO DE COMPRAS EM UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO SOB A
ÓTICA INSTITUCIONAL E APRECIATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPGC/UFRPE) como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Linha de pesquisa: Planejamento, Controle e Análise Financeira

BANCA EXAMINADORA

Profª. Rezilda Rodrigues Oliveira - Orientadora
Universidade Federal Rural Pernambuco - UFRPE

Prof. Antônio André Cunha Callado – Examinador Interno
Universidade Federal Rural Pernambuco - UFRPE

Prof. Antonio Zanin - – Examinador Externo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, toda honra e glória, Ele é o autor da vida, da sabedoria e de todas as coisas. Sem Ele, nada seria possível. Sua graça me sustentou, Sua presença me fortaleceu, e Sua fidelidade me acompanhou em cada etapa desta caminhada. Foi n'Ele que encontrei descanso nos dias difíceis e inspiração para não desistir.

À minha família, meu alicerce mais firme nesta jornada: ao meu amado esposo David, meu parceiro de vida, que esteve ao meu lado com amor, companheirismo e constante incentivo, mesmo nos momentos em que precisei me ausentar da rotina familiar. Aos meus filhos Caleb e Théo, que, com doçura e paciência, suportaram minha ausência nos momentos de aula, estudo e compromissos acadêmicos. E ao meu mais novo pacotinho de amor, o pequeno Tim, que foi gerado no meio deste curso de mestrado e a quem amamento, com ternura, enquanto escrevo estas últimas palavras. Vocês são minha motivação, minha alegria e meu propósito.

Aos meus pais, com todo o meu amor: à minha mãe, Maria do Carmo, presença constante, apoio seguro, exemplo de dedicação e fé. Um verdadeiro presente em minha vida. E ao meu pai, Paulo (in memoriam), que foi sempre um entusiasta do meu aprendizado, um investidor fiel na minha formação, e cujas palavras de incentivo ecoam no meu coração até hoje.

Aos meus familiares, que de formas diretas e indiretas contribuíram para a conclusão desta etapa, minha sincera gratidão.

Aos meus colegas de trabalho que gentilmente participaram do grupo focal, minha profunda gratidão. A contribuição de cada um foi essencial para a construção e o aprofundamento desta pesquisa. Sua generosidade, colaboração e comprometimento foram de suma importância para este trabalho.

Aos mestres que encontrei ao longo do mestrado, e que tanto contribuíram para o meu crescimento acadêmico, deixo meu reconhecimento e respeito. Em especial, expresso profunda gratidão à minha orientadora, Professora Rezilda Rodrigues, por sua paciência, generosidade, sabedoria e constante disponibilidade. Sua orientação cuidadosa e acolhedora foi essencial para a construção deste trabalho. Agradeço também ao coordenador do curso, Professor André Callado, cuja inteligência inspiradora, dinamismo e generosidade intelectual abriram novos horizontes não apenas

para o mestrado, mas também para a vida. Seu entusiasmo é verdadeiramente contagiante e transformador.

Estendo ainda minha gratidão à banca examinadora, composta pelos professores Rezilda Rodrigues, André Callado e Antonio Zanin, pela leitura atenta, pelas contribuições valiosas e pela generosidade em compartilhar seus saberes. Suas observações foram fundamentais para o aprimoramento deste trabalho e enriqueceram significativamente o processo formativo desta pesquisa.

A todos que fizeram parte dessa caminhada, minha gratidão. Que Deus os abençoe ricamente, assim como me abençoou com a presença de cada um de vocês.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo desenvolver um estudo institucional e apreciativo para analisar como se dá o processo de institucionalização de uma cultura de controle com base nos artefatos contábeis existentes na Coordenação de Execução e Controle de Compras da Universidade Federal de Pernambuco (CECC/UFPE). A pesquisa fundamenta-se na teoria institucional, que possibilita compreender os estágios de habitualização, objetificação e sedimentação das práticas organizacionais, e na abordagem da Investigação Apreciativa através do modelo de 5-D (1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D *Design*/Projeto, 5-D *Destiny*/Destino), que valoriza os elementos positivos e o núcleo forte de uma organização. Também foi utilizada a literatura que enfoca os artefatos contábeis que revelam a expressão tangível de uma cultura de controle de compras. Metodologicamente, a dissertação está sendo apresentada como um estudo de caso qualitativo, descritivo e interpretativo, cuja coleta de dados contou com a participação de um grupo focal composto por membros da CECC/UFPE, além da consulta documental dos registros institucionais. A coleta de dados seguiu o ciclo apreciativo conforme o recorte metodológico do 1-D e 2-D, articulada aos estágios da institucionalização e ao enfoque dos artefatos culturais ligados ao controle de compras, integrada à análise temática de conteúdo do material obtido. Os resultados indicam que a padronização de procedimentos, o emprego de sistemas eletrônicos oficiais (como o SIPAC), a utilização de formulários, *checklists* e planilhas, bem como a comunicação integrada e contínua entre os membros da equipe, constituem os artefatos contábeis essenciais que sustentam a cultura de controle interno na esfera da função de compras na UFPE. Esses elementos estão presentes nos três estágios de habitualização, objetificação e sedimentação, intrinsecamente ligados à utilização consistente e adaptativa desses artefatos e às estratégias de comunicação que promoveram a atuação da CECC/UFPE, ao longo de sua trajetória (2013-2024). A pesquisa também evidencia que, mesmo após a desinstitucionalização formal da CECC/UFPE, suas práticas e valores persistem e são adaptados em novas estruturas, refletindo um processo de continuidade organizacional e reforço cultural. Ao relacionar teoria institucional e abordagem apreciativa, a dissertação destaca que a construção de uma cultura organizacional legítima e eficaz depende não apenas da formalização de normas e procedimentos, mas também da internalização simbólica de valores e crenças compartilhadas pelos agentes. Assim, a CECC/UFPE configura-se como um exemplo exitoso de institucionalização, cuja trajetória proporciona *insights* valiosos para outras entidades públicas que buscam fortalecer seus controles internos e práticas de governança. Finalmente, a dissertação sugere que futuras pesquisas aprofundem a investigação sobre o aprendizado institucional e os processos de adaptação cultural em contextos de reestruturação organizacional no setor público. Destaca-se a importância de explorar como as organizações podem potencializar a sabedoria coletiva de seus membros, valorizando seus pontos fortes e recursos, para promover mudanças sustentáveis e inovadoras na gestão pública.

Palavras-chave: artefatos contábeis; cultura de controle interno; função de compras; teoria institucional; investigação apreciativa; universidade pública.

ABSTRACT

This dissertation aims to develop an institutional and appreciative study to analyze how the process of institutionalizing a culture of control takes place based on existing accounting artifacts in the Coordination of Execution and Control of Purchases at the Federal University of Pernambuco (CECC/UFPE). The research is based on institutional theory, which enables understanding the stages of habitualization, objectification, and sedimentation of organizational practices, and on the Appreciative Inquiry approach through the 5-D model (1-D Definition, 2-D Discovery, 3-D Dream, 4-D Design, 5-D Destiny), which values the positive elements and strong core of an organization. Literature focusing on accounting artifacts that reveal the tangible expression of a purchasing control culture was also used. Methodologically, the dissertation is being presented as a qualitative, descriptive, and interpretative case study, whose data collection involved the participation of a focus group composed of members of CECC/UFPE, in addition to documentary consultation of institutional documents. Data collection followed the appreciative cycle according to the methodological framework of 1-D and 2-D, linked to the stages of institutionalization and the focus on cultural artifacts related to purchasing control, integrated with the thematic content analysis of the material obtained. The results indicate that the standardization of procedures, the use of official electronic systems (such as SIPAC), the use of forms, checklists, and spreadsheets, as well as integrated and continuous communication among team members, constitute the essential accounting artifacts that support the culture of internal control in the sphere of the purchasing function at UFPE. These elements are present in the three stages of habitualization, objectification, and sedimentation, intrinsically linked to the consistent and adaptive use of these artifacts and the communication strategies that promoted the legitimacy of CECC/UFPE throughout its trajectory (2013-2024). The research also shows that, even after the formal deinstitutionalization of CECC/UFPE, its practices and values persist and are adapted to new structures, reflecting a process of organizational continuity and cultural reinforcement. By relating institutional theory and an appreciative approach, the dissertation highlights that the construction of a legitimate and effective organizational culture depends not only on the formalization of norms and procedures, but also on the symbolic internalization of values and beliefs shared by agents. Thus, CECC/UFPE stands as a successful example of institutionalization, whose trajectory provides valuable insights for other public entities seeking to strengthen their internal controls and governance practices. Finally, the dissertation suggests that future research should further investigate institutional learning and cultural adaptation processes in contexts of organizational restructuring in the public sector. It highlights the importance of exploring how organizations can leverage the collective wisdom of their members, valuing their strengths and resources, to promote sustainable and innovative changes in public management.

Keywords: accounting artifacts; internal control culture; purchasing function; institutional theory; appreciative inquiry; public university.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Características que englobam o controle interno	28
Figura 2	Relação entre os módulos, funcionalidades e os diversos usuários do Siasg	39
Figura 3	Processo de institucionalização	45
Figura 4	Níveis da Cultura organizacional	52
Figura 5	Paradigmas da abordagem organizacional	57
Figura 6	Modelo de 5-D	60
Figura 7	<i>Framework</i> teórico prévio da pesquisa	73
Figura 8	<i>Framework</i> empírico prévio da pesquisa	74
Figura 9	Elementos do Núcleo Positivo da CECC/UFPE	114
Figura 10	Resultado do <i>framework</i> interpretativo do 2-D Descoberta	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais dispositivos legais que abrangem assuntos sobre controle interno nas entidades públicas	27
Quadro 2	Funções da Controladoria	33
Quadro 3	Principais dispositivos legais que regulamentam as compras públicas	35
Quadro 4	Estágios da institucionalização	48
Quadro 5	Princípios da Investigação Apreciativa	58
Quadro 6	Núcleo positivo da vida organizacional	61
Quadro 7	Tipologia de pesquisa com base nos fins	67
Quadro 8	Tipologia de pesquisa com base nos meios	67
Quadro 9	Guia e recorte da pesquisa	71
Quadro 10	Conteúdo das questões formuladas aos membros do grupo focal da pesquisa	76
Quadro 11	Perfis dos participantes do grupo focal	83
Quadro 12	Tópicos afirmativos propostos e confirmação da leitura feita pelos participantes do grupo focal sobre a escolha dos tópicos afirmativos	85
Quadro 13	Novos Tópicos afirmativos orientadores do estudo	87
Quadro 14	Respostas consolidadas dadas à primeira pergunta do ciclo 2-D Descoberta/Habitualização	88
Quadro 15	Respostas consolidadas dadas à segunda pergunta do ciclo 2-D Descoberta/Habitualização	91
Quadro 16	Respostas consolidadas dadas à primeira pergunta do ciclo 2-D Descoberta/Objetificação	95
Quadro 17	Respostas consolidadas dadas à segunda pergunta do ciclo 2-D - Descoberta/Objetificação	97
Quadro 18	Respostas consolidadas dadas à terceira pergunta do ciclo 2-D Descoberta/Objetificação	98
Quadro 19	Respostas consolidadas dadas à quarta pergunta do ciclo 2-D – Descoberta/Objetificação	101
Quadro 20	Respostas consolidadas dadas à primeira pergunta do ciclo 2-D Descoberta/Sedimentação	105

Quadro 21	Respostas consolidadas dadas à segunda pergunta do ciclo 2-D Descoberta/Sedimentação	108
Quadro 22	Respostas consolidadas dadas à segunda pergunta do ciclo 2-D – Descoberta/Sedimentação	111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CECC – Coordenação de Execução e Controle de Compras
CI – Controle Interno
CF – Constituição Federal
CATMAT - Catálogo Unificado de Materiais
CATSER - Catálogo Unificado de Serviços (Catser)
COMPRASNET - Portal de Compras do Governo Federal
DLOG – Diretoria de Logística
ECBC – Estrutura Conceitual Básica de Controladoria
IA – Investigação Apreciativa
LDOs – Leis de Diretrizes Orçamentárias
LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal
PIB – Produto Interno Bruto
PROAD - Pró-Reitoria de Administração
PROGEST – Pró-Reitoria de Gestão Administrativa
SCI – Sistema de Controle Interno
SIAFI – Sistema de Execução Financeira da Administração Federal
SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SICON - Sistema de Gestão de Contratos
SIDECE - Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras
SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SISME - Sistema de Minuta de Empenho
SISPP - Sistema de Preços Praticados
TICs - Tecnologias de informação e comunicação
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 DELIMITAÇÃO TEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 CONTROLE INTERNO NO SETOR PÚBLICO	24
2.2 FUNÇÃO DE COMPRAS NO SETOR PÚBLICO	34
2.3 TEORIA INSTITUCIONAL: FOCO NO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	40
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E ARTEFATOS: INTERFACES COM A FUNÇÃO DE CONTROLE NO CONTEXTO DO ESTUDO	50
2.5 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA	54
3. METODOLOGIA	65
3.1 NATUREZA DA PESQUISA E ESCOLHA METODOLÓGICA	65
3.2 ESTRATÉGIA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	70
3.3 QUESTÕES ÉTICAS	76
4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	81
4.1. APLICAÇÃO DO PROTOCOLO DA PESQUISA E MONTAGEM DO GRUPO FOCAL (1-D)	81
4.1.1 Nota sobre a demarcação da abrangência histórica do cenário do processo de institucionalização da CECC/UFPE	81
4.1.2 Coleta de dados e efetiva implementação da pesquisa	82
4.2. 1-D (DEFINIÇÃO) PROPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS TÓPICOS AFIRMATIVOS DA PESQUISA	84
4.3. 2-D (DESCOBERTA)/Habitualização	87
4.4. 2-D (DESCOBERTA)/Objetificação	95
4.5. 2-D DESCOBERTA/Sedimentação	103
5. CONCLUSÃO	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA	138
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	139
APÊNDICE C - 1-D DEFINIÇÃO E ESCOLHA DOS TÓPICOS AFIRMATIVOS	143
APÊNDICE D - 2-D DESCOBERTA/ Habitualização	144
APÊNDICE E - 2-D DESCOBERTA/ Habitualização	145
APÊNDICE F - 2-D DESCOBERTA/ Sedimentação	146

1 INTRODUÇÃO

A presente seção apresenta a delimitação temática desta dissertação em que se focaliza as universidades federais como objeto de estudo, começando por apontar seu papel fundamental na produção e disseminação do conhecimento científico e tecnológico no Brasil. Nessa condição, elas também são responsáveis pela gestão de recursos públicos e devem prestar contas de suas atividades e resultados à sociedade e aos órgãos de controle do país.

Assim, é importante compreender como essas organizações desenvolvem uma cultura de controle que orienta suas práticas e comportamentos em relação à execução e prestação de contas dos recursos públicos (Santos *et al*, 2020).

A delimitação conjuga a temática da ótica institucional e a apreciativa, além de fazer uma reflexão acerca da cultura de controle existente nas universidades federais, como assuntos relevantes para a compreensão das dinâmicas organizacionais e das práticas de gestão no setor público, especialmente na área de compras.

Entende-se que a cultura de controle nos entes públicos refere-se a um processo de incorporação ou institucionalização de práticas e conceitos relacionados à gestão e supervisão de recursos públicos. Essas práticas e conceitos são transformados em regras e regulamentos, tornando-se parte integrante da cultura organizacional (Tolbert; Zucker, 1999; Jepperson, 1999). Na representação dessas práticas, insere-se os artefatos da contabilidade gerencial que mostram o controle como parte integrante das criações humanas intrínsecas ao desempenho das tarefas organizacionais (Frezatti; Nascimento; Junqueira, 2009).

Segundo Meyer e Scott (1983), o processo de legitimação de uma cultura envolve a adoção de mecanismos de institucionalização que podem influenciar positivamente os processos incidentes sobre sua formação. A legitimação pode ser entendida como um processo de construção de uma imagem positiva da organização perante seus usuários, por meio da adoção de práticas socialmente aceitas e valorizadas.

Já a ótica apreciativa contempla o olhar desenvolvido por Cooperrider e Whitney (2006), para quem as organizações são criadas para trazer soluções aos problemas e não para serem consideradas como problemas que precisam ser resolvidos. Seguindo os autores, essa questão é indicativa de que nesta dissertação se adota uma abordagem positiva para as ações organizacionais, considerando que elas contribuem significativamente para o melhor desempenho das organizações. Particularmente, enfoca-se as instituições públicas como entidades formadas para justamente atender a

sociedade nas suas múltiplas necessidades, principalmente àquelas voltadas que buscam solucionar as demandas sociais (Calixto; Velasquez, 2005).

Neste contexto, a IA encaixa-se perfeitamente, uma vez que foca as ações positivas e aquilo de melhor que deve ser entregue pelo público interno, que abrange desde servidores e funcionários responsáveis pela prestação de serviços públicos à sociedade (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2008).

A delimitação temática está associada à pergunta de pesquisa, bem como aos objetivos gerais e específicos seguidos pela justificativa que se apresenta para elaborar o estudo de caso da Coordenação de Execução e Controle de Compras (CECC), órgão ligado à Diretoria de Logística (DLOG), integrante da Pró-Reitoria de Gestão Administrativa (PROGEST) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), nos anos 2013-2024, tal como demarcado nesta dissertação. O estudo concentra-se nessa unidade que utiliza artefatos contábeis para desenvolver e institucionalizar uma cultura de controle interno na área de compras ao longo desse período.

1.1 DELIMITAÇÃO TEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA

A teoria institucional tem sido amplamente utilizada para compreender as dinâmicas organizacionais em diversos contextos, incluindo o setor público. Para Tolbert e Zucker (1983), essa teoria se apoia em uma abordagem sociológica que busca explicar como as organizações são influenciadas por normas e valores culturais e sociais mais amplos. Segundo as autoras, a teoria institucional destaca a importância das pressões coercitivas, normativas e miméticas na conformidade organizacional e na adoção de práticas e comportamentos percebidos como legítimos ou aceitáveis pela indústria ou pela comunidade de negócios. Neste contexto, da mesma forma, as organizações públicas também são influenciadas pelas pressões institucionais e seguem as mesmas lógicas das organizações privadas em relação à conformidade e à adoção de práticas de gestão e controle gerencial (Machado, 2008).

Quando determinadas práticas são adotadas pelos colaboradores, elas contribuem para a legitimação da cultura organizacional, promovendo a autonomia e a independência da instituição, com o propósito de assegurar sua continuidade (Tolbert; Zucker, 1999).

Nesse sentido, parte-se da suposição de que, para promover a legitimação ou institucionalização de uma dada cultura de controle, artefatos contábeis podem ser caracterizados por meio de instrumentos típicos de ferramentas gerenciais largamente

utilizadas pelos profissionais que atuam nessa área de gestão. No âmbito do controle, a institucionalização ocorre quando ele é percebido como algo natural e é "dado como certo" pelos indivíduos envolvidos em um sistema (Jepperson, 1999). A delimitação dos fatores internos e externos que impulsionam essa institucionalização recebe contribuições da teoria institucional, que se propõe a esclarecer como e por que as estruturas organizacionais adquirem o *status* de valores e conseguem legitimidade na sociedade. O entendimento é de que essa trajetória ocorre através de processos de institucionalização (Tolbert; Zucker, 1999).

Para Henk (2020), a teoria institucional oferece uma lente poderosa para se compreender as mudanças no setor público, destacando que as instituições têm um papel central na determinação da estrutura e funcionamento das organizações públicas, influenciando suas práticas e comportamentos. O autor explora como as instituições moldam as interações entre as organizações do setor público e seu ambiente, enfatizando a importância da legitimidade e da conformidade com as normas e regulamentos estabelecidos. As organizações públicas também podem ser influenciadas por outras dimensões institucionais, como a cultura organizacional (Machado, 2008).

A cultura organizacional é moldada pelas normas e valores que prevalecem dentro de uma entidade e que influenciam o comportamento dos membros de uma equipe, conforme afirmam Deephouse *et al.* (2017). Por exemplo, uma cultura organizacional que valoriza a transparência e a responsabilidade pode influenciar as práticas de governança e gestão da organização (Schein, 2010).

No contexto das organizações públicas, a teoria institucional trazida por Tolbert e Zucker (1999) pode ser aplicada para explicar a conformidade às políticas públicas e regulamentações, à adoção de práticas de governança, gestão e controle eficazes e o atendimento às expectativas da sociedade. Entende-se que uma organização pública pode adotar uma prática percebida como eficaz ou legítima para melhorar a transparência e a responsabilidade, a fim de se adequar e obter legitimidade (Fontes Filho, 2005).

Segundo Tolbert e Zucker (1999), os estágios da institucionalização podem ser descritos através dos processos de habitualização, objetivação e sedimentação. O primeiro processo considera as ações em termos de tornar novos hábitos ou habitualização algo corriqueiro e contínuo. Neste estágio são gerados comportamentos padronizados associados a estímulos particulares do ator/agente. O segundo processo é a objetivação que ocorre quando as práticas institucionalizadas são vistas como coisas

ou objetos independentes dos indivíduos que as criaram. O terceiro processo é a sedimentação que leva à institucionalização total.

Note-se que há uma correlação entre tais estágios da institucionalização e as formas pelas quais cada um deles ganha legitimidade, com suas respectivas especificidades. O que significa dizer que o estudo da institucionalização e a compreensão de seus processos permite explicar como e porque estruturas e seus desdobramentos se tornam legitimados, mediante determinados graus atribuídos a cada fase vivenciada por uma organização (Machado; Sartori; Crubellate, 2017).

Em um contexto de controle, ao passar por esse processo de institucionalização, as organizações utilizam os chamados artefatos contábeis a fim de desenvolver suas atividades, cumprir com seus objetivos, obter legitimidade por seus pares e, dessa forma, cumprir o seu papel perante a sociedade (Soutes, 2006).

Nessa literatura, então, coloca-se em evidência o fato de que o controle requer o uso de artefatos contábeis. Segundo Soutes (2006, p. 9), o artefato é uma expressão global que foi utilizada para os termos

[...] atividades, ferramentas, instrumentos, filosofias de gestão, filosofias de produção, modelos de gestão e sistemas que possam ser utilizados pelos profissionais da contabilidade gerencial no exercício de suas funções.

É importante dizer que os artefatos materiais revelam a expressão tangível de uma cultura, seguidos pelos padrões de comportamento observáveis, ou seja, linguagem, rituais, costumes, comunicação (Henri, 2006). Nos sistemas de contabilidade, símbolos e artefatos integram as rotinas executadas em um determinado grupo de tarefas que estão culturalmente inculcadas nas práticas de gestão adotadas por uma organização (Afifah *et al.*, 2023).

Segundo Borinelli (2006), os artefatos contábeis são filosofias e instrumentos que auxiliam as áreas de conhecimento e se materializam nas organizações, de tal sorte que se tornam indispensáveis para que as atividades e funções de controle possam ser realizadas. Adianta-se que o estudo desenvolvido por Borinelli (2006) é reconhecido como seminal nesta área de estudos da controladoria no Brasil, conforme o autor trata em seu trabalho intitulado “Estrutura Conceitual básica de Controladoria (ECBC): Sistematização à luz da Teoria e da Práxis”.

Guerreiro (1999), Frezatti (2006), Soutes (2006) e Borinelli (2006), conceituam o termo "artefato" como algo abrangente e engloba uma variedade de conceitos, padrões, instrumentos e abordagens adotadas por uma organização. Para esses autores, os artefatos, dentro do contexto de uma cultura de controle, representam um conjunto

diversificado de ideias, estruturas, técnicas, sistemas e filosofias empregados no contexto das atividades e funções inerentes à controladoria.

Assim sendo, a cultura surge como uma variável relevante no domínio da contabilidade de gestão, particularmente dos sistemas de controle, aos quais se associam modelos mentais, narrativas, artefatos e símbolos referentes a algo que funciona bem, que dá certo e, por esta via, representa o que é considerado legítimo pela ordem social subjacente. Essa discussão é posta no campo da Investigação Apreciativa (IA), conforme Calabrese e Cohen (2013). Mais do que isto, para os autores, essa percepção diz respeito ao que pode ser entendido como sendo o núcleo positivo de uma organização, que abrange tudo o que lhe dá vida nos momentos em que seu desempenho está ocorrendo da melhor forma.

O núcleo positivo inclui indivíduos e forças coletivas, símbolos, artefatos, práticas e eventos que contribuíram (e contribuem) para o sucesso de uma organização (Cooperrider; Whitney, 2006). Uma narrativa de sucesso é sempre vinculada aos pontos fortes de um sistema e às experiências exitosas daqueles que nele operam.

Como afirma Hoque (2017), a IA proporciona uma nova maneira de se abordar e compreender o bom funcionamento das práticas contábeis e sua construção no um contexto particular de uma organização. Neste sentido, semelhante questão permite fundamentar o pressuposto da existência de um núcleo positivo do controle organizacional e a plausibilidade de sua extensão aos processos de institucionalização bem como às estratégias requeridas para que se investigue como pode obter a sua consequente conquista de legitimidade, a exemplo do que se verifica no estudo de Coelho (2020).

Em Hoque (2017), vê-se que, teórica e empiricamente, o pesquisador pode se envolver e mesmo observar o desenvolvimento e instalação de uma nova forma de contabilidade ou sistema de informação, utilizando a pesquisa-ação como estratégia metodológica de base apreciativa, sociológica e institucional, todos epistemologicamente apoiados no social construtivismo. Para Lukka e Modell (2017), esse aspecto é central neste tipo de estudos aplicados à pesquisa contábil, como se propõe nesta dissertação.

Não menos importante é reafirmar que essas referências compõem o enfoque temático aqui adotado, o qual remete à visão da controladoria como um campo da ciência que possui interdisciplinaridade. Desta maneira, espera-se ter criado condições para incorporar a contabilidade e suas conexões com o setor público em decorrência das

diferentes áreas de conhecimento próprias da contabilidade pública e das funções da controladoria na esfera do Estado (Arruda, 2020).

Dito isto, elege-se as universidades federais como objeto empírico, destacando-se seu papel na administração de recursos financeiros públicos, muitas vezes vultosos, sabendo-se da importância que se deve atribuir aos setores de controle interno que nelas funcionam por sua grande relevância. Principalmente, salienta-se as práticas de controle que integram a gestão de risco nessas instituições que requerem a condução de processos internos fundamentais para seu desempenho (Calixto; Velasquez, 2005). Inclusive, no caso das universidades federais, o controle pode ser identificado como uma faceta indivisível das políticas e programas de expansão universitária (Linczuk, 2012).

Desse modo, nas universidades, é imprescindível que se conheça como se dá o desenvolvimento de uma cultura de controle e que artefatos contábeis nelas são dominantes não só nos setores específicos de uma controladoria e controle interno, mas em tudo o que de alguma forma tem relação sobre o uso de recursos públicos. Em maior nível de detalhe, pretende-se abordar e analisar questões relacionadas aos artefatos contábeis existentes na CECC/UFPE.

Os artefatos podem ser projetados para influenciar intencionalmente a rotina e os procedimentos operacionais que têm propriedades e funções destinadas a atender metas ou objetivos preestabelecidos. Por trás dos artefatos, sabe-se que se encontram os atores organizacionais que operam tanto no tempo presente como na atividade de projetar cenários futuros, de modo a fornecer um quadro de ação em conjunto com dois elementos inseparáveis da cultura que são as crenças e os valores adotados pelos que integram uma organização (Schein, 2010).

Neste ponto, cabe lembrar que o controle interno responde pela materialização de ações que implicam instituir, acompanhar e cobrar condutas pertinentes, devendo ter força e competência que sejam efetivas e não simplesmente decorativas, sobretudo no caso da proteção ao erário público, ao equilíbrio das receitas e despesas e ao atendimento a um orçamento eficaz, que não se configure como mero controle de gastos (Prinzo, 2022).

Em termos concretos, o recorte adotado recai na problemática central desta dissertação subsidiada pelo aqui exposto, do qual se extrai a formulação da seguinte pergunta de pesquisa: como analisar o processo de institucionalização de uma cultura de controle com base nos artefatos contábeis existentes na CECC/UFPE sob a ótica de um estudo institucional e apreciativo?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um estudo institucional e apreciativo para analisar como se dá o processo de institucionalização de uma cultura de controle com base nos artefatos contábeis existentes na CECC/UFPE.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Delimitar o processo de institucionalização de uma cultura de controle em um ente público associada à função de comparas em um ente público;
- b) Identificar os artefatos contábeis existentes na CECC/UFPE no contexto da cultura organizacional de um ente público;
- c) Associar artefatos contábeis ao núcleo positivo do controle organizacional existente na CECC/UFPE no contexto de sua atuação institucional.

1.3 JUSTIFICATIVA

As instituições públicas são de extrema importância para a sociedade brasileira. As universidades federais, por sua vez, contribuem de forma significativa para a construção de uma sociedade instruída, profissionalizada, pensante, que colabora para o desenvolvimento do país (Melo; Leitão, 2021).

As universidades públicas desempenham papel central na produção e disseminação do conhecimento, configurando-se como espaços privilegiados de criação, circulação e compartilhamento de saberes. Nesse sentido, atuam como polos de interação entre a comunidade interna — composta por servidores e estudantes — e a comunidade externa, especialmente a população do entorno. Dessa forma, as universidades federais assumem uma responsabilidade singular na geração de conhecimentos que produzam impactos sociais, intelectuais e econômicos relevantes para a sociedade (Linczuk, 2012).

Diante desse contexto, considerando que tais instituições são mantidas com recursos públicos, torna-se imperativo que suas atividades sejam conduzidas de modo a assegurar a gestão eficiente dos recursos recebidos. Para tanto, justifica-se a reflexão teórica acerca do desenvolvimento de uma cultura de controle, com vistas a promover, no âmbito institucional, entre seus diversos agentes, a conscientização e o engajamento

em torno da importância de práticas gerenciais orientadas à eficiência e à responsabilidade. Tal perspectiva reforça a necessidade de uma cultura de gestão que permeie toda a organização (Pereira, 2009).

Adicionalmente, o estudo do processo de institucionalização nas instituições públicas revela-se relevante na medida em que contribui para a compreensão de como podem ser estabelecidas bases sólidas de governança, transparência e eficiência operacional. Nesse cenário, o controle interno desempenha papel fundamental ao oferecer uma estrutura sistemática de supervisão e monitoramento, assegurando que princípios, normas e diretrizes institucionais sejam observados de forma consistente e contínua (Ahmad, 2015).

A defesa de ideias como esta encontra apoio em Glock (2015), o qual sustenta a importância de se ter um controle efetivo que contribua para o aumento da eficiência e efetividade das operações nas instituições públicas. Ao se estabelecer procedimentos e controles operacionais, é possível otimizar os processos, reduzir erros e retrabalhos, além de assegurar a correta aplicação dos recursos públicos. Isso resulta em uma gestão mais ágil, capaz de responder às demandas da sociedade de forma eficiente.

Não há dúvida de que o tema do controle é fundamental, entendendo-se que há necessidade de prevenção e detecção de irregularidades nas instituições públicas. Através de mecanismos de auditoria interna, é possível verificar a conformidade dos atos administrativos, identificar desvios e fraudes, bem como propor melhorias nos processos. Isso contribui para o fortalecimento da integridade institucional e para a promoção de uma cultura de ética e transparência (Fontes Filho, 2011).

Um dos principais pilares da institucionalização é a transparência e a prestação de contas. O controle interno desempenha um papel fundamental nesse aspecto, ao garantir que as informações sejam devidamente registradas, consolidadas e divulgadas de forma clara e acessível. Isso permite que a sociedade acompanhe e fiscalize as atividades das instituições públicas, fortalecendo a confiança e a legitimidade do setor público (Glock, 2015).

Por sua vez, a justificativa teórica liga o controle à visão institucional posto que permite estudar processos pelos quais a disseminação de crenças e valores ocorre segundo a via da cultura organizacional. Segundo Berger e Luckman (2005), a institucionalização é um fenômeno que ocorre quando obrigações, processos sociais ou circunstâncias se transformam em normas no pensamento e nas ações sociais. Olsen e March (1993) destacam que a teoria institucional ganhou relevância nas ciências sociais

na década de 1970. Desde então, essa teoria tem sido a abordagem predominante para se entender as organizações.

Aprofundando, tem-se que a teoria institucional sugere que as organizações adotam regras e crenças que foram institucionalizadas e passam a ser vistas como legítimas. Tolbert e Zucker (1999) reforçam essa ideia, afirmando que a teoria institucional se desenvolveu a partir da observação de que as instituições mudam e se adaptam às pressões do ambiente. Essas instituições não são guiadas apenas por racionalidade e eficiência, mas também pela necessidade de legitimação e aceitação social (Boff; Beuren; Guerreiro, 2008).

Em termos teóricos, sabe-se que os artefatos contábeis podem contribuir para a formação e a manutenção da cultura de controle, ao transmitirem as expectativas, as metas e os indicadores de desempenho da organização, bem como ao fornecerem *feedbacks* e incentivos aos seus membros. Os artefatos contábeis podem reforçar ou modificar a cultura de controle existente, dependendo do seu grau de coerência, consistência e adequação às necessidades e aos desafios da organização. Trata-se, mesmo de examinar como os artefatos contábeis podem estar alinhados com a missão, a visão e os valores da organização e revelar a cultura de controle vigente, ao gerar um senso de identidade, comprometimento e pertencimento entre os seus membros (Espejo, 2008).

Do ponto de vista prático, o fato de a autora desta dissertação integrar o corpo funcional da UFPE e da CECC constitui um elemento facilitador para a elaboração da pesquisa, considerando que, segundo a explicação de Varona (2004, p. 17) existe um sentido subentendido na teoria apreciativa, que significa “un modo de vivir, de ser, que implica una participación directa en las organizaciones sociales que estudiamos”.

Aponta-se também o interesse em focalizar como os artefatos contábeis contribuem para o desenvolvimento e crescimento de uma cultura de controle, com vistas a promover a plena idoneidade das instituições, considerando ser esta uma forma de corroborar com a práxis defendida pela teoria institucional e pela IA, quando afirmam que a realidade das organizações é construída socialmente e que trazer o foco para aquilo que é positivo e está dando certo promove maior desenvolvimento e alcance de objetivos.

Dessa forma, no caso da CECC/UFPE, é de alta relevância a análise dos artefatos contábeis existentes e que são utilizados como instrumentos para a promoção de uma cultura de controle que tem se institucionalizado nesse órgão, em especial no período 2013-2024, demarcado para o estudo. Entende-se que este estudo irá apontar o

que foi institucionalizado, ou seja, as crenças e valores que integraram as rotinas dos agentes integrantes da CECC/UFPE, devidamente reconhecidos como legítimos por seus pares. Espera-se que nesse período tenha sido possível que ela tenha cumprido sua função institucional frente à comunidade universitária e à própria sociedade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLE INTERNO NO SETOR PÚBLICO

Dentro da administração pública, o controle desempenha um papel fundamental, uma vez que representa um mecanismo eficaz para prevenir abusos, desvios e ações imprudentes por parte dos gestores. É importante ressaltar que o controle não implica automaticamente a imposição de penalidades, mas, em vez disso, serve como um alerta para que sejam tomadas medidas corretivas diante de erros identificados, com o intuito de evitar sua repetição. Portanto, o controle não deve ser encarado como algo negativo; ao contrário, pode proteger muitos gestores de possíveis sanções devido ao não cumprimento das normas constitucionais e infraconstitucionais (Meirelles, 2011).

O processo de controle desempenha um papel fundamental na consecução de objetivos organizacionais. Na gestão, para atingir um determinado fim, é essencial dispor de informações abrangentes sobre as etapas necessárias para alcançá-lo. Essas informações são geradas e adquiridas por meio do processo de controle e servem como base para a tomada de decisões (Linckzuk, 2012).

A principal distinção entre a gestão no setor privado e na administração pública reside no fato de que as decisões proferidas nesta última devem estar estritamente alinhadas com as regulamentações federais, estaduais e municipais. No campo do direito administrativo, é amplamente difundida a máxima de que, nas atividades privadas, tudo o que não é proibido é permitido, enquanto na administração pública, o que não está expressamente autorizado por lei é vedado. Este princípio fundamental é conhecido como o princípio constitucional da legalidade, aplicado à administração pública (Di Pietro, 2011).

No setor público, conforme Farias, Luca e Machado (2010), o Sistema de Controle Interno (SCI) pode ser percebido como um processo complexo que engloba vários componentes que devem interagir de forma integrada na busca de objetivos. Dentre eles, a sua eficácia está intrinsecamente ligada ao fator humano. De acordo com as observações de Leung e Isaacs (2008), esses processos envolvem mudança organizacional e requerem investir tempo no desenvolvimento de práticas e na incubação da cultura de controle interno nas pessoas. Eles também enfatizam a importância de estabelecer um programa abrangente de estratégia, comunicação e treinamento que englobe todos os colaboradores da organização.

Como dito anteriormente, enquanto um sistema governamental, o controle interno é um tema fundamental no contexto da administração pública, pois visa a garantir a transparência, a eficiência e a eficácia na gestão dos recursos públicos.

Considerando-se o que se sabe sobre o surgimento do controle interno no Brasil, verifica-se que a Lei nº. 4320/1964 constitui um marco que separou o controle interno do controle externo no âmbito federal e estabeleceu normas de direito financeiro e controle para os orçamentos públicos (Brasil, 1964). Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, houve a estruturação do controle interno na administração pública (Maximiliano; Nohara, 2017).

A importância de regulamentar o controle na administração pública tem sido evidente desde a promulgação da primeira Constituição da República Brasileira e se estendeu até a atual constituição e faz parte de diversos dispositivos legais infraconstitucionais. O fato constitucional não tem apenas significado histórico, mas também expressa os avanços obtidos no país. Neste sentido, a Constituição Federal de 1988 posiciona-se firmemente no propósito de fortalecer o princípio da transparência e do controle nos atos da administração pública. Assim cabe mencionar os artigos 31 e 70 da referida Constituição Federal:

Art. 31. A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei. [...]

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder (Brasil, 1988).

Portanto, além da Constituição Federal de 1988, um marco legal relevante é a Lei nº. 4320/1964 que estabelece normas de Direito Financeiro para a elaboração e fiscalização dos Orçamentos e Balanços de todas as entidades pertencentes ao âmbito do Direito Público Interno, incluindo a União, Estados, Municípios, Distrito Federal, bem como suas autarquias e fundações. Ademais, estipula que a responsabilidade pelo controle interno recai sobre o poder executivo. Ela tem o propósito de supervisionar a execução orçamentária. Dessa forma pode-se destacar alguns artigos que tratam do controle:

Art. 75. O controle da execução orçamentária compreenderá:

I. a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;

II. a fidelidade funcional dos agentes da administração responsáveis por bens e valores públicos; e

III. o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos

monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.
Art. 76. O Poder Executivo exercerá os três tipos de controle a que se refere o artigo 75, sem prejuízo das atribuições do Tribunal de Contas ou órgão equivalente.

Art. 77. A verificação da legalidade dos atos de execução orçamentária será prévia, concomitante e subsequente.

Art. 78. Além da prestação ou tomada de contas anual, quando instituída em lei, ou por fim de gestão, poderá haver, a qualquer tempo, levantamento, prestação ou tomada de contas de todos os responsáveis por bens ou valores públicos.

Art. 79. Ao órgão incumbido da elaboração da proposta orçamentária ou a outro indicado na legislação, caberá o controle estabelecido no inciso III do artigo 75.

Parágrafo único. Esse controle far-se-á, quando for o caso, em termos de unidades de medida, previamente estabelecidos para cada atividade.

Art. 80. Compete aos serviços de contabilidade ou a órgãos equivalentes verificar a exata observância dos limites das cotas trimestrais atribuídas a cada unidade orçamentária, dentro do sistema que for instituído para esse fim (Brasil, 1964).

Por sua vez, a Lei nº 101, de 4 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), estabeleceu normas de gestão financeira voltadas para a responsabilidade na administração fiscal. Ela representou uma transformação significativa na cultura da administração pública, sendo considerada um marco divisor entre a administração pública anterior à LRF e àquela que se seguiu (Araújo Júnior, 2005)

Essa legislação introduziu requisitos rigorosos para os gestores públicos, tornando obrigatório o planejamento e a promoção da transparência em suas ações, com o objetivo de reduzir os riscos de desequilíbrio nas contas públicas (Crisóstomo *et al*, 2015). A LRF também estabeleceu a necessidade de publicação de resumos da execução orçamentária e a assinatura do Relatório de Gestão Fiscal pelo controle interno, o que impôs aos municípios a criação de órgãos de controle interno abrangendo todas as suas unidades orçamentárias, incluindo autarquias e fundações. Nesta legislação, podem ser destacados alguns artigos, com base nesta perspectiva de controle:

Art. 59. O Poder Legislativo, diretamente ou com o auxílio dos Tribunais de Contas, e o sistema de controle interno de cada Poder e do Ministério Público, fiscalizarão o cumprimento das normas desta Lei Complementar, com ênfase no que se refere a:

I - atingimento das metas estabelecidas na lei de diretrizes

orçamentárias; II - limites e condições para realização de operações de crédito - inscrição em Restos a Pagar;

III - medidas adotadas para o retorno da despesa total com pessoal ao respectivo limite, nos termos dos arts. 22 e 23;

IV - providências tomadas, conforme o disposto no art. 31, para recondução dos montantes das dívidas consolidada e mobiliária aos respectivos limites;

V - destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos, tendo em vista as restrições constitucionais e as desta Lei Complementar;

VI - cumprimento do limite de gastos totais dos legislativos municipais, quando houver.

Após breve análise dos marcos legais ora mencionados, torna-se evidente que o controle interno desempenha um papel crucial no apoio ao controle externo, que tem se revelado cada vez mais essencial na promoção da transparência na administração pública (Costa, 2010). Além dos aspectos legais, existem outros argumentos que respaldam essa importância crescente (Linckzuk, 2012). O Quadro 1 apresenta a atualização dos principais dispositivos legais que se articulam ao controle interno no setor público.

Quadro 1 - Principais dispositivos legais que abrangem assuntos sobre controle interno nas entidades públicas

Legislação	Ano de Promulgação	Descrição
Lei nº. 4.320	1964	Estabelece normas gerais de direito financeiro para a União, Estados e Municípios.
Constituição Federal	1988	Estabelece princípios gerais de controle interno
Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429)	1992	Dispõe sobre as sanções aplicáveis a agentes públicos
Lei de Licitações (Lei nº. 8.666/93)	1993	Regula as licitações e contratações no Brasil
Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei nº 101)	2000	Regula o controle dos gastos públicos
Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527)	2011	Regula o acesso à informação pública
Nova Lei de Licitações (Lei nº. 14.133)	2021	Nova lei que regula as licitações e contratações no Brasil, revogando a Lei nº 8.666/93

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Para Araújo Júnior (2005), o controle interno é um conjunto de atividades, métodos e procedimentos adotados pela administração pública para verificar se os objetivos e as metas estabelecidos estão sendo alcançados, bem como avaliar a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos praticados. O autor faz um destaque para a necessidade de um sistema de controle interno eficiente, capaz de identificar e corrigir desvios e irregularidades, a fim de garantir a transparência e a *accountability* na gestão pública.

Em estudo realizado em 2005, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) entendeu a expressão “controle” como sendo:

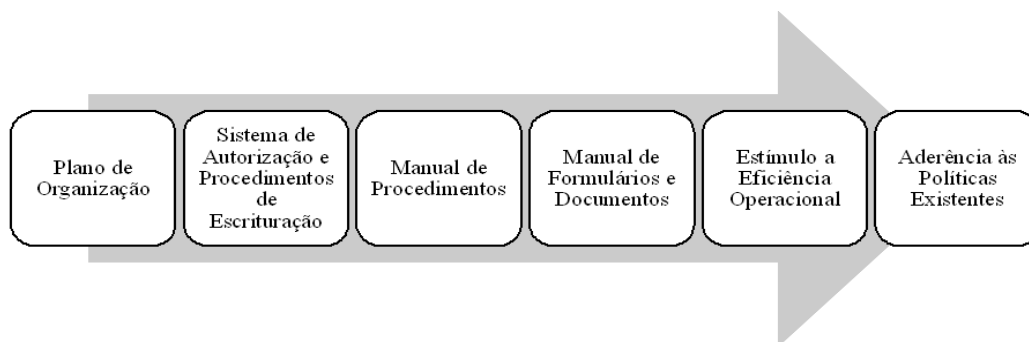
[...] o conjunto dos mecanismos que permitem normalmente assegurar a eficácia e a eficiência das atividades, a fiabilidade das informações produzidas e o respeito às leis e aos regulamentos aplicáveis. [...] Os controles internos são os métodos, as regras e as modalidades de organização

da gestão que permitem aos dirigentes assegurar a legalidade, a eficiência, a relação custo-efetividade e a regularidade da ação conduzida (OCDE, 2005).

Os controles internos são derivados das definições de controle e abrangem todas as áreas da organização. Eles desempenham tanto uma função contábil, envolvendo métodos e procedimentos relacionados a bens, direitos e obrigações financeiras, com o objetivo de protegê-los, quanto uma função administrativa. Fala-se de uma função que engloba o plano de organização, bem como todos os métodos e procedimentos relacionados à eficiência operacional e às decisões políticas estabelecidas pela administração (Crepaldi, 2000).

Conforme Attie (1998), as características do controle interno que estão intimamente ligadas as suas funções estão representadas por seis pontos, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Características que englobam o controle interno



Fonte: Attie (1998).

À luz da perspectiva trazida por este desenho, pode-se destacar as características elencadas por Attie (1998), como segue:

- I) Plano de organização, que requer o estabelecimento de linhas claras de autoridade e responsabilidade. É relevante notar que um elemento fundamental em qualquer plano organizacional é a independência na estrutura das funções operacionais, especialmente entre os departamentos de contabilidade e auditoria. Essa segregação de funções, que separa a execução das atividades do controle, é fundamental para garantir que "quem faz não controla", resultando na redução da vulnerabilidade;
- II) Sistema de Autorização e Procedimentos de Escrituração, que engloba um sistema contábil apropriado, assegurando que as transações sejam classificadas e registradas com base em documentos originais e de acordo com o plano de contas, dentro de prazos adequados.

III) Manual de procedimentos, que estabelece os procedimentos operacionais e contábeis, padroniza políticas, instruções e uniformiza esses procedimentos.

IV) Manual de formulários e documentos, que permite a padronização de formulários com definição de seus objetivos, finalidades, níveis de informações, pontos de controle, critérios e locais de arquivamento. Além disso, esses formulários devem conter campos específicos para assinaturas e autorizações.

V) Estímulo à eficiência operacional, que engloba a competência do pessoal, baseando-se nas habilidades técnicas esperadas para o cargo, e a definição clara das atribuições, tornando possível a apuração de responsabilidade por negligência, incompetência técnica ou fraude.

VI) Conformidade com as políticas existentes, indicando que os funcionários e colaboradores devem ser supervisionados por indivíduos de integridade reconhecida e também pela auditoria interna, atuando como um incentivo, pois os funcionários estão cientes de que estão sob monitoramento.

Uma vez definido o grau de relevância do controle interno para a administração pública e sendo a relação instituição e agente público de extrema valia para o sucesso e o atingimento dos objetivos da administração, José Filho (2008) enfatiza sua importância singular, a capacitação e a qualificação dos servidores públicos envolvidos no controle interno e afirma que deve ser prioridade para a administração pública. Para o autor, é necessário investir na formação dos profissionais, fornecendo-lhes conhecimentos técnicos e habilidades necessárias para o desempenho eficiente das atividades de controle. Além disso, ele ressalta a importância da disseminação de uma cultura de controle interno, em que todos os envolvidos reconheçam a importância desse mecanismo para a administração pública.

Segundo Crepaldi (2000), os controles internos não se limitam apenas à dimensão financeira, mas também possuem uma natureza operacional. Portanto, é essencial estabelecer e manter procedimentos e controles operacionais para garantir o cumprimento de políticas, objetivos e metas estabelecidos. A abordagem operacional do controle leva em consideração as diversas atividades que têm impacto significativo na criação ou modificação de controles e procedimentos operacionais. Parte desse processo de avaliação visa assegurar a conformidade dos procedimentos estabelecidos.

Melo e Leitão (2021) enfocam que, ao se adentrar no ambiente das instituições públicas, é crucial reconhecer a importância dos controles internos nesse setor, especialmente nas universidades públicas, que vão além do desenvolvimento de conhecimento científico, cultural e tecnológico. Essas instituições, ao gerenciarem

valores públicos e prestarem serviços à sociedade, possuem a responsabilidade de se manterem atentas e comprometidas com o constante aprimoramento de sua gestão. Nesse sentido, a implementação de um controle interno ativo e institucionalizado desempenha um papel fundamental, permitindo efetivamente alcançar esses objetivos de forma eficiente.

O controle interno desempenha um papel relevante na melhoria do processo de gestão, não apenas no que diz respeito à detecção de atividades ilegais e na prevenção de fraudes, mas também no contexto das operações regulares de uma organização (Soares; Pinho, 2020). Sua aplicação abrange todos os níveis da entidade do setor público e envolve a preservação do patrimônio público, o monitoramento da execução das ações que compõem os programas e a conformidade com as leis, regulamentos e diretrizes estabelecidas (Andrade, 2020). De fato, na administração pública, cabe ao controle interno atuar de forma conjunta como um recurso de apoio ao gestor público e como um mecanismo de salvaguarda e defesa dos direitos do cidadão (Soares; Pinho, 2020). Com isto, pode-se dizer que não há dúvida de que o controle interno desempenha funções extremamente importantes nas instituições públicas.

Segundo Oliveira e Costa (2019), a Controladoria Governamental é uma atividade que envolve o controle dos recursos públicos e das ações governamentais. Ela depende dos operadores de direito e normas, que podem ser pessoas ou instituições, que aplicam as normas e as leis. Esses operadores de direito devem seguir os princípios filosóficos da verdade, da justiça, da ética e da moral, que são valores que orientam o comportamento humano. Portanto, a Controladoria Governamental e seus operadores de direito não podem se separar desses valores.

Sobre as funções inerentes ao controle, Borinelli (2006), ao discorrer acerca da Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), pretendeu tornar mais compreensível o papel, o conceito e as funções da Controladoria, trazendo as funções de controle interno para o *hall* daquelas que lhe são inerentes.

A relação entre a controladoria e o controle interno é estreita e interdependente, sabendo-se que a primeira é responsável pelo planejamento, implementação e avaliação dos sistemas de controle interno, que são os mecanismos capazes de garantir a confiabilidade das informações financeiras, o cumprimento das leis e regulamentos, e a eficiência dos processos e operações da organização (Lima, 2012).

Dessa forma, a controladoria, enquanto órgão de uma instituição, desempenha um papel fundamental na implementação do controle interno, cabendo-lhe definir os objetivos e as diretrizes do sistema, bem como por monitorar seu desempenho

(Padoveze, 2004). Além disso, a controladoria fornece informações e *insights* para apoiar a tomada de decisão sobre o controle interno.

O controle interno, por sua vez, é essencial para o sucesso da controladoria. Sem um sistema de controle interno robusto, a controladoria não pode garantir a confiabilidade das informações, o cumprimento das leis e regulamentos, ou a eficiência dos processos e operações da organização (Padoveze, 2004).

Na sua tese, Borinelli (2006) aborda a organização da Controladoria segundo três perspectivas: a primeira trata dos aspectos conceituais, a segunda aborda os aspectos procedimentais e a terceira discute os aspectos organizacionais dessa área. Pela ordem, observa-se que a Controladoria constitui um ramo do conhecimento, com sua posição nas ciências e suas subdivisões em relação à natureza e área de atuação nas organizações. Ao mesmo tempo, trata dos aspectos procedimentais que devem ser adotados, conforme as atividades e funções que lhe são típicas,¹ bem como os instrumentos utilizados em sua operacionalização. Também a Controladoria se coloca como uma unidade administrativa nas organizações que se ocupa de atividades e funções desempenhadas por essa área, variando sua inserção na estrutura e posicionamento hierárquico.

Ainda, segundo Borinelli (2006), a função de controle interno engloba um conjunto de práticas, métodos, diretrizes, procedimentos e ferramentas empregados para orientar, supervisionar, monitorar, regular, governar e avaliar as atividades organizacionais, com o objetivo de cumprir os seguintes propósitos:

- i) proteger o patrimônio organizacional, ou seja, salvaguardar os interesses da entidade;
- ii) conferir precisão, confiabilidade e fidedignidade aos dados e relatórios contábeis, econômicos e financeiros, sejam divisionais ou corporativos;
- iii) encorajar e estimular a obediência e aderência às diretrizes e políticas internas;
- iv) obter conformidade e aderência com as leis e regulamentos (compliance);
- v) promover e estimular a eficiência e eficácia das operações;
- vi) prover segurança que os objetivos específicos da entidade serão alcançados (Borinelli, 2006, p.175).

Corroborando com essa perspectiva, Padoveze (2004) afirma que, de forma associada ao papel de monitoramento do controle interno, cabe à Controladoria realizar uma avaliação contínua da conformidade com todas as fases e procedimentos dos processos integrados nos sistemas de informações operacionais.

¹ Ou seja: Função Contábil, Função Gerencial-Estratégica, Função de Custos, Função Tributária, Função de Proteção e Controle de Ativos, Função de Controle Interno, Função de Gestão da Informação, entre outras (Borinelli, 2006).

Dessa forma, a relação intrinsecamente existente entre o controle interno e a controladoria para Borinelli (2006), está expresso na sua segunda perspectiva, ou seja, a que

contempla os aspectos procedimentais. Aqui, portanto, são estudados os elementos relativos ao seu funcionamento, quando essa área do conhecimento é levada às entidades. Assim, os componentes dessa abordagem da ECBC **são as atividades e funções típicas de Controladoria, além dos artefatos (instrumentos) utilizados para operacionalizar-se.** Nessa segunda abordagem, faz-se a transição do entendimento da discussão da Controladoria sob o foco de ramo do conhecimento para o de unidade de uma organização, quando esta existe formalmente constituída (Borinelli, 2006, p. 110). Grifo nosso.

Nakagawa (1993) define atividades como ações, tarefas ou processos realizados por uma unidade organizacional que geram um produto ou serviço. Funções, por sua vez, correspondem a um conjunto de atividades com propósitos comuns.

Conforme destacado por Catelli (2001), as responsabilidades da Controladoria podem ser resumidas da seguinte maneira: fornecer suporte ao processo de gestão; auxiliar na avaliação de desempenho e resultados; gerenciar os sistemas de informações; e satisfazer as necessidades dos agentes de mercado. Essas funções são desmembradas em diversas outras que caracterizam funções típicas do controle interno.

Seguindo essa íntima relação entre Controladoria e controle interno, Borinelli (2006) conclui que:

entende-se que todas as atividades que se referem a salvaguardar os interesses da organização e proteger seu patrimônio fazem parte das funções de Controladoria. Deste modo, o controle interno é uma das funções por meio das quais essa área do conhecimento se materializa dentro das organizações (Borinelli, 2006, p. 187).

Borinelli (2006) ainda afirma em seu estudo que tem como objetivo examinar como as atividades e funções da Controladoria se manifestam em uma organização, independentemente de serem desempenhadas ou não com essa denominação específica. Dessa maneira, o autor demonstra que as atividades e funções desempenhadas pelos demais setores e unidades que não têm o nome definido como controladoria, mas exercem atividades de controle interno atuam como unidades de controle.

Para Nakagawa (1994), uma função é definida como uma coleção de atividades que compartilham um propósito comum, tais como compras, vendas, produção, marketing, finanças, segurança, qualidade, entre outras. Inclusive, a Controladoria não apresenta um padrão uniforme em relação às suas funções, tal como se encontra em Meller, Lopes e Lunkes (2014), posto que ela ainda está em um estágio de consolidação de suas funções, o que resulta em diversas concepções sobre suas atividades, devido às influências do modelo de gestão e da estrutura organizacional específica de cada caso.

Nessa discussão, a revisão feita por Cunha e Callado (2019) permite que se elabore o Quadro 2 com as funções da controladoria, sob a ótica de diversos autores.

Quadro 2 – Funções da Controladoria

Autores	Funções da Controladoria
Kanitz (1976)	Direção e a implantação dos sistemas organizacionais de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.
Willson, Roehl Anderson e Bragg (1995)	Função de planejamento, informativa, controle e contábil.
Peleias (2002)	Empreender esforços para suprir os gestores com ferramentas de informática que permitam o planejamento, o registro e o controle das decisões tomadas em cada fase do processo de gestão.
Borinelli (2006)	Funções contábil, gerencial, custos, tributária, controle interno, riscos e gestão da informação.
Beuren, Bogoni e Fernandes (2008)	Gestão de informações, contábil, gerencial, custos, controles internos e tributação, proteção e controle de ativos
Nascimento e Reginato (2010)	Promover a integração entre as áreas, através do suprimento de informações, utilizar os sistemas de informação, que devem considerar os preceitos dos modelos de decisão, mensuração e informação da empresa, subsidiar os gestores com informações que lhes conduzem à melhor escolha entre diversas alternativas possíveis.
Suzart, Marcelino e Rocha (2011)	Função contábil, gerencial-estratégica, tributária, proteção e controle dos ativos, controle interno e controle de riscos.
Lunkes, Schnorrenberguer e Rosa (2013)	Função contábil, controle, administração de impostos, planejamento, elaboração de relatórios e interpretação, controle interno, sistemas de informações, auditoria, custos, orçamento, planejamento.

Fonte: Cunha e Callado (2019).

Na pesquisa realizada por Cunha e Callado (2019), torna-se evidente que as atribuições da Controladoria abrangem uma ampla gama de atividades, desde aquelas relacionadas às funções básicas da contabilidade até as práticas de gestão estratégica.

Essas funções incluem a função contábil e gerencial, gestão de custos, administração de tributos, impostos e riscos, implementação de controles internos, gestão de informações, proteção e controle de ativos, fornecimento de suporte ao processo de gestão, auxílio na avaliação de desempenho, promoção da integração entre as áreas organizacionais, condução de auditorias, elaboração de orçamentos e envolvimento nas atividades de motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento de todos os setores da organização.

Para que uma área do conhecimento se consolide, é essencial que ela estabeleça quais são as suas funções (Lukes *et al.*, 2013), a sua missão e os seus objetivos (Beuren

et al, 2008), pois isso confere legitimidade e identidade própria à área. Esse é o caso da Controladoria e das estruturas que desempenham funções de controle, que tem como característica informacional orientar o gestor na tomada de decisão para melhorar a eficiência e a eficácia organizacional (Borinelli, 2006). Nesse contexto, o comportamento humano envolvido na atividade da Controladoria está sujeito aos princípios da ética, da moral, da verdade e dos costumes (Oliveira; Costa, 2019).

Para Soares e Pinho (2022), essas considerações destacam a abrangência das funções da Controladoria e das estruturas que as desenvolvem, devendo ser reconhecida a sua importância na gestão eficaz das organizações. Elas desempenham um papel multifacetado, indo além das tarefas tradicionais de contabilidade, para apoiar ativamente a tomada de decisões, promover a integração e a eficiência organizacional, bem como garantir o cumprimento das normas e regulamentos relevantes (Prinzo, 2022). Como se vê, fala-se de instrumentos de gerenciamento que podem ser interpretados como artefatos de controle que dão suporte ao gestor público e, não menos importante, significam a garantia da legitimidade dos atos públicos, sob a perspectiva da aderência às normas aplicáveis ao setor público e da transparência que toda administração pública requer. Deste modo, explica-se a necessidade de compreensão de que as funções da controladoria e do controle interno também se adaptam, tornando-se essenciais para o sucesso e a sustentabilidade das instituições (Colla *et al.*, 2019).

Assim, tomando como referência a natureza institucional do objeto de estudo desta dissertação, a próxima seção focaliza a conexão que tem o assunto aqui abordado com o processo de aquisições que se dá mediante a função de compras no setor público.

2.2 FUNÇÃO DE COMPRAS NO SETOR PÚBLICO

O conceito “compra” trata da atividade de realizar as aquisições e atender a demanda de material e de serviço no momento certo. Para isso, a função compras demanda planejamento, pesquisas e análises de fornecedores, monitoramento dos pedidos de compra, verificação de qualidade, entre outros. Além disso, o setor encarregado por este processo precisa estabelecer conexão e coordenação de excelência entre os diversos setores da entidade (Cortinhas, 2019).

As compras nas entidades da administração pública são de importância ímpar para o pleno desenvolvimento das ações e atividades governamentais frente a sociedade. Essa relevância traz consigo também uma grande responsabilização pois os recursos para o suprimento de suas atividades institucionais são públicos, provenientes dos

impostos pagos pela sociedade. É de extrema relevância o exercício efetivo das funções de controle dos setores que atuam nas compras públicas (Sousa, 2022).

Segundo Rauen (2022), os órgãos públicos compram muitos bens e serviços para manter o funcionamento do Estado e para oferecer bens públicos e implementar políticas governamentais. Essas compras têm origem em um problema que precisa ser solucionado: a demanda por um bem ou serviço. Para atender a essa demanda, algumas atividades devem ser feitas, que formam o processo de compra dividido em quatro etapas: i) especificação; ii) seleção de fornecedores; iii) execução/contratação; e iv) controle/acompanhamento/avaliação.²

O Estado realiza compras governamentais como parte da sua política fiscal, que envolve o desembolso de recursos por entidades públicas, como órgãos, autarquias, fundações, empresas e bancos estatais. As compras realizadas tratam de gastos correntes quanto aos de capital e têm um peso significativo na despesa pública e no produto interno bruto (PIB) das nações. Esse mercado possibilita a implementação da política de compras governamentais, que é uma forma de o Estado estimular o desenvolvimento industrial, científico, tecnológico, social e ambiental de um país (Rauen, 2022).

No contexto brasileiro, as aquisições governamentais desempenham um papel relevante ao impulsionar a economia, promovendo o desenvolvimento sustentável e social do país (Sousa, 2022).

As compras no âmbito da administração pública precisam ser realizadas em conformidade com a legislação vigente, garantindo que os princípios constitucionais e infraconstitucionais sejam atendidos. É necessário atender à legalidade, transparência, tempestividade e economicidade para atingir o fim que é o bem público adquirido da melhor forma possível. É preciso comprar bem, o que significa não só escolher a proposta mais vantajosa, mas executar em conformidade e controlar de forma efetiva (Mendonça *et al*, 2017).

Com vistas a cumprir essa necessidade de obediência estrita aos dispositivos legais e normativos, apresenta-se o Quadro 3, que elenca os principais dispositivos que regulamentam as compras públicas no Brasil.

Quadro 3 – Principais dispositivos legais que regulamentam as compras públicas.

Dispositivo Legal	Assunto
Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993	Estabelece as regras gerais para licitações e contratos administrativos, incluindo os procedimentos para compras governamentais
Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002	Institui o Pregão na forma eletrônica, para

² Nesta dissertação, o foco recai nas atividades iii e iv que são àquelas realizadas pela CECC/UFPE.

	aquisição de bens e serviços comuns
Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019	Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021	Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, que incorpora e moderniza procedimentos da Lei nº 8.666/1993 e a Lei do Pregão (Lei nº 10.520 de 2002), além de revogá-las
Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022	Institui o Plano de Contratações Anual no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dispõe sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações.

Fonte: Elaboração própria.

As aquisições públicas representam um desafio abrangente no Brasil, abarcando todas as esferas governamentais e, de fato, isso ocorre em todo o mundo (Delioglanis, 2020; NAO, 2016). Por um lado, as compras são cruciais para assegurar a operação governamental e fornecer serviços à sociedade. Além disso, representam um dos setores mais propensos a irregularidades na utilização dos recursos públicos.

Por esta razão, as licitações e compras públicas são alvo da atuação e atenção dos órgãos de controle externo, uma vez que através dessas atividades pode ocorrer muito desperdício de dinheiro público. Dessa forma, as ações e atividades das unidades de compras devem obedecer a legislações, critérios e normatizações de boas práticas para realizar as compras da forma correta e vantajosa para administração pública. Assim sendo, boas práticas requerem modernização e inovação (Delioglanis, 2020).

Rauen (2022) sugere que a modernização da gestão pública envolve temas prioritários como desempenho, eficiência, transparência e *accountability*, que estão relacionados à construção de programas de governo eletrônico baseados nas tecnologias de informação e comunicação (TICs).

As TICs trouxeram mudanças significativas para a gestão organizacional da administração pública, permitindo que o Estado realize suas funções de forma mais eficiente. Nesse contexto, a administração pública brasileira está passando por uma transformação, com implementação de programas de governo eletrônicos. Uma das áreas que mais se destaca nessa mudança é o sistema de compras governamentais. Para Rauen (2022), o uso das TICs nas compras da administração pública brasileira está ligado à criação do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (Siasg) e ao seu Portal de Compras do Governo Federal (Comprasnet).

Essa inovação trazida pelo governo eletrônico no Brasil trouxe benefícios para as compras públicas, como transparência, redução de custos e desburocratização. O sistema Siasg/Comprasnet, que dá mais visibilidade às licitações realizadas pelo governo brasileiro, também aumentou a participação dos fornecedores. Para Carvalho (2009), tal sistema melhorou a eficácia e a legitimidade das licitações públicas no país, além de permitir um maior controle social.

O uso do Siasg por todos os órgãos e entidades que fazem parte do orçamento fiscal, da seguridade social e investimento do governo federal tem sido exigido nas Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDOs) posteriores ao ano de 2001 (Roriz, 2016). O emprego do Siasg mostra que se trata de uma ferramenta de extrema importância para a execução e o controle das compras públicas, e se configura em um conjunto de artefatos que dão suporte às atividades das unidades de compras, gerando efetividade, economicidade, transparência e legitimidade às ações dessas unidades (Carvalho, 2009). O funcionamento do Siasg prevê o domínio de um grupo de módulos em que cada um se relaciona com uma função das compras públicas.

O uso do Comprasnet é compulsório para os órgãos que fazem parte do Sistema integrado de Serviços Gerais da Administração Pública (Sisg), incluindo aqueles da administração federal direta, autárquica (que é o caso da UFPE, objeto de estudo desta dissertação) e fundacional (Rauen, 2022).

É importante frisar que o recorte adotado nesta dissertação se detém nas funções de execução e controle, as quais no Siasg estão explicitadas nos módulos que tratam de Emissão de empenhos, Gestão de Contratos/Atas de Registro de Preços – ARPs e o Portal Comprasnet.

Conforme Rauen (2022) aborda, os módulos do Siasg e as funções de cada um se direcionam para os seguintes componentes na esfera do governo federal:

- I. Cadastro de fornecedores que é mediado pelo Sistema de Cadastro de fornecedores (Sicaf), entendido como um sistema que registra e qualifica parcialmente as pessoas físicas ou jurídicas participantes das licitações feitas pelo governo federal.
- II. Catálogo de materiais e serviços que têm suas especificações técnicas registradas de forma padronizada pelo Catálogo Unificado de Materiais (Catmat) e pelo Catálogo Unificado de Serviços (Catser). Esses dois catálogos são usados nos editais e nos contratos feitos pela administração federal.
- III. Divulgação eletrônica de editais operada pelo Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras (Sidec), entendido como um sistema que publica no portal

Comprasnet os avisos e os editais das contratações públicas. Ele também envia esses avisos e editais para a Imprensa Nacional publicar ao mesmo tempo.

IV.Registro de preços praticados operado pelo Sistema de Preços Praticados (SISPP), o qual registra e compara os preços praticados nas compras públicas federais. Ele permite definir os valores de referência que serão usados nos editais.

V.Emissão de Nota de Empenho operada pelo Sistema de Minuta de Empenho (Sisme), utilizado para gerar as minutas de empenho, destinadas tanto ao pagamento dos bens a serem licitados quanto ao pagamento dos contratos de prestação de serviços já executados. Essas minutas são automaticamente encaminhadas ao Sistema de Execução Financeira da Administração Federal (Siafi), que realiza o empenho do valor correspondente.

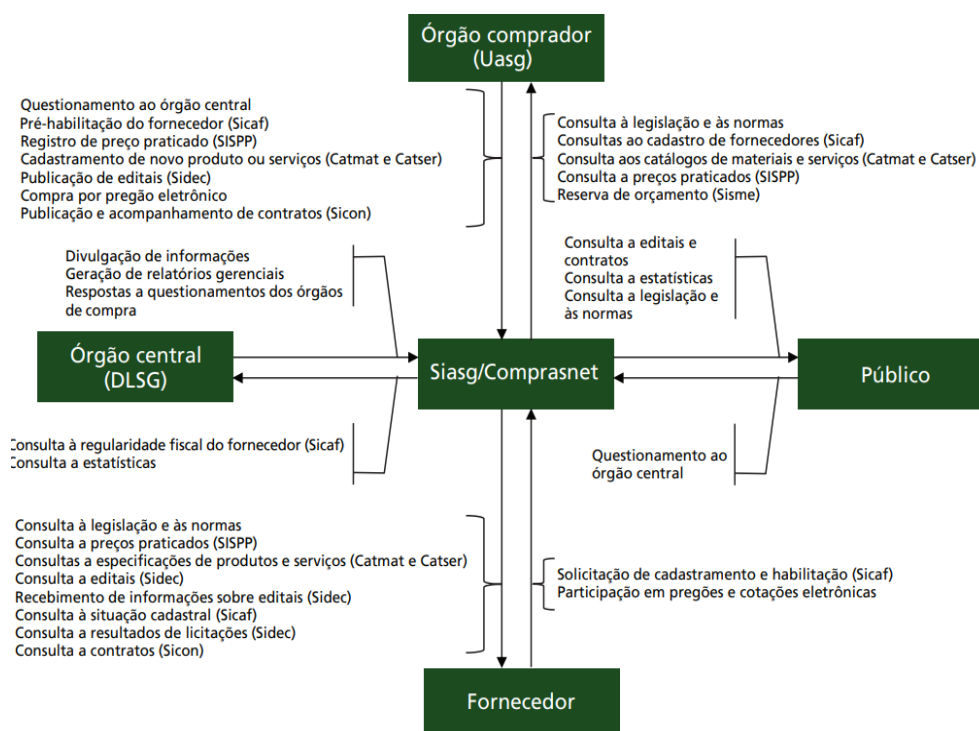
VI.Gestão de Contratos operada pelo Sistema de Gestão de Contratos (Sicon), que realiza o cadastramento dos extratos dos contratos estabelecidos pela administração federal; encaminha-se os extratos para publicação através da Imprensa Nacional e são registrados os cronogramas físico-financeiros.

VII.Portal Comprasnet, que é a plataforma *online* do governo federal para a realização de diversas operações, incluindo o cadastro de fornecedores no Sicaf, a consulta aos catálogos (Catmat e Catser) e aos preços praticados (SISPP). Ao acessar esse portal, os usuários podem visualizar avisos, editais, resultados de licitações, extratos de contratos publicados, bem como os programas relacionados a pregão e cotação eletrônica. Além disso, é possível consultar as estatísticas do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (Siasg).

Conforme esquema proposto por Fernandes (2003), a Figura 2 mostra num esquema relacional como o Siasg promove o diálogo com os agentes públicos internos, externos e com a sociedade (fornecedores e cidadãos interessados em realizar o controle social).

Diante do exposto e com base na execução e controle das compras públicas, funções que são foco para a compreensão do objeto desta dissertação, enfatiza-se que a execução é a fase em que após a seleção dos fornecedores, através de processo licitatório ou aquisição direta dentro dos limites legais. Este é o momento em que há o comprometimento do órgão público junto ao fornecedor através da emissão de Nota de Empenho, após ser confirmada a plena regularidade fiscal do fornecedor vencedor do certame. Permite verificar a relação funcional entre o órgão comprador e o fornecedor (Fernandes, 2003).

Figura 2 – Relação entre os módulos, funcionalidades e os diversos usuários do Siasg



Fonte: Fernandes (2003, p. 89).

Na sequência, aguarda-se o prazo legal definido em edital para que os itens ou serviços adquiridos sejam entregues a administração pública. A partir de então inicia-se a fase denominada de pós compras, quando muitas ações e atividades de controle devem ser levadas em consideração e fazem toda a diferença para a análise da efetividade e eficiência das compras realizadas. Como resultado, verifica-se a relação funcional entre o órgão comprador e o órgão central, o Departamento de Logística e Serviços Gerais (DLSG) (Carvalho, 2009).

São nessas fases em que a atenção e obediência estrita aos prazos legais para recebimento dos bens adquiridos e pagamento aos fornecedores precisam ser priorizadas, pois requerem a análise minuciosa comparativa da especificação do bem que está sendo entregue pelo fornecedor com a especificação do bem adquirido e registrado na Nota de Empenho. Essas medidas de controle de compras caracterizam as funções das unidades de compras e são elas que legitimam a atuação dessas unidades (Mendonça *et al*, 2017).

Dessa forma, constata-se que para a realização das funções e atividades das compras públicas, diversos artefatos contábeis compõem o universo de uma unidade voltada para a gestão das compras governamentais (Frezatti, 2006). Eles compreendem itens materiais que compõem a própria estrutura de uma unidade organizacional, como

por exemplo, os bens físicos (sala, microcomputadores, mobiliários, impressoras, materiais de expediente, ar-condicionado) existentes no ambiente e que são fundamentais para a operacionalização das atividades de compras. Para tanto, contam com legislações que disciplinam e orientam as compras públicas, incluindo também os sistemas de gestão e compras do governo federal. Neste sentido, pode-se citar um artefato como é o Siasg, utilizado pela administração e gestão por parte das entidades públicas.

Na esfera desta dissertação, cabe mencionar que a UFPE utiliza o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), além de planilhas de controle, cujo conjunto segue as normas de boas práticas e as crenças de que são imbuídos os agentes públicos atuantes nas unidades de compras. Por pressuposto, tais sistemas operativos, normas, crenças e práticas são internalizadas, ao mesmo em que configuram artefatos que dizem respeito ao contexto de uma cultura de controle (Schein, 2010).

2.3 TEORIA INSTITUCIONAL: FOCO NO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Na literatura, a teoria institucional apresenta dois planos de análise, o velho e o novo institucionalismo. O velho institucionalismo destaca-se através do trabalho precursor de Selznick (1971), enquanto o novo institucionalismo toma forma através dos trabalhos de DiMaggio e Powell (1983), Scott (1991), Meyer e Rowan (1977) e Tolbert e Zucker (1991). É importante ressaltar que o velho e o novo institucionalismo não são conflitantes entre si, mesmo sendo diferentes.

O velho institucionalismo (ou institucionalismo clássico) considerava a economia como um sistema integrado e distinto dos fenômenos particulares. Segundo essa abordagem, a análise econômica não deve se basear apenas na soma das atividades individuais impulsionadas pela busca de lucro máximo. Em vez disso, busca identificar padrões de ação coletiva que vão além da simples agregação dos atos individuais (Veblen, 1983).

Thorstein Veblen, frequentemente chamado de pai do institucionalismo, desenvolveu tal abordagem em resposta ao seu ceticismo em relação à economia tradicional. Inclusive, ele a considerava inadequada para compreender as grandes transformações econômicas ocorridas no final do século XIX. Assim, Veblen procurou reformular a análise econômica a partir de fundamentos institucionais, reconhecendo a importância das instituições na determinação do comportamento econômico

(Conceição, 2007). Dessa forma, o velho institucionalismo identifica-se com a natureza econômica das instituições, levando em consideração as estruturas e normas institucionais que influenciam as interações econômicas, envolvendo não apenas ações individuais, mas uma rede complexa de instituições e relações sociais.

Espejo, Cruz e Almeida (2009, p. 33) apontam que velho institucionalismo constitui uma corrente discursiva que se preocupa “como a organização trabalha a lógica de interesse e de racionalidade, ou seja, como os gestores dirigem e reagem às pressões ambientais, considerando aspectos culturais”.

Na interpretação desses autores, o contraste com o novo institucionalismo pode ser observado na medida em que este se desloca do foco do nível societário mais amplo para o da estrutura, configurando um movimento de fora para dentro da organização, o que possibilita examinar hábitos e papéis, que podem ser classificados por meio de manuscritos e esquemas (Espejo; Cruz; Almeida, 2009). Deste modo, abre-se um olhar para além da visão econômica direcionando-a para a visão organizacional no contexto da análise dos fenômenos institucionais.

Para Guarido Filho e Costa (2012, p. 20), esta linha de pensamento convida o pesquisador a “discutir os aspectos sociológicos subjacentes ao institucionalismo organizacional” e traz subsídios para os interessados em compreender aspectos centrais da institucionalização de práticas contábeis. Mais do que isto, permite supor “que estruturas e práticas organizacionais tenham vinculação, ainda que parcialmente, com valores ambientais e aos conceitos considerados socialmente corretos” (Guarido Filho; Costa, 2012, p. 26).

No novo institucionalismo, então, as pesquisas enfatizam a importância de pessoas, grupos e organizações, bem como de seus interesses, levando em conta regras e práticas que são estabelecidas internamente especialmente para responder às regras do ambiente em que operam (Tolbert; Zucker, 1999; DiMaggio; Powell 1991). Isso explica porque se deve reconhecer o peso dado às regras do ambiente, razão pela qual se verifica haver estudos abrangentes que foram incorporando as organizações e as pessoas que nelas trabalham, os quais desempenham um papel fundamental no processo que tornam as regras um padrão.

Os estudos sobre o novo institucionalismo apontam para duas maneiras de analisar a relação entre as organizações e o ambiente. A primeira é a análise externa, que olha para o ambiente maior em que as organizações operam e como esse ambiente influencia as ações das organizações (Jepperson, 1999). A segunda é a análise interna, que foca nas pessoas e nas organizações em si, bem como elas moldam e interpretam as

regras e normas do ambiente maior (Tolbert; Zucker, 1991). Portanto, a análise enfoca como o ambiente afeta as organizações e como ambas, pessoas e as organizações, influenciam e interpretam as regras do contexto onde estão inseridas.

As duas formas de examinar a relação entre a organização e o ambiente, a externa e a interna, concordam que o ambiente institucional cria contextos que condicionam o comportamento organizacional, mas admitem haver diferentes visões sobre isso. A abordagem interna considera que as organizações enfrentam o mesmo ambiente, não obstante se diferenciarem por meio de suas estratégias de resposta. Nas palavras de Scott (1991), isso significa que quando as organizações respondem de maneira diferente ao mesmo ambiente, elas se tornam distintas em vez de parecidas. Para entender quando cada uma dessas situações ocorre, é preciso investigar o que está acontecendo dentro das próprias organizações em face dos desafios por elas enfrentados.

Por sua vez, a abordagem externa mira os atributos do ambiente institucional que podem gerar diferentes estruturas e processos nas organizações, o que explica a existência de diversos modelos institucionais, sugestivos de diferentes comportamentos organizacionais convivendo simultaneamente dentro do mesmo campo organizacional, cada um com diversas fontes de legitimidade (Ruef; Scott, 1998). Para Zucker (1991), normalmente são implementados elementos provenientes das organizações ou da imitação de práticas de organizações similares e não como imposição pelo poder coercitivo emanadas do Estado ou de qualquer fonte externa.

Acredita-se que ambas as abordagens fortalecem os conceitos que sustentam o novo institucionalismo. Isso acontece ao se considerar a interpretação dos contextos nos níveis mais amplos dos ambientes institucionais e, ao mesmo tempo, ao detalhar as ações nos níveis menores, cabendo destacar que há diversas maneiras pelas quais as organizações podem traduzir e se adaptar ao ambiente onde se inserem. Esse processo visa a alcançar diferenciação e/ou legitimação (Hirsch; Lounsbury, 1997).

Neste particular, Zucker (1991) demarca uma linha que privilegia o nível micro de análise institucional, ou seja, aquele que dá ênfase à interação interpessoal como foco de pesquisa e leva ao enfoque mais processual da institucionalização, com os indivíduos interagindo na organização, graças ao *locus* interno de observação, sem, contudo, desprezar os fatores macroinstitucionais, posto que o comportamento organizacional institucionalizado pode ser visto como baseado em ideias, valores, normas e crenças embutidas no ambiente intra e interorganizacional (Meyer; Rowan, 1977).

Uma vez estabelecidas as estratégias para lidar com os desafios provenientes de diferentes frentes, cabe realçar o critério que rege esta dissertação, em que se dá preferência ao estudo de uma estrutura institucionalizada,³ como sendo àquela que “é considerada, pelos membros de um grupo social, como eficaz e necessária” e representa “importante força causal de padrões estáveis de comportamento” (Tolbert; Zucker, 1999, p. 201). As autoras entendem que o surgimento de uma estrutura está ligado à possibilidade de ela vir a se institucionalizar na medida em que conseguir solucionar um problema.

Para Abeygunasekera *et al.*, (2022), como ponto de partida, tem-se a adoção ativa de uma inovação que precede toda e qualquer institucionalização ao ser implementada, envolvendo novos comportamentos e ações passíveis de internalização (quando os funcionários veem a prática como valiosa e se tornam comprometidos com os processos que lhe são inerentes para que venham a ser alcançados). Por outro lado, como suposto por Zucker (1991), a institucionalização corresponde a um processo fenomenológico que torna certas relações sociais reconhecidas como certas.

O avanço desse processo ocorre durante a transformação das atividades sociais ou realidades que se consolidam como regras como *status* na ação e no pensamento social (Berger; Luckmann, 2005; Meyer; Rowan, 1977). Nesta perspectiva, a institucionalização como processo apresenta variações ao longo do tempo, afetando os elementos cultural-cognitivos, normativos ou reguladores capazes de, em diferentes níveis, fornecerem significado e estabilidade ao comportamento social (Scott, 2004).

Os mitos e cerimônias são conceitos que Meyer e Rowan (1977) introduziram para explicar como as organizações se conformam às normas e expectativas da sociedade, mesmo que isso não seja racional.⁴ Eles argumentam que as organizações ou estruturas organizacionais são pressionadas a adotar estruturas formais que são legitimadas por instituições externas, como o Estado, a ciência, a educação, a religião, etc. Essas estruturas formais são chamadas de mitos, pois não refletem necessariamente as atividades reais ou os objetivos das organizações.

Meyer e Rowan (1977) ainda afirmam que os mitos são impostos ou copiados pelas organizações para ganhar apoio, recursos, estabilidade e prestígio. As cerimônias são as práticas que as organizações realizam para demonstrar sua adesão aos mitos,

³ No caso, aponta-se a CECC/UFPE como objeto empírico desta dissertação, pertinente com a abordagem do novo institucionalismo.

⁴ Esses autores demarcam as origens do institucionalismo de base sociológica na teoria das organizações nos anos 1970, que engloba formas e procedimentos entendidos como práticas culturais existentes ao nível da sociedade que passam a ser incorporadas pelas organizações, com particular atenção a mitos e cerimônias e sua difusão (Hall; Taylor, 2003).

como auditorias, certificações, relatórios, avaliações, etc. As cerimônias são simbólicas e ritualísticas e, necessariamente, não têm relação direta com a eficácia ou o desempenho das organizações.

Meyer e Rowan (1977) defendem mitos como histórias ou narrativas que representam verdades ou valores essenciais de uma cultura, argumentando que eles são importantes para as organizações porque ajudam a legitimar o seu desempenho e a promover a coesão social.

Neste sentido, o processo de institucionalização envolve a difusão e a padronização dos mitos institucionais, que são impostos ou aceitos pelas organizações como verdades inquestionáveis. Os mitos institucionais podem ser originados em diferentes fontes, como o Estado, as profissões, os movimentos sociais, as organizações internacionais, entre outras (Meyer; Rowan, 1977). A adoção cerimonial dos mitos institucionais traz benefícios para as organizações, como o aumento da legitimidade, dos recursos, da estabilidade e das chances de sobrevivência.

A institucionalização é o processo pelo qual os mitos e as cerimônias se tornam incorporados e naturalizados nas organizações, de modo que elas não são mais questionadas ou desafiadas (Meyer; Rowan, 1977). Haveria, então, uma lógica própria na institucionalização, orientada por ações e decisões das organizações, independentemente de sua racionalidade (Tolbert; Zucker, 1999).

Segundo Tolbert e Zucker (1999), a institucionalização pode ser considerada como uma tipificação de ações que se tornam habituais por tipos peculiares de atores. Com base nisso, considera-se que as ações se transformaram em hábitos e assim surgirão comportamentos os quais serão exercidos por indivíduos ou coletivo de atores com a finalidade de resolução de conflitos.

Corroborando isso, desde antes, Berger e Luckmann (2005) já explicitavam que quando se verifica um esforço para que o ciclo funcione, as decisões são tomadas e assim os problemas são solucionados. Assim, quando novos conflitos surgirem, os atores implicados podem seguir os mesmos métodos promovendo a classificação e categorização das ações passadas.

Zucker (1991) argumenta que a institucionalização envolve um processo fundamental no qual as instituições sociais moldam as ações e comportamentos das pessoas, levando à conformidade com as normas e valores institucionais. À medida que as práticas se tornam habituais, elas tendem a ser reforçadas e perpetuadas pois representa a separação do significado da ação em relação ao indivíduo. Independentemente de quem execute a ação a partir desse ponto, ela se torna

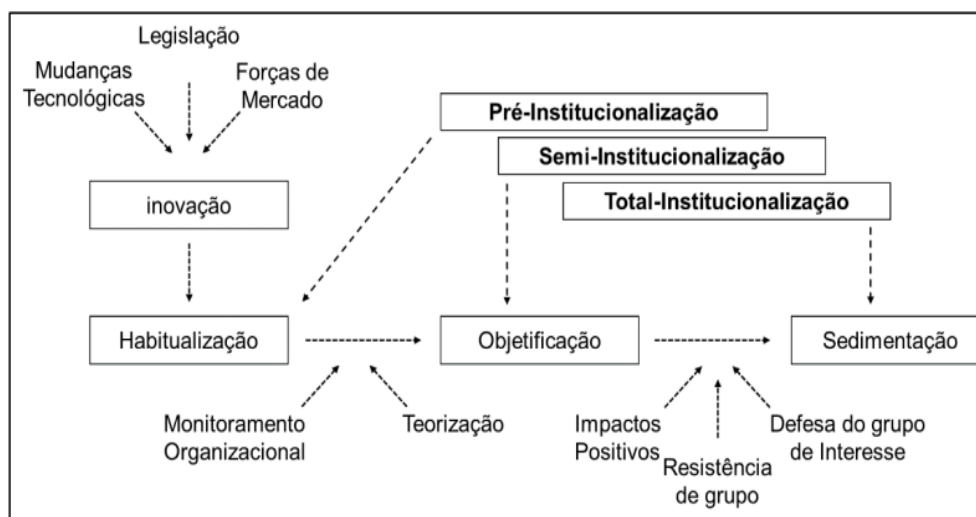
generalizada e é chamada de objetificação, adquirindo assim um caráter habitual. Existe um terceiro processo que recebeu o nome de sedimentação.

Institucionalização é a denominação dada ao fenômeno social que tem por objetivo regular as práticas individuais a nível social e se faz presente em toda sociedade organizada por um Estado em que as relações de trabalho são estabelecidas pelo meio de produção (Guattari; Rolnik, 1986).

Trata-se de um processo de institucionalização que envolve a construção histórica e social de grupos e práticas que se tornam duráveis, habituais e legítimas. Segundo Selznick (1971), esse processo não ocorre de forma instantânea, mas sim ao longo do tempo, refletindo a história específica, o pessoal, os grupos e os interesses envolvidos, bem como a adaptação ao ambiente. Por sua vez, Tolbert e Zucker (1983) definem institucionalização como o processo pelo qual os componentes da estrutura formal se tornam amplamente aceitos, tanto adequados como necessários, e servem para as organizações se legitimarem. Trata-se, portanto, de uma mudança social nascida do conhecimento coletivo e legitimamente construída.⁵

Tolbert e Zucker (1999) apresentam um modelo explicativo amplamente aceito em relação ao processo de institucionalização, que ocorre tanto dentro das organizações quanto entre elas. Conforme esse modelo, a institucionalização passa por quatro estágios: inovação, habitualização, objetificação e sedimentação, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 – Processo de institucionalização



Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker (1999).

⁵ Para Berger e Luckmann (2005), a legitimidade envolve não apenas valores, mas também conhecimento. Esses autores afirmam que o conhecimento tem um papel inicial na legitimação das instituições, ocorrendo em fases iniciais, quando a legitimação está se formando. Nesse estágio, o conhecimento é transmitido à medida que os sistemas de linguagem que expressam a experiência humana são compartilhados.

Segundo Tolbert e Zucker (1999), em cada estágio há processos próprios que caracterizam a institucionalização. O primeiro, a fase de inovação ou criação de uma nova ordem institucional ou de mudança institucional começa quando as forças do mercado, juntamente com mudanças na legislação e na tecnologia, estimulam os atores organizacionais a gerar novas ideias, soluções e práticas em resposta a esses estímulos. Esse processo ocorre simultaneamente com a observação das práticas e respostas de outras organizações às mesmas influências. As práticas e soluções que se mostram inadequadas são descartadas, enquanto aquelas que demonstram ser úteis e legítimas são assimiladas.

Em seguida, tem-se a construção de hábitos que dão sentido específico que os qualificam e justificam. A geração de novos arranjos estruturais permite a adoção de políticas e procedimentos padronizados e formalizados como respostas a problemas semelhantes, o que se chama de fase de habitualização.⁶ Quando esse processo vai se consolidando e melhor se estruturando se observa a difusão da nova estrutura, em resposta aos novos desafios, com movimentos de acompanhamento e teorização pelos participantes, denominando o que se entende por objetificação.⁷ Aqui, certamente, há a necessidade de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor dessa dada inovação.

Entende-se que também está havendo a internalização por parte dos indivíduos que constroem sua experiência particular ao conhecerem as normas e significados estabelecidos pela instituição na busca por prudência.⁸ Certamente, trata-se do resultado do desenvolvimento de algum nível de consenso social, geralmente em relação aos valores compartilhados. Esse consenso gira em torno da estrutura e das práticas organizacionais, que gradualmente se tornam parte integrante da instituição. Em outras palavras, essas práticas ganham aceitação interna e legitimidade social (Tolbert; Zucker, 1999), de tal maneira que o reconhecimento do valor da estrutura, implica menor

⁶ A habitualização também é considerada uma fase de pré-institucionalização, pois as ações e estruturas ainda são relativamente instáveis e circunscritas a um grupo limitado de organizações similares ou interconectadas (Tolbert; Zucker, 1999).

⁷ Zucker (1991) explica isto como sendo o significado de uma ação objetificada, de tal sorte que o foco da difusão de práticas prevalentes muda da simples imitação para a esfera normativa, nas quais crenças e valores desempenham um papel primordial e funcionam como um filtro na interpretação dos estímulos ambientais e nas reações das organizações a eles. Os valores dos agentes e atores subjacentes às suas razões e motivações desempenham um papel fundamental na sedimentação do processo de institucionalização.

⁸ Nessa fase, a legitimidade é baseada na conformidade e na normatização das soluções adotadas, e depende da influência de atores externos, como órgãos reguladores, associações profissionais, mídia, etc. A objetificação é considerada uma fase de institucionalização moderada, pois as ações e estruturas ainda podem ser questionadas ou modificadas por grupos de oposição ou defensores de uma ou mais alternativas (Tolbert; Zucker, 1999). Está-se diante de um estágio semi-institucionalizado.

resistência entre os membros, envolvendo a legitimidade cognitiva e normativa da organização.⁹

Isto implica que somente quando os processos institucionais tornam parte da realidade objetiva, eles ganham *status* de legitimidade, sabendo-se que o discurso sobre o que é adequado e aceito socialmente acontece subjetivamente, mas é solidificado na ação, explicitamente (Dryzek, 1996). Neste particular, destaca-se a teorização liderada por *champions*, que são grupos com interesse material na estrutura, constituídos por atores favoráveis ao compartilhamento e disseminação de ideias ou modelos institucionais e que assumem a sua defesa perante eventuais opositores (Tolbert; Zucker, 1999)

Para Tolbert e Zucker (1999), o processo de institucionalização é solidificado com a sedimentação, que decorre da adoção generalizada dessas estruturas por todos os atores relevantes. Isso resulta na perpetuação das estruturas ao longo do tempo, a menos que ocorra uma mudança institucional, tornando-as passíveis de serem transmitidas às gerações futuras de membros organizacionais.¹⁰ As práticas organizacionais institucionalizadas, portanto, ganham continuidade histórica, principalmente no que se refere aos indivíduos:

As ações tornadas habituais, está claro, conservam seu caráter plenamente significativo para o indivíduo, embora o significado em questão se torne incluído como rotina em seu acervo geral de conhecimentos, admitindo como certos por ele e sempre à mão para os projetos futuros (Berger; Luckmann, 2005, p. 78)

No nível organizacional, Tolbert e Zucker (1999) discorrem sobre a ação habitualizada em termos de comportamentos que se desenvolveram na prática e assim e foram utilizados por um ator ou um grupo de atores com o objetivo de resolver problemas rotineiros. Considera-se assim que os comportamentos são habitualizados na medida em que são trazidos em resposta aos problemas recorrentes como primeira opção, não obstante determinadas práticas passem a ser realizadas independentemente dos indivíduos que as desenvolvem.

⁹ A legitimidade é um conceito central na teoria institucional, referindo-se ao grau em que uma ação ou uma estrutura é reconhecida como apropriada e válida por um grupo social (Scott, 2008). A legitimidade pode ser vista como um processo dinâmico que envolve diferentes fases e subfases do processo de institucionalização, que é a forma como os significados sociais são criados e difundidos na sociedade (Tolbert; Zucker, 1999).

¹⁰ Na fase de sedimentação, as ações e estruturas se tornam totalmente institucionalizadas, ou seja, são vistas como naturais e inevitáveis e são menos sujeitas a contestação ou mudança. Nessa fase, a legitimidade é baseada na tradição e na autoridade histórica das soluções consolidadas, e depende da resistência de grupos de oposição, do apoio continuado de grupos de defensores, e da correlação positiva com resultados esperados. A sedimentação é considerada uma fase de institucionalização total, pois as ações e estruturas se tornam parte da identidade e da cultura dos atores sociais (Tolbert; Zucker, 1999).

Zucker (1991) identifica a exterioridade das tipificações e sua percepção como a representação de uma realidade concreta e coercitiva que é imposta ao indivíduo como algo externo, limitando suas opções e comportamentos. A transmissão das tipificações aos novos membros que mesmo desconhecendo as origens das tipificações estão dispostos a utilizá-los como padrão, essa exteriorização é trazida então como sedimentação (Tolbert, 1988).

As etapas do processo de institucionalização – inovação, habitualização, objetificação e sedimentação são sugestivas das possibilidades de variação nos níveis de institucionalização, compreendendo-se que certos padrões de comportamento social podem ser mais suscetíveis do que outros à reflexão crítica, alteração e até mesmo à sua eliminação (Tolbert; Zucker, 1999). Há o pressuposto que algo para ser institucionalizado requer tornar-se aceito, permanente, estável e/ou normativo (Armenakis; Harris; Feild, 1999), que não se faz sem análise de seus benefícios e viabilidade.

As principais características dos estágios do processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999) foram resumidos no Quadro 4, que apontam para as dimensões de análise por parte dos estudiosos da teoria institucional.

Quadro 4 – Estágios da institucionalização

DIMENSÃO	Estágio pré-institucionalizado	Estágio semi-institucionalizado	Estágio total institucionalização
Processos	Habitualização	Objetivação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneas	Heterogêneas	Heterogêneas
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitação/Normativo	Normativo
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância da implantação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

Fonte: Tolbert e Zucker (1999)

Scott (2014) propõe quatro fatores que influenciam a trajetória do processo de institucionalização. O primeiro desses fatores diz respeito aos sistemas simbólicos, que compreendem elementos que impactam as regras e crenças. Isso destaca a importância dos mecanismos de interpretação, teorização e bricolagem, que afetam a percepção tanto de atores individuais quanto coletivos. O segundo grupo de fatores é representado pelos sistemas relacionais, que reconhecem a relevância da perspectiva relacional dos indivíduos na interação social e na comunicação. Note-se que esses fenômenos não constituem meros reflexos de uma estrutura racional, mas emergem em locais ativos de criação e transformação, com impactos nas práticas organizacionais institucionalizadas.

As atividades compõem o terceiro grupo de fatores e desempenham um papel crucial na coesão e suporte à arquitetura institucional, pois replicam as instituições vigentes. Por fim, os artefatos, que incluem ferramentas, equipamentos e tecnologias, constituem o último grupo de fatores e têm o potencial de influenciar as práticas e, conseqüentemente, as estruturas organizacionais. Embora sejam elementos materiais, também possuem componentes imateriais, como significados e interpretações, que evoluem ao longo do tempo. A decisão de adotar ou rejeitar o uso de certos artefatos tem repercussões no processo de institucionalização, que fornecem uma base ancorada na lógica cultural-cognitiva, que se refere à naturalização, aos impactos positivos relativos à atuação da estrutura e à internalização das ações e estruturas pelos atores sociais (Scott, 2008).

Para Phillips, Lawrence e Hardy (2004), como produto da teorização acerca de uma estrutura, o discurso gera um texto que pode ser revelado por meio de formas escritas, relatos ou mesmo de alguma forma de comunicação que seja acessível para os outros colocarem em ação as suas atividades. Ou seja, documentos escritos, relatórios verbais, obras de arte, palavras faladas, imagens, símbolos, edifícios e artefatos tangíveis ou intangíveis. Ao pesquisador, cabe explorar a relação entre o discurso, o texto, as ações e a realidade social, que se manifestam não apenas nas práticas e no texto verbal, mas também em diversas formas visuais, comunicacionais e esquemáticas dos artefatos culturais de uma organização.

Percebe-se que uma estrutura está estabelecida conforma a internalização avança e tanto indivíduos como grupos veem práticas a ela associadas como valiosas e se comprometem com os resultados a serem alcançados, incluindo os esperados impactos positivos. Do ponto de vista da teoria institucional, entende-se que é preciso descobrir uma conexão entre a adoção e a incorporação de novas práticas, de modo a se atribuir a esse estado a denominação de institucionalização (Kostova; Roth, 2002). O termo "institucionalização" remete ao que se reconhece como aceito, permanente, estável e/ou normativo (Armenakis; Harris; Feild, 1999).

Com base nesta discussão, pode-se estabelecer uma fronteira entre a teoria institucional e a teoria da cultura organizacional, sabendo-se que há temas centrais para ambas: o que é dado como certo, a expressão dos significados presentes nos processos institucionais e os artefatos que trazem subsídios a cultura de controle, dada à natureza desta dissertação que se situa no contexto do processo de institucionalização.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E ARTEFATOS: INTERFACES COM A FUNÇÃO DE CONTROLE NO CONTEXTO DO ESTUDO

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças e ações que ajudam a definir a maneira como uma empresa é conduzida (Hofstede, 1984). Ela influencia o comportamento, as decisões e o desempenho dos colaboradores e da organização como um todo e é influenciada por fatores internos e externos, como a história, a missão, a estrutura, a liderança, o clima, os objetivos e as políticas da organização, bem como pelo contexto social, político, econômico e legal em que ela está inserida.

Em Borinelli (2006) encontra-se a referência às funções de controle que, ao serem realizadas envolvem métodos, filosofias de gestão e ferramentas expressas sob a forma de artefatos, os quais tornam o conhecimento real dentro das organizações. Em outras palavras, as coisas que precisam ser feitas dentro das organizações requerem o uso de ferramentas denominadas de artefatos (Borinelli, 2006). O autor vai mais além ao utilizar o seguinte atributo para artefatos na área de controladoria e controle: “artefatos, em controladoria, compreendem um conjunto de conceitos, modelos, métodos, sistemas e filosofias utilizados no desenvolvimento das atividades e funções de controladoria” (Borinelli, 2006, p. 196).

A cultura organizacional e os artefatos contábeis são elementos importantes nas organizações, desempenhando papéis distintos, mas que estão interconectados. Segundo Frezatti (2006), o termo “artefato” se refere a uma variedade de elementos utilizados nas organizações, como ferramentas, como relatórios gerenciais, sistemas, como sistemas de informação, e conceitos, que podem oferecer diferentes perspectivas.

Por outro lado, Soutes (2006) conceitua artefato de forma mais abrangente, englobando termos como atividades, ferramentas, instrumentos, filosofias de gestão, filosofias de produção, modelos de gestão e sistemas que podem ser empregados pelos profissionais de contabilidade gerencial em suas atividades.

A cultura pode auxiliar várias áreas de uma organização e modificá-las, incluindo as áreas de controle, em que a exemplificação pode ser feita várias maneiras. Uma delas seria que, em organizações com uma cultura de transparência e ética, a contabilidade tende a ser mais precisa e confiável (Cameron; Quinn, 2006). Outro modo de encarar a cultura organizacional consiste em sua influência na tomada de decisões contábeis, pressupondo-se que em organizações que promovem uma cultura de conformidade estrita, os profissionais podem sentir-se mais inclinados a seguir as normas e regulamentos contábeis rigorosamente (Schein, 2010). Por outro lado, em organizações

com uma cultura mais flexível e inovadora, as decisões podem ser adaptadas para atender às necessidades estratégicas da empresa (Hofstede, 1984). Em outro caso, uma organização que promove uma cultura em que os funcionários juniores podem ter acesso à gestão terá sempre um desempenho melhor em comparação com empresas nas quais a gestão não é facilmente acessível.

Segundo Horton e Hunt (1980), a cultura é o conjunto de conhecimentos, valores e práticas que são transmitidos socialmente entre os membros de uma sociedade. O indivíduo recebe cultura como parte de um legado social e, por sua vez, pode modificá-la e introduzir mudanças que, então, em parte podem ser transmitidas às gerações futuras. A cultura pode ser dividida em dois tipos: cultura material e cultura não-material.

Para os autores, a cultura material é composta por objetos físicos, como ferramentas, móveis, carros, edifícios, canais de irrigação, fazendas cultivadas, estradas, pontes e, basicamente, qualquer coisa que tenha sido alterada e utilizada pelas pessoas. Esses objetos são chamados de artefatos. A cultura não-material é composta por ideias, costumes, crenças e hábitos. Ela envolve as palavras que as pessoas usam, as regras do jogo, a habilidade dos jogadores, as estratégias e o comportamento tradicional dos jogadores e expectadores (Horton; Hunt, 1980).

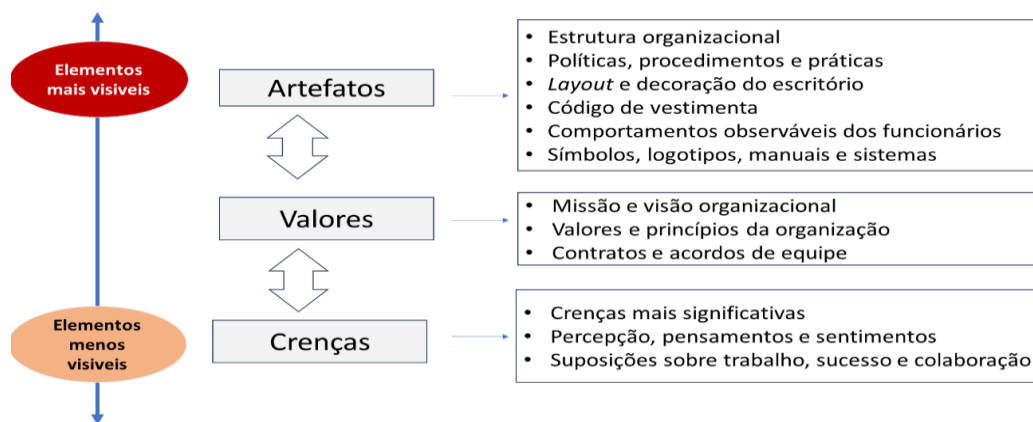
O exame atento destas descrições acerca da cultura denota que ela se infiltra em todos os componentes de uma instituição, podendo abarcar como os membros organizacionais pensam, sentem e interpretam o que os rodeia. Um estudo que focaliza as razões por trás de certos artefatos culturais inseridos em um dado contexto provê muito mais capacidade de se entender uma instituição e o que se passa em seu interior (Lane; Brown II, 2004). Segundo os autores, artefatos constroem significado, determinam *status* e transmitem crenças organizacionais.

Para Kundu (2009), a construção institucional é basicamente nutrida e facilitada pela cultura da organização, influenciando a política, o trabalho realizado, os processos implementados e a própria metodologia de avaliação por ela adotada. Isto é importante tendo em vista que Schein (2010) considera que a cultura de uma organização traduz seu padrão de suposições básicas desenvolvidas por um determinado grupo, à medida em que aprendeu a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, institucionalizando o que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ganhou confiabilidade para ser ensinado aos novos membros como sendo a maneira correta para pensar, sentir e agir em relação a esses problemas.

A cultura organizacional pode ser representada em três níveis distintos (Schein, 2010), cujo *continuum* pode ser descrito na Figura 4, em que as crenças (camada mais

profunda e menos visível) explicam a natureza institucional e dão suporte aos seus valores (segunda camada) que se materializam na terceira camada relativa aos artefatos culturais (mais visíveis).

Figura 4 - Níveis da cultura organizacional



Fonte: adaptado de Schein (2010)

Esses três níveis contidos na Figura 4 formam um contínuo que inclui manifestações tangíveis e evidentes, que podem ser vistas e experimentadas, como os artefatos, até o extremo oposto, que abrange níveis profundamente enraizados e inconscientes, representando as premissas fundamentais e a essência subjacente da cultura, podendo expressar a cultura tanto para si mesmos quanto para aqueles de fora dela (Schein, 2010).

Na mesma linha de pensamento, Eckel e Kezar (2003) concordam que a cultura organizacional pode ser considerada como constituída por múltiplas camadas colocadas em um dado *continuum*, que vai desde as mais visíveis até as menos visíveis. No conjunto de dados que podem ser coletados encontram-se como sendo visíveis políticas articuladas e compartilhadas de forma codificável, como documentos, relatórios, bases de dados, sistemas e tecnologias. Já as menos visíveis são àquelas de natureza intencional, incidentes sobre o comportamental e o cognitivo, mais transformadoras, com rebatimentos nas estruturas e práticas organizacionais, causando impactos significativos (Eckel; Kezar, 2003).

Sob esse ângulo, pode-se estabelecer conexão com a forma pela qual os artefatos contábeis são criados, interpretados e utilizados, ao mesmo tempo em que refletem e perpetuam a cultura de gestão adotada (Gray; Kouhy; Lavers, 1995), alcançando finanças, controle interno, transparência, ética, responsabilidade social, etc. (Schein, 2010) aponta que a cultura envolve a comunicação dos gestores perante os *stakeholders* internos e externos da organização, tais como colaboradores, clientes, fornecedores,

investidores, órgãos reguladores, etc.¹¹ Por exemplo, um balanço patrimonial bem elaborado e auditado pode demonstrar o compromisso da empresa com a qualidade das informações contábeis e a confiabilidade dos seus resultados. Um relatório de sustentabilidade pode evidenciar o engajamento da empresa com as questões ambientais e sociais.

Para Cameron e Quinn (2006), a relação entre a cultura organizacional e os artefatos contábeis é de mútua influência e sujeita à retroalimentação. A cultura organizacional orienta a produção e o uso dos artefatos contábeis, que por sua vez reforçam e expressam a cultura organizacional. Uma cultura organizacional forte e alinhada com os artefatos contábeis pode gerar benefícios como maior confiança, credibilidade, eficiência, inovação e competitividade para a organização.

Quando se trata do setor público, a cultura organizacional e os artefatos devem estar alinhados com os princípios constitucionais da administração pública, que são a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência (Gray; Kouhy; Lavers, 1995). Esses princípios visam garantir o cumprimento da função social da instituição, o respeito aos direitos dos cidadãos e o controle dos atos administrativos. O controle interno é um dos mecanismos de controle que visa assegurar a legalidade, a legitimidade, a economicidade, a eficácia e a efetividade das ações das instituições públicas. Ele consiste no conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos adotados pela própria administração para fiscalizar e avaliar o desempenho de seus órgãos e agentes (Hofsted, 1984).

A cultura organizacional e os artefatos em uma instituição pública podem contribuir para promover o controle interno de diversas formas, sobretudo quanto à gestão mais eficiente e eficaz dos recursos públicos (Schein, 2010). De acordo com o autor, os valores e normas podem se revelar através de artefatos, que incluem rituais organizacionais, linguagem escrita e visual, disposição física e estrutural, documentos, histórias e narrativas que ajudam a explicar os comportamentos específicos e os resultados que a organização deseja alcançar.

A evidência acerca da existência de uma cultura de controle está presente na forma como se dá o direcionamento do comportamento dos funcionários chegando a envolver a forma de responsabilização dos funcionários, conforme o desenho da estrutura organizacional e do seu modelo de governança (Abernethy; Chua, 1996), e procedimentos e políticas (Macintosh; Daft, 1987).

¹¹ Os artefatos podem facilitar a comunicação interna e externa da instituição pública, divulgando suas metas, resultados, indicadores, normas e procedimentos aos seus públicos de interesse (Borinelli, 2006).

Ademais, a cultura organizacional pode ser observada na participação dos servidores públicos na elaboração, execução e avaliação das políticas públicas, bem como na identificação e solução de problemas. Os artefatos podem auxiliar na padronização, sistematização e documentação dos processos administrativos da instituição pública, permitindo o acompanhamento, a verificação e a auditoria das atividades realizadas (Attie, 1998).

A cultura organizacional pode ser externada na valorização do aprendizado contínuo dos servidores públicos, ao se promover a capacitação técnica e gerencial para o desempenho de suas funções (Malmi; Brown, 2008). A identificação de artefatos pode fornecer informações confiáveis e atualizadas para o planejamento, a tomada de decisão e a prestação de contas da instituição pública aos órgãos de controle externo e à sociedade. Os valores e normas, por sua vez, podem se expressar através de artefatos, tais como rituais organizacionais, linguagem, narrativas e estruturas físicas, e, por meio disso, influenciar comportamentos desejados, como a promoção da inovação (Hogan; Coote 2014).

Corroborando com esse texto, os valores e normas podem se revelar através de artefatos ligados a determinados aspectos do controle cultural, configurado a cada nível organizacional que seja consistente com os objetivos e a estratégia da organização e o seu estágio de institucionalização, capazes de evidenciar controles baseados em valores, em símbolos ou na concepção do trabalho e na disponibilização dos recursos necessários ao desempenho de uma tarefa (Malmi; Brown, 2008).

2.5 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

A Investigação Apreciativa (IA) é uma abordagem que trabalha com processos de transformação e inovação social no campo do desenvolvimento organizacional e institucional (Whitney; Trosten-Bloom; Vianello, 2019). Foi apresentada pelos autores David Cooperrider, Diana Whitney e Jacqueline M. Stavros em uma de suas publicações em 2008, mas suas origens remontam à década de 1980. A IA é amplamente utilizada em contextos organizacionais, de negócios, educacionais e comunitários, e seu objetivo é impulsionar a mudança e a transformação de maneira colaborativa e construtiva (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2008; Cooperrider; Whitney, 2006).

Cooperrider e Whitney (2006) trazem uma definição prática sobre a IA, segundo alguns de seus pressupostos:

[... A Investigação apreciativa é uma busca cooperativa, co-evolucionária, pelo melhor das pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em meios econômicos, ecológicos e humanos].

[... Na IA, a intervenção abre caminho para a investigação, imaginação e inovação. Ao invés da negação, crítica e diagnóstico redundantes, acontecem a descoberta, sonho e planejamento. A IA envolve a arte e a prática de fazer perguntas invariavelmente positivas que fortaleçam a capacidade do sistema para assimilar, prever e ressaltar o potencial positivo. Através da investigação mobilizada em massa, centenas e até milhares de pessoas podem estar envolvidas no seu planejamento conjunto de seu futuro coletivo.

[... A IA presume que toda organização e toda comunidade possuem diversas fontes de positividade ocultas e ricas, o que as pessoas falam sobre as capacidades passadas, presentes e futuras, ou a essência positiva. A IA vincula o conhecimento e energia de seu núcleo diretamente para a organização ou agenda de mudanças na comunidade, e as mudanças nunca imaginadas são súbita e democraticamente mobilizadas (Cooperrider; Whitney, 2006, p. 10).

Para dar conta de seus propósitos e implicações ligadas à positividade, centrada no projeto arquitetônico de uma organização sustentada no comportamento humano, a IA considera que as pessoas fazem escolhas conscientes sobre a arquitetura social que orienta e dá forma às suas interações e experiências coletivas (Whitney, 2008). A abordagem da IA baseia-se em uma plataforma construcionista social, que ajuda a se entender organizações que têm vida e permitem que as pessoas que nelas trabalham busquem a criação de seu futuro.¹² A autora defende que esta é uma forma de se obter um sentimento de envolvimento e inclusão, promovendo oportunidades de melhoria e mudança (Whitney, 2008).

Marujo *et al.* (2007) reforçam essa ideia construcionista da IA apostando que as realidades sociais são construídas socialmente e que as pessoas participam ativamente na coconstrução de suas experiências e narrativas que se concentram nas forças, recursos e sucessos do sistema em questão.

Por esta razão, os estudos da IA estão relacionados à efetividade dos processos de institucionalização, principalmente quando se trata da criação de novos conhecimentos, mudanças nos pressupostos básicos sobre a identidade da organização, ou mesmo na forma como se dá o diálogo interno ou nas histórias relativas à implementação contínua de mudanças (Thibodeau, 2011).

¹² As pessoas tendem a se comprometer com o que ajudam a criar e a institucionalizar, inspiradas no que funciona e na arquitetura social formada pelas estruturas relacionais que orientam o alcance do seu desempenho (Whitney, 2008).

A IA é uma abordagem e metodologia que integra teoria e ação,¹³ partindo das forças organizacionais que subsidiam a compreensão da mudança organizacional com o suporte da psicologia positiva, bem como da construção social da linguagem. A IA constrói mecanismos que têm capacidade de identificar o núcleo positivo da organização no qual reside o seu potencial de transformação em instituições educacionais, sobretudo o que se sustenta nos valores e pontos altos pessoais e organizacionais de seus integrantes (Schlombs *et al.*, 2015).

Esse olhar apreciativo é particularmente importante quando se sabe que as universidades precisam estar em sintonia com um ambiente em rápida mudança, além de ter que dispor de conhecimento para lidar com as estratégias pelas quais as organizações evoluem e se adaptam às pressões externas e internas (Bester, 2011). Com foco na IA, a autora estudou uma instituição de ensino superior que se dedicou ao desenvolvimento de atividades transacionais (ação de planejamento) e/ou mudança transformacional (identificação de valores, visão, missão e alinhamento) para enfrentar os desafios que teve pela frente (Bester, 2011).

Desta forma, na IA enfoca-se o que está funcionando bem e como os aspectos positivos de uma organização podem ser ampliados e fortalecidos em um processo colaborativo de mudança, envolvendo as pessoas que podem ser (ou foram) afetadas para cocriar soluções e comprometer-se com tal desafio (Cooperrider; Whitney, 2006).

Para Kelly (2010), este é um passo indispensável para se adotar a filosofia defendida pela IA: em vez de apenas buscar possíveis causas e soluções para os problemas, os integrantes da organização devem questionar como seria se o "melhor do que é" se manifestasse com mais frequência e quais recursos seriam necessários para tornar isso realidade.

A IA apresenta uma forma alternativa de se analisar os processos de mudança organizacional e seus impactos institucionais, começando por propor uma perspectiva positiva (Bester, 2011), que reconhece os desafios da organização no contexto de sua atuação. Em suma, a abordagem da organização encara a mudança por meio das fontes de criatividade humana, vivas e com potencial emergente e ilimitado. Isso significa que a IA oferece uma abordagem relevante e estimulante para se compreender (e promover) a mudança organizacional, sob uma perspectiva de transformação (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2008).

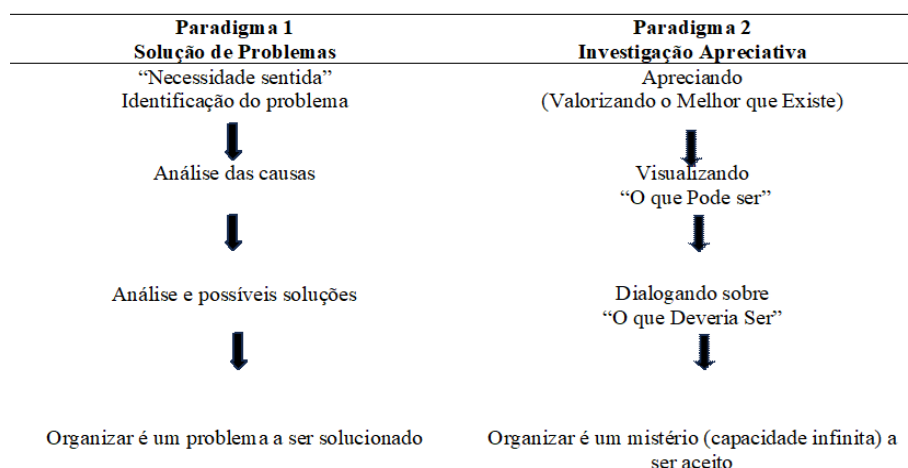
¹³ Como será visto na seção de metodologia, a IA é um modo de pesquisa-ação em que se desenvolve um processo exploratório para mudanças positivas que identifica o que há de melhor ao longo de uma trajetória, de modo que se possa buscar o que é possível no futuro (Cooperrider; Whitney, 2006).

Niemann (2010) defende que a IA pode contribuir para processos dessa natureza, indicando que seu referencial é importante para se capturar o sentido de um processo transformacional, ao focalizar a cultura organizacional. Neste caso, a IA preocupa-se em conhecer o que os participantes desse processo mais valorizam, como eles definem suas estratégias e as constroem em termos do que poderia uma organização se tornar. Ante esse raciocínio extraído do estudo de Niemann (2010), pode-se considerar que a IA assume um papel fundamental em face da exploração de pressupostos, valores e práticas subjacentes que o autor identificou na pesquisa sobre o que sustenta o ambiente acadêmico e intelectual que caracteriza o ensino superior.

Cooperrider; Whitney; Stavros (2008) propõem um paradigma afirmativo que se funciona como contraponto à forma tradicional de se conhecer e abordar uma organização, que se evidencia no paradigma 1 e no paradigma 2 (Figura 5). Neste caso, sugerem que se valorize o positivo e se busque alternativas e possibilidades para encarar a mudança por meio do diálogo e da aceitação de um novo papel para a organização.

À luz do paradigma 2, ao invés de se ver as organizações como problemas a serem resolvidos, a abordagem apreciativa está interessada no que as pessoas consideram valioso e se sentem comprometidas com o futuro que as espera (Cooperrider; Whitney, 2006).

Figura 5 - Paradigmas da abordagem organizacional



Fonte: Cooperrider; Whitney e Stavros (2008).

Essa concepção da IA se mostra alinhada com os cinco princípios que norteiam a sua filosofia e metodologia. Como descrito no Quadro 5, cada conteúdo denota a forma pela qual se pode ajustar a IA visando a lidar com as novas situações específicas e desafiadoras da organização, bem como também criar práticas inovadoras para a mudança positiva se concretizar (Cooperrider; Whitney, 2006).

Quadro 5 - Princípios da Investigação Apreciativa

Princípio	Descrição
Poético	A história de uma organização é continuamente coescrita. O passado, o presente e o futuro são fontes inesgotáveis de aprendizado, inspiração e interpretação, semelhantes às infinitas possibilidades interpretativas encontradas em um poema ou texto literário
Construtivista	O destino da organização e o conhecimento humano estão intrinsecamente ligados. É fundamentada na compreensão profunda do poder da linguagem e de todas as formas de discurso, desde palavras e metáforas até narrativas, para moldar nossa realidade - nossa concepção de verdade, bondade e possibilidade
Simultaneidade	A mudança e a investigação não são momentos separados, mas ocorrem simultaneamente. Investigar é intervir. As sementes da mudança, como o que as pessoas pensam e dizem, o que descobrem e aprendem, e o que molda o diálogo e inspira visões de futuro, estão implícitas nas primeiras perguntas que fazemos
Antecipatório	As imagens positivas do futuro impulsionam ações positivas. Este é o fundamento cada vez mais motivador da IA. O recurso humano inesgotável que temos para promover mudanças construtivas nas organizações é nossa imaginação coletiva e o discurso sobre o futuro
Positivo	A construção e manutenção do ímpeto para a mudança requer grandes doses de impacto positivo e conexão social - elementos como esperança, incentivo, inspiração, cuidado, camaradagem, senso de propósito urgente e a pura alegria de criar algo significativo juntos. Descobriu-se que quanto mais positiva for a pergunta formulada, mais duradoura e bem-sucedida será a mudança

Fonte: adaptado de Cooperrider; Whitney (2006)

Os cinco princípios ora expostos explicam o caráter adaptativo e flexível da IA, considerado necessário para se compreender, responder e gerir a mudança, sabendo-se que seus ensinamentos devem envolver e facilitar esforços transformacionais em diferentes níveis organizacionais (Priest *et al.*, 2013). Um de seus traços distintivos, além da visão positiva, vem a ser a capacidade generativa da IA, que contribui com a potencialidade que permite aos sistemas sociais evoluírem, adaptar-se e alterar padrões de forma crítica e reflexiva, ao longo do tempo. O que se faz na IA consiste em incentivar o diálogo interno da organização sem que se priorize o discurso de déficit (orientado para o problema), optando-se por um discurso apreciativo e orientado para as possibilidades de criar sistemas melhores (Whitney; Cooperrider, 1998).

A estratégia da IA consiste em reunir indivíduos, organizações e seus ambientes, usando conversação e criação de significado compartilhado acerca de suas histórias e narrativas de mudança (Stavros; Torres, 2018). Como explicam Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), o reconhecimento de que a história de uma organização pode ser uma fonte poderosa de possibilidades positivas para o futuro é fundamental para a IA.

Os autores recomendam refletir sobre iniciativas de mudança bem-sucedidas que contemplem: (i) novidades, com a abordagem de possibilidades inovadoras para a ação organizacional; (ii) continuidade, que respeite aquelas qualidades, processos ou práticas que uma organização deseja manter à medida que cresce em relação ao seu bem-estar global; e (iii) transição, com ênfase nas práticas específicas e tangíveis que precisam mudar, com a introdução de novos hábitos, normas e políticas (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2008).

A lógica apreciativa está compreendida no modelo de 5-D, o qual constitui a versão contemporânea do antigo modelo conhecido como 4-D.¹⁴ Nesta dissertação, adota-se a configuração que começa com 1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D *Design*/Projeto, 5-D *Destiny*/Destino, em que o primeiro D altera a modelagem inicial, seguida pelos demais Ds. Essa sequência do chamado ciclo apreciativo vem sendo posta em prática nas dissertações do PPGC/UFRPE, sob a supervisão da orientadora desta dissertação, chamando-se a atenção para o que foi desenvolvido por Santos (2023), Silva (2022), Costa Filho (2021), Coelho (2020) e Souto (2017). Tais dissertações têm em comum a conjugação das perspectivas institucional e apreciativa, que consiste em uma linha de pesquisa consistente e pertinente com uma decorrente produção científica nos últimos anos.

O 1-D Definição tem como objetivo promover a direção que será adotada no estudo e abordagem da organização a ser associada ao modelo de 5-D, além de orientar a agenda de trabalho, quem serão os participantes envolvidos no processo e as questões que serão enfocadas na investigação, as quais são importantes em uma pesquisa acadêmica (Costa Filho, 2021).

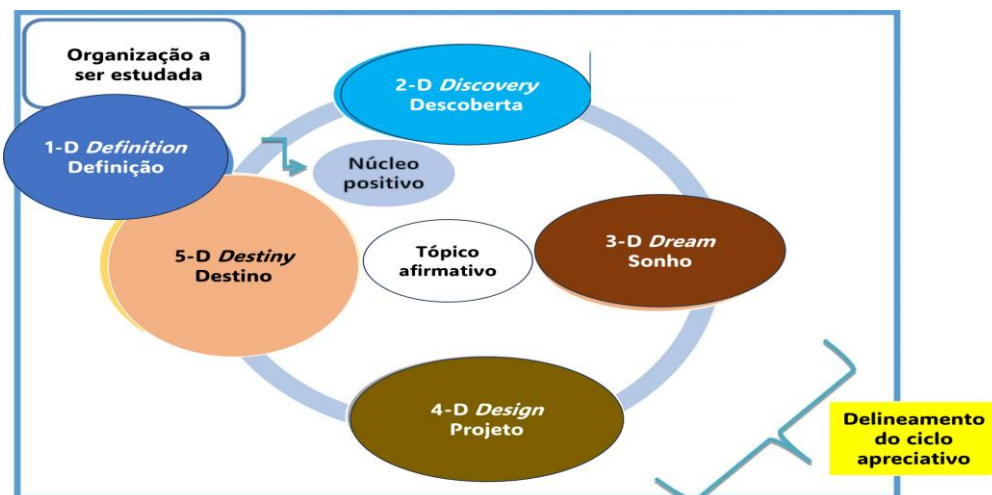
A Figura 6 reproduz o que se chama delineamento do ciclo apreciativo e expõe o encadeamento lógico que subsidia a aplicação do modelo de 5-D, cabendo destacar que cada D corresponde a uma série de estágios coordenados e articulados sem rigidez, circundados pelo núcleo positivo do sistema organizacional que envolve o desenho da pesquisa, tendo ao centro um ou mais tópicos afirmativos, que constituem o eixo da investigação e das questões que são formuladas aos participantes (Cooperrider; Whitney, 2006).

A elaboração de tópicos afirmativos prepara o terreno para o delineamento do ciclo apreciativo e representa o enunciado do grupo que deve transmitir pensamento dos participantes acerca do que será realizado e o que se pretende desenvolver de forma

¹⁴ Em inglês/português: 1-D *Discovery*/Descoberta, 2-D *Dream*/Sonho, 3-D *Design*/Projeto e 4-D *Destiny*/Destino), originalmente proposto por Cooperrider, Whitney e Stavros (2008).

crítica e reflexiva.¹⁵ Ou seja, implica analisar o que há de significativo em se perceber as mudanças pelas quais uma organização passou e ainda irá passar, articulando histórias, exemplos, metáforas, ritos e outros elementos culturais e institucionais próprios do tipo de abordagem feita neste estudo (Ridley-Duff; Duncan, 2015).

Figura 6 – Modelo de 5-D



Fonte: adaptado de Cooperrider; Whitney (2006)

Como já referido, no processo da IA, então, a identificação do núcleo positivo envolve coletar histórias de sucesso, experiências positivas e práticas que demonstram o melhor de um sistema (Cooperrider; Whitney, 2006). Por exemplo, uma organização pode explorar suas experiências mais bem-sucedidas, o que funcionou bem em projetos anteriores e como as equipes alcançaram resultados notáveis. Uma empresa de tecnologia pode descobrir que a colaboração eficaz entre equipes de diferentes departamentos levou a inovações revolucionárias. Uma escola pode identificar que os melhores resultados acadêmicos ocorrem quando os alunos têm mentores dedicados. Uma comunidade pode reconhecer que a sua maior força é a união dos residentes na resolução de problemas locais (Rothbard; Patil, 2012).

Corroborando com isto, Oliveira (2012, p. 182) afirma ainda que:

No núcleo positivo estão concentradas as forças capazes de aproveitar oportunidades, valorizar crenças fundamentais, expandir competências, ideias/aspirações para a inovação, dar corpo às esperanças e às melhores práticas, que podem existir tanto dentro como fora.

Conforme Cooperrider, Whitney e Stavros (2008), a IA é um processo em que o indivíduo constrói o futuro da organização com base em suas forças mais positivas. O núcleo positivo é o ponto de partida e chegada dessa investigação. Verifica-se, o que deu certo no passado, o que está funcionando bem no presente e quais são os desejos

¹⁵ Os tópicos devem ser expressos de forma positiva e desejável, expressando que há compreensão dos temas abordados, de modo a fornecer a direção que os participantes querem seguir, de acordo com os objetivos da pesquisa (Reed, 2007).

para o futuro. Espera-se descobrir as coisas que as pessoas fazem bem e o que as motiva a trabalhar juntas para alcançar objetivos comuns. Tudo isso se baseia nas forças que tornam a organização viva e vibrante (Almeida, 2013).

O Quadro 6 apresenta diferentes categorias de bens, forças e recursos que, quando reunidos para impulsionar a mudança, desempenham um papel fundamental na criação de uma estratégia eficaz e na compreensão do que forma o núcleo positivo de uma organização (Cooperrider; Whitney, 2006).

Quadro 6 – Núcleo positivo da vida organizacional

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

Fonte: Cooperrider e Whitney (2006).

O núcleo positivo, como se percebe, reúne dois elementos: realizações e tradições vitais, que podem revelar os fenômenos culturais que penetram todos os aspectos da vida cotidiana e indicam as formas compartilhadas de ver as coisas em uma organização (Ónday, 2016).

Para o autor, todas as organizações possuem suas próprias culturas, inclusive, algumas parecem ser ter culturas mais fortes e mais profundamente enraizadas do que outras. Uma cultura forte pode ser entendida como um conjunto coerente de crenças, valores, suposições e práticas adotadas pela maioria dos membros da organização. A ênfase está no seu (i) o grau de consistência que eles têm e (ii) na forma como a difusão acontece, da mesma forma que a motivação, o comprometimento, a identidade, a solidariedade e a uniformidade. Além disso, a cultura facilita a integração interna e a coordenação (Ónday, 2016).

Assim, explica-se a importância da cultura na composição do núcleo positivo que permeia todo o ciclo apreciativo de 5-D (visto na Figura 5), de sorte que sua captura permite que se conheça a essência institucional, constituída por um conjunto único de

habilidades, pontos fortes, recursos e ativos que somente cada pessoa, grupo, organização e comunidade possuem. Ou seja, são únicos daquele indivíduo e da identidade daquela organização (Whitney; Trosten-Bloom, 2010). Não menos importante é reconhecer que no núcleo positivo existem forças, recursos e práticas bem-sucedidas, os quais expressam alguns traços constitutivos da cultura organizacional.

Na IA, os participantes do modelo de 5-D podem identificar e analisar os elementos do núcleo positivo através do compartilhamento de suas histórias e narrativas, sobretudo nos momentos de valorização do que é feito na organização. Um elemento-chave no processo de IA é a reflexão em torno de narrativas históricas, a discussão em pequenos grupos e diálogos inclusivos sobre o que todos os participantes valorizam e levam adiante como elementos essenciais que criam uma cultura e constroem relacionamentos que eles percebem como intrínsecos e ajudam no envolvimento em torno do que é feito na organização (Andrus, 2010).¹⁶

Para Somerville e Farner (2012), a condução de um processo alinhado com o modelo de 5-D implica apreender que a cultura deve ser entendida como uma base partilhada de apreciação e ação desenvolvida através da comunicação expressa através de práticas discursivas e colaborativas que permitem mapear o núcleo positivo (Nascimento; Oliveira, 2022).

Neste ponto, retoma-se o modelo de 5-D, cujo ciclo do 2-D Descoberta parte da premissa de que todo sistema (organização, equipe, grupo de trabalho, etc.) funciona de modo efetivo, sendo possível focalizar, descrever e explicar os fatores positivos (passados e presentes), a utilização dos recursos, as experiências críticas de sucesso dos participantes e do que compõe a arquitetura sociotécnica da organização e de sua cultura (Cooperrider; Whitney, 2006).

Ao contar histórias como está implícito no 2-D as pessoas identificam e analisam os fatores únicos - como liderança, relacionamentos, tecnologias, processos principais, estruturas, valores, processos de aprendizagem e avanços conquistados encerrados nas experiências mais significativos (Ngomane, 2010). É interessante notar que isto aponta para *insights* e temáticas geradas pelos membros da organização que além de serem compartilhadas, prepararam o cenário para a fase do 3-D Sonho (Stavros; Godwin; Cooperrider, 2015).

¹⁶ Aqui, vale lembrar que, segundo o princípio construcionista, a cultura de uma organização é socialmente construída e definida pelos sistemas de crenças que lhe são inerentes e pelos modelos mentais de seus integrantes (Wattie; Masys, 2015).

O 3-D Sonho (Dream) constitui uma etapa em que o objetivo é criar uma visão positiva e compartilhada do futuro desejado, após consolidar ideias e pensamentos extraídos da descoberta (2-D). Com base nesse acervo que traz o significado das descobertas da etapa anterior, que alimenta as partes interessadas convidadas a imaginar e articular o que pode ser possível fazer com os aspectos positivos existentes, considerando os aprimoramentos a serem feitos (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2008).

As pessoas tomam consciência das forças que as conquistas passadas representam para que se imagine o futuro desejado e se projete metas que sejam tangíveis e alcançáveis (Ngomane, 2010). O 3-D considera os elos entre passado e presente positivos, resultantes do 2-D, levando os participantes a serem generativos e a se apropriarem do potencial da organização, delineando oportunidades e possibilidades quanto ao seu futuro. O exercício do 3-D implica visualizar a organização em um estado factível em relação ao tema da mudança. Trata-se de identificar e simbolizar as aspirações/sonhos comuns dos membros da organização, em torno de suas propostas de trabalho (Bushe, 2011). Está dentro desta fase a perspectiva de que o *status quo* seja desafiado e seus resultados venham ser objeto de discussões e projeções, devido à natureza generativa da IA.

Por sua vez, o 4-D Projeto acolhe as propostas e estratégias a serem desenvolvidas para transformar a visão decorrente do 3-D em realidade. As partes interessadas colaboram para criar planos concretos e ações práticas que apoiem a mudança desejada (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2008). São elaboradas proposições provocativas que incorpore os pontos fortes e sonhos projetados no tempo presente para o futuro, dentro de uma categoria específica, escolhida pelos participantes. Parte-se da ideia de que as propostas devem ser construídas e postas em prática. Busca-se apoios, suportes físicos e financeiros para que se viabilizem os projetos que forem delineados. É importante que haja convergência e confluência de ideias de todos os envolvidos (Nascimento; Oliveira, 2022; Whitney; Trosten-Bloom, 2010).

A fase do 5-D Destino cuida especialmente da implementação do que foi descoberto, passou pelo sonho e projetos expressos nos planos construídos nas etapas precedentes em que se estabelece também uma análise contínua e capacitação dos participantes para compreender processos sustentados de mudança (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2008). É o momento também de rever (e revisar) os tópicos afirmativos que deram início ao ciclo apreciativo, cuja consecução e avaliação devem ser interpretadas sob o ângulo de um processo de transformação. Neste sentido, a

adaptabilidade e flexibilidade são necessárias, para que este seja significativo e representativo do modelo de 5-D.

Uma síntese do ciclo apreciativo pode ser a seguinte: adota-se um foco positivo e investigação para levar adiante o processo; abre-se espaço para coletar e analisar histórias de forças essenciais, realizações e tradições vitais que expressam o núcleo positivo; reflete-se sobre temas que aparecem na discussão e análise feitas pelos participantes; trabalha-se com esquemas de compartilhamento do que emerge do processo, associando dados do passado, presente e futuro; e mobiliza-se apoio, forças e recursos para transformar planos em realidade (Whitney; Trosten-Bloom; Vianello, 2019).

3. METODOLOGIA

Nesta seção são explicados os métodos usados na pesquisa, bem como o planejamento, a natureza e a escolha metodológica do estudo, que buscam responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos definidos na dissertação. Também se apresenta os procedimentos de coleta e análise de dados. De acordo com Cervo e Bervian (2003), método é a forma de organizar os processos necessários para alcançar um objetivo ou resultado desejado. Já método científico é “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (Gil, 2008, p. 8).

3.1. NATUREZA DA PESQUISA E ESCOLHA METODOLÓGICA

Este estudo é caracterizado como aplicado tendo em vista que seu principal propósito é gerar conhecimento e se dedica a tratar de assuntos considerados específicos, com foco em questões locais, em contraste com a pesquisa básica, que se concentra em verdades e interesses de natureza universal (Prodanov; Freitas, 2013). Vale ressaltar ao se concentrar no caso particular da CECC/UFPE, a adoção dessa classificação se mostra apropriada. Inclui, ainda, o fato de que o método de amostragem intencional está sendo utilizado e favorecido pela sua natureza operacional, considerando-se que a mestrandia é integrante do órgão em questão.¹⁷ Nessa qualidade poderá estabelecer com maior acessibilidade a interação com os agentes públicos deste setor da UFPE, que foram reunidos em um grupo focal, como detalhado mais adiante.

A temática, problematização, os objetivos e a montagem do referencial teórico denotam que a pesquisa envolve questões institucionais e apreciativas, que abordam o processo de institucionalização, a cultura organizacional no contexto do controle interno da função de compras e o modelo de 5-D, com recortes sinalizados para o fato de que o enfoque se refere a uma universidade pública. Vale lembrar que o objetivo desta dissertação consiste em: desenvolver um estudo institucional e apreciativo para analisar como se dá o processo de institucionalização de uma cultura de controle com base nos artefatos contábeis existentes na CECC/UFPE.

Segundo a teoria institucional, é preciso entender que a realidade é construída socialmente, para poder usar as metodologias mais adequadas (Aksom; Chorny, 2018). Epistemologicamente, o estudo utilizou o modelo de 5-D para coletar dados e analisar a realidade de forma participativa e colaborativa, em coerência com a perspectiva

¹⁷ Ver mais adiante na seção 4.1.1 a nota que delimita a trajetória percorrida pela CECC/UFPE e esclarece o processo de desinstitucionalização incidente sobre o órgão estudado em agosto de 2024.

construtivista, que compreende haver múltiplas realidades construídas por diferentes indivíduos que produzem conhecimento em conjunto (Guba; Lincoln, 2005). Deste modo, tanto o pesquisador como o participante são coautores do material resultante da pesquisa, incluindo a colaboração com o processo de interpretação e a vinculação com a realidade de que ambos fazem parte.

Segundo Aksom e Chorny (2018), uma realidade ontologicamente subjetiva pode ser observada de forma objetiva, por meio da descrição das experiências e dos relatos dos seres humanos, que são os responsáveis por criar as instituições com suas ações, os atores ou agentes.

Zilber (2020) ressalta que a investigação das bases microestruturais das instituições, como se trata o estudo ora proposto, em uma unidade organizacional de uma universidade pública, é ontologicamente fundada em uma visão construtivista de processos e utiliza a abordagem etnográfica de maneira progressiva. Isso tem o potencial de enriquecer tanto a teoria institucional quanto a compreensão dos processos de institucionalização, tal como se fez nesta dissertação. A autora argumenta que o nível microinstitucional também desempenha um papel essencial em pesquisas sobre comportamento organizacional e estudos psicológicos, observando que a análise não se restringe apenas aos indivíduos, mas também se estende às interações entre eles. Portanto, considerou-se ser adequado utilizar esta estratégia de pesquisa qualitativa através da qual se fez a coleta e análise de dados, com suas implicações interpretativas aplicadas neste estudo institucional.

Nesta dissertação, então, adotou-se uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, pois buscou entender o objeto de pesquisa a partir de diferentes perspectivas, sobretudo a institucional e a apreciativa, complementada pelo foco no estudo da cultura organizacional. A escolha dos métodos de pesquisa qualitativa não depende apenas de critérios objetivos, mas também de questões epistemológicas e da visão de mundo do pesquisador (Buchanan; Bryman, 2009). Esses fatores orientaram a condução desta pesquisa.

Segundo Baptista e Campos (2018), a pesquisa descritiva busca caracterizar a população e as organizações estudadas. A pesquisa qualitativa permite compreender os sentimentos, comportamentos, pensamentos e intenções dos participantes do estudo. De acordo com Silva (2016), que segue a perspectiva de Silverman (2009), a pesquisa qualitativa é planejada de forma a possibilitar a obtenção de resultados que revelem nuances que não seriam captadas por meio de, por exemplo, questionários fechados (survey).

A abordagem qualitativa e descritiva foi utilizada para apresentar uma descrição aprofundada e detalhada do comportamento do grupo em estudo, considerando suas particularidades, contextos e circunstâncias. O propósito foi alcançar uma compreensão mais ampla do fenômeno em questão, sem, contudo, pretender inferir relações causais ou generalizações estatísticas (Silverman, 2009).

Para os critérios de fins e meios, utilizou-se a classificação proposta por Vergara (2010). No Quadro 7, a descrição sobre os fins se enquadra no caso desta pesquisa.

Quadro 7 – Tipologia de pesquisa com base nos fins.

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

Fonte: Vergara (2010)

No Quadro 8, Vergara (2010) descreve os requisitos que atendem aos meios utilizados em uma pesquisa, tal como foi feito nesta dissertação.

Quadro 8 – Tipologia de pesquisa com base nos meios

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

	mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.
--	---

Fonte: Vergara (2010)

Neste sentido, a pesquisa teve como campo empírico a CECC/UFPE, espaço onde se direcionou o diálogo e se obteve as narrativas que permitiram conhecer as múltiplas realidades da cultura de compras e de controle interno na esfera local e, ao analisá-las, rever seus fundamentos e desafiar seus pressupostos orientadores ou promover a reconsideração daquilo que é tomado como certo e, assim, fornecer novas alternativas para a ação social (Cooperrider; Srivastva, 2008). Como já mencionado, a cultura do local de trabalho pode ser influenciada pelo funcionamento e processos do sistema e pelos indivíduos que trabalham dentro dele (Schein, 2010).

Aqui é importante reafirmar que o *locus* da pesquisa se concentrou na atuação da CECC/UFPE responsável pela execução e o controle das compras de bens comuns para suprir as necessidades de toda a instituição, ao longo dos anos 2013-2024.¹⁸ Com vistas a realizar a execução orçamentária e o controle dessas compras, coube-lhe obedecer aos dispositivos legais incidentes sobre as instituições públicas federais e prezar por atender aos princípios constitucionais e as normas sociais positivas. Para tanto, a CECC/UFPE se utilizou de artefatos contábeis que dizem respeito à cultura de controle existente em suas atividades em busca de economicidade, eficácia e efetividade, em processo de institucionalização de suas ações e atividades e consequentemente a legitimação, desde que ela foi criada em 2012. Neste sentido, tornou-se necessário mencionar documentos representativos dos processos levados a efeito pela CECC/UFPE, não obstante a análise documental ter sido eventual ou mesmo secundária.

O certo é que a IA exige um modo de trabalho colaborativo. Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2008 p. 55): “a equipe deve conter uma variedade de ‘vozes’, já que é na diversidade que se origina uma riqueza maior de relações, diálogo e possibilidade”. É interessante notar que a IA é comumente descrita como sendo “pesquisa com” em vez de “pesquisa sobre” (Reed, 2007).

Um estudo de caso, de acordo com Gil (2008) é um procedimento de coleta de dados que consiste em investigar profundamente um ou poucos objetos, para conhecer seu contexto e seus detalhes, o que não seria possível com outros tipos de procedimentos.

¹⁸ Os bens de consumo comum a todos, como por exemplo, papel, caneta, pilotos para quadros brancos, e demais itens correlatos. Bens permanentes comuns a todos, como por exemplo, carteiras escolares, microcomputadores, ares-condicionados, quadros brancos, entre outros (UFPE, 2020).

Trata-se de uma estratégia de pesquisa que busca responder como e por que certos fenômenos acontecem, quando não há uma separação clara entre o fenômeno e o contexto, quando se quer focar em um evento contemporâneo e quando não se tem controle sobre o comportamento do evento (Yin, 2015).

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

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

Então, Gil (2008) explica que neste contexto, é importante destacar que as abordagens metodológicas utilizadas na investigação de estudos de caso representam uma abordagem flexível no âmbito das organizações. Geralmente, prevalece uma abordagem qualitativa que promove o uso de métodos interpretativos na análise dos dados.

Adicionalmente, um estudo de caso constitui uma pesquisa empírica que viabiliza a investigação de um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto do mundo real, particularmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente delineados (Yin, 2015). O autor argumenta que a condução de uma investigação por meio de um estudo de caso permanece como um dos desafios mais complexos nas ciências sociais. Para ele, a aplicação deste método envolve a seguinte tríade:

(a) o tipo de questão de pesquisa proposto; (b) a extensão do controle que um pesquisador tem sobre os eventos comportamentais reais; (c) o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos totalmente históricos (Yin, 2015, p. 9).

Por fim, mas não menos importante, na pesquisa empírica, por definição, a IA é nitidamente identificada com a pesquisa-ação que combina o estudo e a mudança de sistemas sociais usando princípios de construção social para chamar a atenção para o poder da linguagem positiva na criação de futuros desejados (Gergen; Thatchenkery, 2004).

O paradigma 2, mencionado no Quadro 5, constitui um diferencial por ser típico da pesquisa-ação apreciativa que, além de positiva, também é generativa e, portanto, transformacional, algo bem diferente da pesquisa-ação tradicional (Bushe, 2007), que enfoca a resolução de problemas nas organizações, como ponto de partida. Trabalha-se com valores fundamentais e pontos fortes de pessoas, grupos e organizações, com foco

nas áreas de desafios e direções que precisam ser bem conhecidas para que se possa mudar (Garrett, 2022), examinando paradigmas, normas, ideologias ou valores organizacionais de maneira fundamental. Como defendido por Cooperrider e Whitney (2006), trata-se de um método de pesquisa que agrega valor às organizações com base em uma orientação construcionista para o significado e a realidade, através da colaboração com as partes interessadas e se alinha com a natureza transformadora do estudo. Isto se torna possível ao combinar a IA e adaptá-la aos conceitos-chave do modelo de 5-D, que constitui uma ferramenta estratégia para a implementação da pesquisa-ação e viabiliza a coleta e a análise de dados.

3.2 ESTRATÉGIA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção aborda como foram postos em prática os procedimentos de coleta e análise dos dados, mediante um enfoque temático do conteúdo obtido que foi principalmente resultante da montagem de oficinas com um grupo focal e complementado por análise documental, na medida em que foi necessário.¹⁹

Metodologicamente, o uso de grupos focais consiste em processos de interação entre os participantes e o pesquisador, tomando como referência os temas da pesquisa e a concentração em tópicos específicos e diretivos. Para Aschidamini e Saupe (2004), esta é uma estratégia de pesquisa qualitativa na qual se pode discutir o que as pessoas pensam e focar em suas narrativas acerca de um fenômeno, mediante a construção coletiva de conhecimento. No estudo de Val e Fook (2016), usando a IA, grupos focais foram geradores das proposições provocativas ao longo de sua pesquisa, possibilitando descrever as maneiras de fazer as coisas, os ideais da organização - suas estruturas, sistemas, valores, normas, estratégias e relacionamentos.

Já Clouder e King (2015) entendem que a utilização do grupo focal constitui o coração da pesquisa, o que é corroborado por Curtis e Redmond (2007), que recorreram a esse método para colher significados e valores compartilhados e questões consideradas importantes pelos participantes de seus estudos.

Por sua vez, o emprego do grupo focal também foi utilizado por Santos (2023), ao explorar o estágio de institucionalização da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco, por meio do modelo de 5-D e seu delineamento.

¹⁹ Os procedimentos da pesquisa foram submetidos e aprovados pelo Comitê de Ética da UFRPE, mediante a elaboração de um protocolo apreciativo inspirado em Oliveira, Sena e Mandú (2018) e na legislação vigente.

No estudo da CECC/UFPE, a aplicação do modelo de 5-D seguiu o recorte que se apresenta no Quadro 9, tendo-se trabalhado apenas com o 1-D e o 2-D em face da pergunta de pesquisa, do objetivo geral e dos objetivos específicos propostos nesta dissertação.²⁰

Quadro 9 – Guia e recorte da pesquisa

Pergunta de pesquisa: como analisar o processo de institucionalização de uma cultura de controle com base nos artefatos contábeis existentes na CECC/UFPE sob a ótica de um estudo institucional e apreciativo?	
Objetivo Geral: Desenvolver um estudo institucional e apreciativo para analisar como se dá o processo de institucionalização de uma cultura de controle com base nos artefatos contábeis existentes na CECC/UFPE	
Objetivos específicos	Articulação com o modelo de 5-D
a) Delimitar o processo de institucionalização de uma cultura de controle em um ente público associada à função de comparas em um ente público	1-D – Definição ✓ Reunião com a direção do CECC/UFPE e articulação para a montagem do grupo focal da pesquisa ✓ Elaboração do protocolo da pesquisa submissão e respectiva aprovação pelo Comitê de Ética da UFRPE ✓ Parametrização da pesquisa e das ações a serem desenvolvidas conforme o <i>framework</i> teórico e empírico proposto que inclui a formulação de tópicos afirmativos da pesquisa ✓ Estabelecimento de uma agenda de trabalho, com coleta de dados participantes e estabelecimento de seu perfil como membros de um grupo focal ✓ Sensibilização dos participantes ✓ Proposição de um ou mais tópicos afirmativos ✓ Refinamento do <i>framework</i> teórico e empírico da pesquisa, com foco nos conteúdos e descritores das categorias e subcategorias do processo de institucionalização em correlação de cada uma delas com as camadas da cultura organizacional
b) Identificar os artefatos contábeis existentes na CECC/UFPE no contexto da cultura organizacional de um ente público;	2-D - Descoberta ✓ Validação do c ✓ Estabelecimento de associações intrínsecas entre elementos da institucionalização e elementos culturais presentes nas narrativas e significados revelados pelos artefatos compreendidos nas estruturas físicas, estruturais e cognitivas da CECC/UFPE ✓ Envio do roteiro de campo utilizado nas oficinas com o grupo focal no decorrer da pesquisa, conforme proposta da coleta e análise dos dados analisados.

²⁰ Os demais Ds (3-D, 4-D e 5-D) não foram utilizados, sem prejuízo metodológico para a dissertação. O modelo de 5-D é flexível e pode sofrer ajustes de acordo com as necessidades dos pesquisadores (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2008).

c) Associar artefatos contábeis ao núcleo positivo do controle organizacional existente na CECC/UFPE no contexto de sua atuação institucional.	2-D - Descoberta ✓ Validação do <i>framework</i> teórico e empírico da pesquisa ✓ Mapeamento do núcleo positivo ²¹ e de suas conexões com o processo de institucionalização da CECC/UFPE, com base nos artefatos contábeis que forem identificados e considerados representativos da legitimidade obtida em sua atuação institucional ✓ Envio do roteiro de campo utilizado nas oficinas com o grupo focal no decorrer da pesquisa, conforme proposta da coleta e análise dos dados analisados.
--	---

Fonte: elaboração própria

Chama-se a atenção para a montagem do grupo focal, que está composto por seis integrantes, convidados graças ao contato com a então direção do CECC/UFPE, conforme previsto no 1-D – Definição, em que se buscou discutir o escopo da investigação, a agenda de trabalho das oficinas e o processo de sensibilização dos participantes acerca do objetivo e natureza da pesquisa, dentre outros componentes da parametrização da pesquisa e das ações a serem desenvolvidas conforme o *framework* teórico e empírico proposto.

As oficinas constituem um padrão empregado na pesquisa-ação apreciativa (Clouder; King, 2015), de modo que foram feitos convites para os integrantes do grupo focal na condição de membros da unidade empírica focalizada, conforme a disponibilidade e adequação da estrutura da CECC/UFPE, existente à época da dissertação.

Neste caso, o número de membros do grupo focal varia de quatro a 10 pessoas, como sugerido por Gondim (2003), para quem o desenvolvimento das atividades está relacionado com a elaboração de um roteiro, a exemplo do que foi feito nesta dissertação, conforme os parâmetros ajustados ao 1-D e ao 2-D.

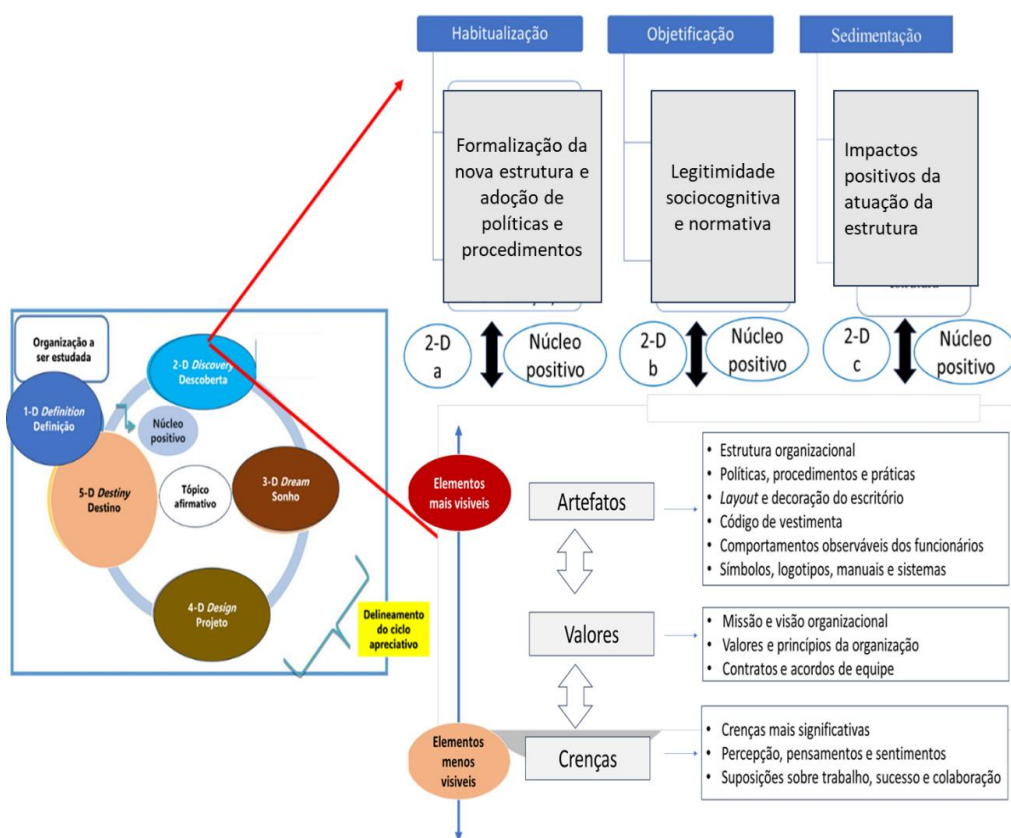
Uma das primeiras tarefas do grupo focal envolveu a discussão de um ou mais tópico(s) afirmativo(s) da pesquisa, o qual teve o papel de nortear o desenvolvimento do estudo e servir de referência da formulação das questões do 2-D Descoberta, respeitando a literatura sobre este assunto. Conforme os alvos do estudo, os tópicos afirmativos encontram-se no centro do modelo de 5-D (visto na Figura 5) e deles depende a formulação de perguntas e o desenvolvimento das etapas seguintes (Cooperrider; Whitney, 2006).

²¹ Foi feito um exame e adequação dos elementos do núcleo positivo com base no disposto no Quadro 7, utilizando-se como referência o contexto empírico da CECC/UFPE e as características do controle interno, bem como a função compras identificadas nesse ente público.

Como visto até aqui, o cerne da pesquisa-ação levou em conta a ênfase na descoberta do núcleo positivo (2-D) da cultura de controle e de sua institucionalidade na esfera da CECC/UFPE, a qual passou pela compreensão dos estágios que foram alcançados em seu funcionamento, além das camadas mais visíveis e as menos visíveis dos artefatos culturais, todos de natureza contábil.

Para a coleta de dados, o delineamento do roteiro e das questões fundamentais elaboradas seguiram as categorias e subcategorias extraídas de Tolbert e Zucker (1999) e de Schein (2010), para compor o *framework* teórico e empírico do 2-D, colocado em perspectiva na Figura 7, servindo para esquematizar e formular as perguntas do roteiro de campo associado ao processo de institucionalização da CECC/UFPE.

Figura 7 – Framework teórico prévio da pesquisa



Fonte: elaboração própria

Dois grandes desafios estiveram presentes no preparo, refinamento e validação deste *framework*: um de natureza teórica e outro de natureza empírica. O primeiro implicou trabalhar essas categorias e subcategorias do processo de institucionalização, concentrando o foco nos termos-chave constantes do desenho resultante e que tiveram seus descritores associados ao roteiro de perguntas adotado.

Isso é dito por conta dos elementos do núcleo positivo dispostos no Quadro 6, conforme a discussão nas oficinas do 2-D, em estreita associação intrínseca às várias

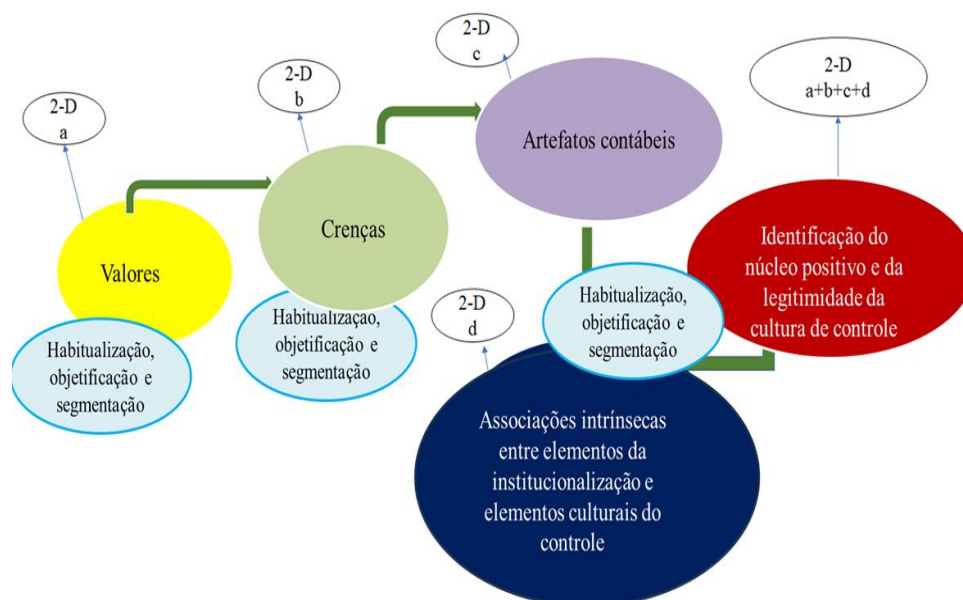
camadas de uma cultura organizacional presumida e existente na CECC/UFPE, inclusive as que levam à configuração do núcleo positivo.

A discussão sobre os artefatos contábeis identificados e discutidos com o grupo focal da CECC/UFPE deram consistência à análise das evidências geradas por aqueles que sinalizaram para os significados considerados pertinentes aos seus valores e crenças. Ao mesmo tempo os dados obtidos serviram para se entender os fundamentos para as normas associadas às evidências emergentes dos artefatos concretos encontrados no estudo e que podem ser interpretados como sendo comportamentos julgados aceitáveis em uma organização, sabendo-se que expressam uma visão de mundo diante da realidade posta sob análise (Schein, 2010).

O segundo desafio remete ao embate com a teoria e a natureza empírica dos dados, os quais se articulam aos conectores estabelecidos no *framework* empírico constante da Figura 8, objeto de validação a cada oficina do 2-D, em constante retroalimentação com o 1-D, considerado o norteador da pesquisa-ação.²²

O desenho da Figura 8 expõe os mecanismos de coleta e da própria análise dos dados, tendo se confirmado a expectativa de que o material obtido era consistente com os objetivos da pesquisa e convergente com a identificação do núcleo positivo e da cultura de controle da CECC/UFPE.

Figura 8 - Framework empírico prévio da pesquisa



Fonte: elaboração própria

A coleta de dados ocorreu de acordo com a dinâmica das oficinas do 1-D e do 2-D, na qual os encontros foram intercalados pelo envio de material por meio eletrônico

²² Este desenho foi testado e aperfeiçoado ao longo da pesquisa.

para os membros do grupo focal, com pedido de devolução das perguntas/respostas para fins de consolidação, extração de elementos temáticos, sistematização e revisão junto aos participantes, para que fosse feita a análise, validação e compartilhamento dos resultados, de modo coletivo, em que todos são considerados protagonistas da produção de conhecimento (Reed, 2007). Por esta razão, cabe trazer a visão de Gondim (2003, p. 151), de que a “opinião é esboçada, mesmo não sendo compartilhada por todos, para efeito de análise e interpretação dos resultados, é referida como do grupo”.

Para fins de interpretação dos dados, foi feita a análise temática de conteúdo, que é uma técnica empregada para se estudar e interpretar a comunicação de forma objetiva e sistemática (Bardin, 2011). Para o autor, trata-se de um conjunto de instrumentos metodológicos que poderão ser aplicados aos textos dos respondentes, cujos diálogos produziram o sentido a ser atribuído aos dados.

Vale lembrar que se lidou com uma abordagem construtivista, participativa e baseada nas experiências e falas dos indivíduos, implicando assumir que haveria múltiplas realidades cocriadas pelos participantes. Deste modo, o esquema interpretativo da metodologia caracterizou-se como um processo dependente da forma interativa de discussão estabelecida entre o investigador e os participantes da pesquisa (Laverty, 2003). Consequentemente, deve-se entender que a análise dos dados correspondeu à construção de realidades sociais interpretadas sob a ótica dos pensamentos e críticas dos atores envolvidos de cujas narrativas nasceram a descoberta progressiva de padrões, significados e relações a partir das falas, documentos ou observações realizadas no ciclo apreciativo.

Na análise dos dados desta dissertação cabe destacar a dimensão interpretativa e construtivista, segundo a qual se leva em conta a perspectiva dos participantes da pesquisa, que junto com o pesquisador atuam na produção de sentido ligada aos conteúdos em um estudo (Lara; Morges, 2025). Tal orientação é prevalecente no *framework* adotado e nos temas abordados, inclusive naqueles não previstos, sem prescrições rígidas.

Desta forma, na dissertação os dados foram submetidos à triangulação de teorias (Stake, 2005), sabendo-se que o *framework* teórico e empírico visou a permitir o uso de diferentes aportes e perspectiva de análises envolvendo questões ligadas ao controle interno, à visão da institucionalização, à visão apreciativa, aos artefatos contábeis e às crença e valores (base cultural).

Isto inclui as descrições detalhadas do contexto, as contribuições dos participantes, as citações diretas e indiretas para apoiar as evidências advindas das

descobertas, interligando teoria e prática (Coelho, 2020; Stake, 2005). De um lado, fez-se a interlocução com as diferentes perspectivas teóricas e, de outro, buscou-se a triangulação de observações com outras fontes de dados (Flick, 2009). Como resultado, isto favoreceu a percepção de totalidade acerca do objeto de estudo e a qualidade da pesquisa.

Por fim, mas não menos importante, destaca-se que cada aplicação de IA é única e suas fases não constituem etapas rígidas, ao mesmo tempo em que refletem os acordos entre os participantes, a adaptação ao ambiente e aos rumos que a pesquisa pode tomar, com a inclusão de novos esquemas tanto teóricos como empíricos. Para Cooperrider, Whitney e Stavros (2008, p. 132), não há uma única maneira de extrair sentido dos dados coletados que "podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de histórias, boletins informativos e outros recursos visuais".

3.3 QUESTÕES ÉTICAS

Como parte do processo de avaliação ética desta pesquisa, apresenta-se as questões constantes do Quadro 10 cujo conteúdo correspondeu às categorias e subcategorias extraídas do referencial teórico até aqui exposto, de modo a alcançar os objetivos geral e específicos da dissertação.

Com isto, conseguiu-se subsidiar o Comitê de Ética na Pesquisa da UFRPE (CEP/UFRPE) com informações que explicitaram o teor da aplicação institucional e apreciativa da abordagem utilizada. Adianta-se que as categorias constantes do Quadro 10 foram distribuídas nas três oficinas virtuais realizadas contando com a presença dos participantes do grupo focal, como detalhado mais adiante.

Quadro 10 – Conteúdo das questões formuladas aos membros do grupo focal da pesquisa

Categoria	Subcategoria	Pergunta
Habitualização (1ª. Oficina)	Formalização da nova estrutura e adoção de políticas e procedimentos	1. Quais são os aspectos positivos e os pontos fortes referentes a formulação do arranjo estrutural adotado? Dê destaque para políticas, procedimentos e normatizações que tenham sido relevantes nos momentos iniciais de funcionamento da CECC/UFPE 2. Quais políticas, procedimentos e normatizações contribuíram (e estão contribuindo) para estabelecer uma cultura de controle de compras eficaz na CECC/UFPE e como elas foram implementadas com sucesso?
Objetificação (2ª. Oficina)	Legitimidade cognitiva e normativa	3. Como é feito o compartilhamento do conhecimento dos integrantes da CECC/UFPE acerca de processos, procedimentos e práticas do trabalho por

		eles realizados? 4. Descreva uma situação passada em que a utilização de um artefato contábil resultou em uma decisão de compra significativamente apropriada na CECC/UFPE? 5. Considerando que a CECC/UFPE, enquanto estrutura componente de uma entidade pública deve cumprir determinados ritos, elenque os principais artefatos contábeis existentes na unidade que promovem uma cultura de controle aceita e legítima. 6. De que forma a CECC/UFPE utiliza suas estratégias para comunicar e reforçar a cultura de controle dentro e fora da organização, demonstrando dessa forma a institucionalização da estrutura e promovendo a sua legitimidade?
Sedimentação (3ª. Oficina)	Impactos positivos da atuação da estrutura	7. Quais são os aspectos positivos do arranjo estrutural da CECC/UFPE que devem ser consolidados nos próximos cinco anos? 8. Quais artefatos têm sido fundamentais para sustentar os processos de controle de compras e como eles estão sendo otimizados ao longo do tempo na CECC/UFPE? 9. Que metas mais significativas podem vir a ser alcançadas pela CECC/UFPE nos próximos cinco anos?

Fonte: adaptado do referencial teórico da pesquisa.

As respostas a essas perguntas não só contribuíram para o aprofundamento deste estudo, como também forneceram *insights* valiosos sobre a eficácia e a legitimidade da cultura de controle na CECC/UFPE, com ênfase no enfoque de compras adotado pelo pessoal que dela fazem parte.

Realizar uma pesquisa que envolve a coleta e armazenamento de dados, especialmente sobre um tema tão sensível e com certa complexidade como artefatos contábeis e cultura de controle interno ligado à função de compras na UFPE, apresentou alguns riscos que precisaram ser considerados e mitigados.

Portanto, foi necessário elencar os possíveis riscos e a forma utilizada para mitigá-los. Um deles foi o risco de violação de dados, que poderiam ocorrer por ataques cibernéticos e resultar na perda de informações. Para prevenir isso, foram utilizados *firewalls*, *software* antivírus e realizados *backups* dos dados para assegurar que as

informações pudessem ser recuperadas sem prejuízos. A perda de dados seja por falhas técnicas ou humanas também teve que ser considerada, e com a finalidade de minimizar esses riscos, foram realizados *backups* programados, de tempos em tempos visando a assegurar o armazenamento adequado e seguro das informações.

A pesquisa apresentou riscos mínimos, considerando que as atividades foram realizadas de forma remota e os participantes puderam escolher seu local de preferência para responder as questões e participar das oficinas. A metodologia estabeleceu o envio prévio de um roteiro constituído por nove perguntas (por e-mail) para cada participante do grupo focal constituído pelo pessoal da própria CECC/UFPE. As perguntas constaram de diferentes etapas, alertando-se que as respostas foram individuais e encaminhadas à pesquisadora para fins de consolidação antes das oficinas. O material foi consolidado pela pesquisadora para fins de discussão coletiva e validação conjunta dos dados obtidos em três oficinas virtuais, utilizando plataformas digitais como o *Google Meet*, com o qual os servidores da CECC/UFPE já estavam familiarizados por ser de uso comum nesta entidade pública.

Previu-se que: a) o agendamento dos encontros fosse feito por meio do *WhatsApp*, embora se pudesse recorrer também ao telefone, garantindo assim a troca de mensagens com toda segurança; b) para que não houvesse dificuldades em entender a proposta da pesquisa social aplicada, foi organizada uma reunião preliminar para sensibilização e esclarecimentos sobre o tema. Considerou-se que isto assegurou aos participantes tranquilidade e conforto para integrar o grupo focal constituído em bases colaborativas, com a liberdade de eles se absterem de responder ou participar das atividades das oficinas, sem qualquer obrigação; c) possíveis divergências de opinião foram consideradas plausíveis e elementos valiosos do estudo, enriquecendo a análise de dados, os resultados e as conclusões da pesquisa.

Ao contribuir com a pesquisa, o participante esteve seguro porque não foram divulgadas imagens de nenhum dos participantes do grupo focal e as respostas, depois de transcritas e discutidas foram expostas sem a identificação de seus respondentes mediante codificação específica atribuída a cada um, restrita somente às pesquisadoras responsáveis pelo estudo. Caso houvesse dificuldade do participante em responder às perguntas constantes do roteiro enviado, a pesquisadora prestaria os esclarecimentos necessários, mas, se persistisse o problema, estaria assegurado a cada participante o direito de não responder se assim preferisse, sem precisar explicar a sua decisão. Igualmente, como a pesquisa não requereu dados/informações confidenciais e nem

relacionados às suas funções no ambiente de trabalho, não se verificou desconforto algum.

Outra tranquilidade disse respeito ao fato de que as oficinas ocorrerem em datas e horários combinados com os participantes, de forma a reduzir possíveis impactos nas rotinas dos envolvidos. Na hipótese de que houvesse problemas com a internet, estimou-se que os participantes seriam informados sobre as possibilidades de encontros extras, devendo ser consensual a decisão de participar e dar continuidade aos trabalhos da pesquisa. As divergências de opiniões foram tratadas como parte do estudo contribuindo para a análise de dados, resultados e conclusão da pesquisa.

Durante a pesquisa, as informações coletadas foram armazenadas em computador de propriedade da pesquisadora, protegidos com senha, *firewall* e antivírus. Periodicamente, foram feitas cópias de segurança dos dados em um dispositivo USB (pendrive). Esses cuidados foram tomados para contornar os riscos inerentes ao mundo virtual e as possíveis limitações dos equipamentos eletrônicos utilizados.

Seguindo as diretrizes da Resolução CNS nº. 466/2012 assegurou-se que todas as informações coletadas fossem tratadas com o mais alto nível de confidencialidade e anonimato, além de terem sido tomadas precauções necessárias para proteger a integridade e o bem-estar dos participantes da pesquisa.

Em relação aos benefícios, pode-se dar destaque a relevância social e humanística do estudo, pois contribuiu para o bem-estar da sociedade como um todo e, em particular, para a instituição. Através de estudos como esse é possível visualizar como o avanço impactou a qualidade de vidas das pessoas envolvidas. Além disso, a pesquisa beneficiou a comunidade ao oferecer soluções para problemas reais. No caso desta dissertação, verificou-se especificamente que foi possível obter: a) melhor compreensão da cultura de controle interno na CECC/UFPE, considerando que os participantes tiveram *insights* sobre o atual estágio e desenvolvimento institucional do órgão em questão, bem como dos artefatos que mais contribuíram e poderão contribuir para uma atuação eficaz no controle interno de compras. b) satisfação por contribuir com a pesquisa acadêmica; c) abordagem apreciativa e colaborativa, tendo em vista que a pesquisa adotou um enfoque baseado em pontos fortes e na colaboração voltados para o fortalecimento da equipe envolvida na pesquisa. O referencial apreciativo foi usado para valorizar as pessoas, reconhecer ações positivas e estimular o diálogo interno.

O grupo focal foi composto pelos seis integrantes da CECC/UFPE, que assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), modelo virtual para

pesquisas *online* (Apêndice B). Os resultados obtidos foram compartilhados com os participantes visando proporcionar senso de pertencimento, de valorização de suas atividades e funções, bem como uma compreensão mais clara da sua contribuição para a pesquisa.

O critério de inclusão de todos os servidores da CECC/UFPE levou em conta o sugerido pela literatura que cerca os estudos acerca da cultura do local de trabalho. Schein (2010) argumenta que ela pode explicar o funcionamento e processos do sistema, a partir do olhar dos indivíduos que nele trabalham, de sorte que a participação dos envolvidos deve ser considerada essencial. Por outro lado, o referencial incentivou o diálogo e a coleta de narrativas de todos os participantes para documentar as histórias que permitiram conhecer as múltiplas realidades da cultura local e apontar para as alternativas que eles utilizavam no contexto de sua ação social como grupo (Cooperrider; Srivastva, 2008).

Assim, entendeu-se que a inclusão de todos os integrantes da CECC/UFPE permitiu conquistar representatividade e captar o senso de pertencimento ligado à cultura de controle de compras socialmente construída por seus integrantes, além de expressar seus valores, crenças e visões acerca dos artefatos que eles compartilham no ambiente de trabalho. A pesquisa apreciativa incentiva à inclusão e não à exclusão dos participantes.

Entretanto, apesar de esta pesquisa ser colaborativa, entendeu-se ser perfeitamente natural haver desistência de quaisquer participantes do grupo focal, a qualquer momento da pesquisa, o que efetivamente não aconteceu. Conforme consta do TCLE não haveria nenhum problema caso alguém se retirasse em qualquer fase da pesquisa, sem nenhuma penalidade.

4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

4.1. APLICAÇÃO DO PROTOCOLO DA PESQUISA E MONTAGEM DO GRUPO FOCAL (1-D)

4.1.1 Nota sobre a demarcação da abrangência histórica do cenário do processo de institucionalização da CECC/UFPE

O processo de institucionalização da CECC/UFPE estava em curso quando o então projeto de dissertação desta mestranda foi aprovado na esfera do PPGC e foram dados os primeiros passos para a sua efetiva realização. Entretanto, em paralelo ao percurso acadêmico do estudo da CECC/UFPE, observou-se o desencadeamento de sua desinstitucionalização, fenômeno este identificado como sendo um processo recursivo que pode acontecer devido a certo grau de (des)estabilização dos sistemas sociais (Machado-Da-Silva; Fonseca; Crubellate, 2005).

Na literatura, a desinstitucionalização refere-se à erosão ou descontinuidade de uma atividade ou prática organizacional institucionalizada o que, em tese, contraria a ênfase da teoria institucional na persistência e resistência cultural de comportamentos organizacionais institucionalizados. Esse é o entendimento de Oliver (1992), para quem uma variedade de condições indica que a desinstitucionalização pode acontecer, visto que as instituições são altamente suscetíveis à dissipação, rejeição ou substituição. Neste caso, uma situação concreta foi empiricamente observada no estudo da CECC/UFPE, como se passa a relatar.

A demarcação da desinstitucionalização da CECC/UFPE tem como referência o mês de agosto de 2024, quando o projeto de dissertação já se encontrava homologado pela banca do PPGC e já estava tramitando pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFRPE. O CEP é a instância que analisa e garante a conformidade ética de pesquisas realizadas nesta Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) quando elas envolvem seres humanos, a exemplo do que trata a temática de comportamentos institucionalizados e cultura no local de trabalho (Schein, 2010).

È neste contexto que se insere a significativa mudança na estrutura organizacional da UFPE, incidente sobre a extinção da então PROGEST, da qual a CECC/UFPE fazia parte, á época. Em seu lugar, foi criada a Pró-Reitoria de Administração (PROAD), cuja estrutura passou a comportar as competências relativas às atividades da CECC/UFPE que foram alocadas nas funções delegadas à Coordenação

de Administração Financeira (CAF), a qual incorporou a função de compras, entre outras atividades que ficaram sob sua responsabilidade.

Assim sendo, considerando as implicações da mudança sofrida na esfera da gestão estratégica da IFES objeto desta pesquisa, em comum acordo com sua orientadora, foi tomada uma decisão da mestranda no sentido de delimitar que o estudo do processo de institucionalização da CECC/UFPE iria abranger o período de sua criação em 2013 até agosto de 2024 quando suas atividades foram finalizadas em razão da extinção da PROGEST e sua substituição pela PROAD.

4.1.2 Coleta de dados e efetiva implementação da pesquisa

O levantamento de dados da pesquisa seguiu rigorosamente o protocolo metodológico previamente estabelecido, fundamentado nos princípios da IA e estruturado pelo modelo 5-D, devidamente aplicados na CECC/UFPE considerando o cenário do processo de institucionalização desse órgão, tal como configurado neste estudo.

Os passos seguidos no protocolo tiveram início mediante a realização de reunião prévia com a pró-reitora da PROGEST em 16/11/2023, ocasião na qual se fez o detalhamento da pesquisa, juntamente com a exposição de seus objetivos, procedimentos metodológicos e os benefícios do estudo, culminando no pedido de autorização para prosseguir com a investigação.

No ano seguinte, em 2024, começaram os trâmites da mudança na gestão superior da UFPE e a consequente necessidade de reafirmação da anuência requerida pela pesquisa, tendo ocorrido mais uma vez a apresentação do projeto de dissertação à nova administração da IFES. Um encontro realizado no processo de transição da PROGEST para a PROAD fez com que se estabelecesse os pactos e acordos necessários à realização da pesquisa, que foi acolhida e gerou a concessão da Carta de Anuência – documento indispensável para o desenvolvimento da pesquisa e requerido pelas exigências estipuladas pelo CEP/UFRPE (Apêndice A). Como mencionado anteriormente, nesse interim, a CECC/UFPE passou por um processo de transição para ser incorporada gradativamente à CAF/Pró-Reitoria de Administração (PROAD), cujo novo titular veio a assinar a Carta de Anuência.

A pesquisa recebeu parecer favorável e aprovação do CECC/UFPE em 13/12/2024, sob o nº 7.294.501, sendo este documento compartilhado com os participantes da pesquisa, principalmente no primeiro encontro com o grupo focal,

realizado de forma virtual no dia 05/02/2025, iniciado às 10h e com duração de 1h49. Na ocasião, todos concordaram com a assinatura do TCLE (Apêndice B).

Nesse encontro, a concepção da pesquisa foi apresentada aos participantes do grupo focal com o objetivo de conscientizá-los e sensibilizá-los sobre sua relevância. Durante a sessão, foram expostos os objetivos, a fundamentação teórica e a metodologia adotada na dissertação. Ao final da apresentação e do subsequente momento interativo, foram expostos os conteúdos constantes do Apêndice C, referentes aos enunciados dos tópicos afirmativos da pesquisa, a título de fomentar a discussão.

O grupo focal foi constituído pelos seis integrantes da então CECC/UFPE (Quadro 11), conforme ficou convencionado na delimitação de sua trajetória ainda na esfera da PROGEST, considerando a vigência de seu processo de institucionalização.

Quadro 11 – Perfis dos participantes do grupo focal.

Código do participante	Cargo/Função na CECC/UFPE e tempo de atuação na instituição	Formação Acadêmica
P1	Assistente em Administração. Atuação na CECC/UFPE em torno de nove anos	Graduação em Direito, pós-graduação em Direito do Trabalho e Mestranda em Políticas Públicas.
P2	Auxiliar em Administração. Atuação na CECC/UFPE desde a sua criação há 13 anos. Está na UFPE há mais de 33 anos.	Graduação em Gestão pública e pós-graduação em Gestão de Pessoas.
P3	Auxiliar em Administração. Atuação na CECC/UFPE havia três anos.	Graduação em Administração e pós-graduação em Administração Pública
P4	Atuou na UFPE por 32 anos, sendo 12 anos vinculados à PROGEST. Durante sete anos foi diretora de logística e há cinco anos ocupava o cargo de Pró-reitora.	Graduação em Letras, pós-graduação em Gestão de Serviços e Mestrado em Administração.
P5	Assistente em Administração. Atuação na CECC/UFPE em torno de quatro anos.	Graduação em Ciências Contábeis, pós-graduação em Controladoria Governamental.
P6	Coordenador da CECC/UFPE, da qual fazia parte há 10 anos.	Graduação em Secretariado executivo, pós-graduação em gestão pública. Mestrando em Gestão Pública.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme acordado com os participantes, foi criado um grupo no aplicativo *WhatsApp* com o propósito de otimizar a comunicação entre a pesquisadora e os envolvidos na pesquisa. Esse espaço digital permitiu esclarecer dúvidas sobre o estudo, facilitar a troca de informações e viabilizar a organização do cronograma das oficinas,

consolidando a estratégia de coleta de dados no formato remoto, por meio do *Google Meet*, conforme mencionado anteriormente.

Nos contatos estabelecidos, os participantes foram informados sobre a existência de um roteiro estruturado para a coleta de dados, articulado a cada uma das etapas do modelo 5-D, recortada apenas nos 1-D e 2-D, associados ao processos de institucionalização. As questões formuladas dentro desse roteiro foram previamente enviadas por *e-mail*, garantindo que os participantes tivessem tempo para refletir sobre os temas abordados antes de cada encontro. Dessa maneira, os encontros com a pesquisadora seguiram uma pauta previamente delineada, favorecendo a fluidez da discussão e a qualidade das análises realizadas.

4.2. 1-D (DEFINIÇÃO) PROPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS TÓPICOS AFIRMATIVOS DA PESQUISA

No dia 05/02/2025, às 10h, foi realizada a primeira oficina por meio de videoconferência, com duração de 1h49min.. Durante esse encontro inicial, foram detalhadamente apresentados os fundamentos da pesquisa, incluindo suas características, objetivos e relevância dentro do contexto apreciativo e institucional. Além disso, foi exposta a metodologia adotada, esclarecendo os procedimentos que norteariam a condução do estudo, garantindo que os participantes compreendessem sua estrutura e propósito. Esse momento foi essencial para estabelecer uma base sólida de entendimento e engajamento dos envolvidos na pesquisa.²³

A identificação de uma memória positiva associada à abordagem e metodologia da IA contribuiu significativamente para a apresentação da temática da dissertação e para a construção de um diálogo aprofundado sobre a fase 1-D (Definição).

Essa etapa é considerada essencial para a delimitação do escopo da pesquisa, permitindo estabelecer com clareza o foco inicial da investigação e o protagonismo dos participantes no processo (Bester, 2011).

Neste primeiro encontro após apresentação da concepção da dissertação, foi colocado em discussão com o grupo focal o texto do Apêndice C, referente à escolha do(s) tópico(s) afirmativo(s) da pesquisa que está dentro da fase 1-D (Definição). Após discussão sobre cada um dos tópicos afirmativos, as respostas dos participantes estão descritas no Quadro 12, no qual se verifica que cada membro do grupo focal assinalou

²³ Ao longo da pesquisa, todas as discussões e conversações das oficinas foram gravadas, mediante a autorização dos participantes do grupo focal, conforme ferramenta integrante do *Google Meet*.

positivamente que fez a leitura do texto apresentado. As respostas dadas e seus desdobramentos na oficina geraram anotações de campo feitas pela pesquisadora, em adição ao material elaborado por cada participante.

Quadro 12 – Tópicos afirmativos propostos e confirmação da leitura feita pelos participantes do grupo focal sobre a escolha dos tópicos afirmativos

Tópicos Afirmativos	Participantes					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6
1) O arcabouço legal e as potencialidades e capacidades humanas são utilizadas na CECC/UFPE para a criação e inovação de arranjos estruturais (normas e procedimentos) com o fim de otimizar os processos de compra, promover a modernização das práticas de aquisição, tornando os processos de aquisição e controle das compras eficaz e eficiente	X	X	X	X	X	X
2) No contexto das compras governamentais, a CECC/UFPE busca conquistar o consenso regulatório (fazer corretamente, conforme a legislação), normativo (fazer o que é certo) e cultural-cognitivo (fazer o que é aceito por todos) para validar e implementar novos procedimentos ou tecnologias, a fim de garantir que as mudanças sejam legitimadas aceitas e integradas em sua cultura organizacional	X*	X	X	X*	X	X*
3) Os impactos positivos da atuação da CECC/UFPE como uma estrutura organizacional de controle estão sendo cada vez mais disseminados para garantir a continuidade e o aprimoramento dos processos de execução e controle de compras. Desta forma, fortalece a cultura de controle e a eficiência na aplicação dos recursos públicos.	X	X	X	X	X	X

Fonte: Dados da pesquisa.

Por unanimidade, os participantes consideraram os três tópicos afirmativos relevantes para a pesquisa. De acordo com o participante P1, os três itens refletem a atuação da CECC na consolidação da cultura de controle na unidade, servindo como referência para outros setores com atividades relacionadas à área de compras, como, por exemplo, as gerências de compras dos centros acadêmicos.

Contudo, três participantes (P1, P4 e P6) questionaram a formulação do segundo tópico afirmativo, especificamente a expressão "consenso regulatório cultural-cognitivo (fazer o que é aceito por todos)". Segundo eles, o termo "aceito por todos" não representa fielmente a realidade, já que, em diversas situações, outros setores não aceitavam imediatamente novos formulários, *checklists* ou procedimentos criados para

garantir a segurança das informações ou a regularidade dos trâmites processuais. Neste caso, o entendimento do participante P4 foi o seguinte:

Eu achei que essa parte do texto que afirma: “fazer o que é aceito por todos”, ficou um pouco deslocada, uma vez que em determinadas situações ao definir normas e padrões para as atividades propostas, tal definição não era aceita por todos, alguns questionavam, mesmo que a maioria aceitasse como a melhor forma de fazer (P4)

Durante a discussão, então, foi esclarecido que a expressão "fazer o que é aceito por todos" não se refere à aceitação unânime e imediata, mas sim à compreensão, ao longo do tempo, de que essas normas e procedimentos trazem benefícios práticos, resolvem problemas e, por isso, acabam sendo considerados viáveis, importantes e, em muitos casos, indispensáveis. Após o debate sobre essa parte específica do texto, ficou definido que o item 2 precisaria de ajustes para deixar seu conteúdo mais claro e compreensível, tendo se deliberado aprovar a seguinte redação:

2) No contexto das compras governamentais, a CECC/UFPE busca conquistar o consenso regulatório (fazer corretamente, conforme a legislação), normativo (fazer o que é certo) e cultural-*cognitivo* (**fazer o que é considerado pelas pessoas como a forma certa de fazer**) para validar e implementar novos procedimentos ou tecnologias, a fim de garantir que as mudanças sejam legitimadas, aceitas e integradas em sua cultura organizacional (novo texto do tópico afirmativo elaborado pelo grupo focal da pesquisa. Grifo nosso).

Os tópicos afirmativos 1 e 3 foram aprovados de forma unânime por todos os presentes. O participante P1 destacou em relação ao tópico 1 que o conjunto de legislações que regulamenta as compras públicas no Brasil, aliado ao empenho da equipe em elaborar *checklists* e estabelecer um fluxo processual organizado, tem contribuído significativamente para o cumprimento das exigências legais em todas as etapas do processo de aquisição. Essa conformidade tem sido observada tanto pelos membros da CECC/UFPE quanto por colegas de outros centros acadêmicos, que passaram a utilizar essa unidade como referência, modelo ou padrão de boas práticas. Para Mendonça *et al.*, (2017), a realização de aquisições públicas exige não apenas a seleção da proposta mais vantajosa, mas também a execução contratual em conformidade com os normativos vigentes e o estabelecimento de mecanismos eficazes de controle e fiscalização ao longo de todo o processo.

Sobre o tópico 3, o membro P6 concordou plenamente com o seu conteúdo. Tal afirmação corroborou o entendimento de que a atuação da CECC/UFPE tem se mostrado fundamental como instância com função de controle interno, não apenas no cumprimento das normativas, mas também na consolidação de uma cultura organizacional orientada à integridade e à eficiência. A disseminação das práticas

adotadas pela CECC/UFPE contribui diretamente para a padronização de procedimentos, a qualificação dos processos de compras e, sobretudo, para o uso mais responsável e transparente dos recursos públicos. Trata-se, sem dúvida, de um ponto relevante e estruturante para a gestão universitária.

Após o debate, os tópicos afirmativos escolhidos foram transpostos para o disposto no Quadro 13.

Quadro 13 – Novos Tópicos afirmativos orientadores do estudo

Tópicos Afirmativos da Pesquisa
1) O arcabouço legal e as potencialidades e capacidades humanas são utilizadas na CECC/UFPE para a criação e inovação de arranjos estruturais (normas e procedimentos) com o fim de otimizar os processos de compra, promover a modernização das práticas de aquisição, tornando os processos de aquisição e controle das compras eficaz e eficiente
2) No contexto das compras governamentais, a CECC/UFPE busca conquistar o consenso regulatório (fazer corretamente, conforme a legislação), normativo (fazer o que é certo) e cultural-cognitivo (fazer o que é considerado pelas pessoas como a forma certa de fazer) para validar e implementar novos procedimentos ou tecnologias, a fim de garantir que as mudanças sejam legitimadas aceitas e integradas em sua cultura organizacional
3) Os impactos positivos da atuação da CECC/UFPE como uma estrutura organizacional de controle estão sendo cada vez mais disseminados para garantir a continuidade e o aprimoramento dos processos de execução e controle de compras. Desta forma, fortalece a cultura de controle e a eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Esse consolidado passou a ser o orientador do processo de análise, considerando o papel que os tópicos afirmativos exercem no estudo apreciativo.

4.3 2-D (DESCOBERTA)/Habitualização

Dando continuidade ao ciclo da pesquisa, as Oficinas do 2-D Descoberta/Habitualização (Apêndice D) e 2-D Descoberta/Objetificação (Apêndice E) foram realizadas no dia 24/03/2025, por meio de videoconferência, com início às 10h e duração total de 1h32min. Estiveram presentes os seis integrantes do grupo focal. No entanto, a participante P3 enfrentou dificuldades técnicas com o microfone e, por essa razão, participou apenas por meio do *chat* da plataforma utilizada.

Após a abertura da oficina, realizada pela pesquisadora com uma breve recapitulação das características e dos objetivos da pesquisa — conforme já mencionado anteriormente — teve início a Etapa 2-D (Descoberta)/Habitualização. Nesta ocasião, os participantes foram convidados a refletir e responder no contexto da CECC/UFPE sobre aspectos relacionados ao processo de habitualização, que seria a implementação de

novos arranjos estruturais viabilizando a adoção de políticas e procedimentos padronizados e formalizados, configurando-se como respostas organizacionais sistemáticas a problemas recorrentes ou de natureza semelhante (Tolbert; Zucker, 1999), conforme previsto no *framework* da pesquisa.

O roteiro elaborado para o Estágio 2-D foi constituído por duas questões previamente encaminhadas aos participantes, que as responderam digitalmente e as enviaram eletronicamente para a pesquisadora, permitindo sua posterior consolidação e exposição na referida oficina. As respostas relativas à primeira pergunta estão sistematizadas no Quadro 14.

Quadro 14 – Respostas consolidadas dadas à primeira pergunta do ciclo 2-D Descoberta/Habitualização

Primeira pergunta do ciclo 2-D Descoberta/Habitualização
1. Quais são os aspectos positivos e os pontos fortes referentes a formulação do arranjo estrutural adotado? Dê destaque para políticas, procedimentos e normatizações que tenham sido relevantes nos momentos iniciais de funcionamento da CECC/UFPE
P1 - Entrei na CECC em 2016, e já encontrei uma coordenação bastante consolidada. Acredito que os principais pontos fortes se deram em razão da distribuição de tarefas, formação de <i>checklist</i> para observar os procedimentos, formulários pré-definidos enviados aos setores da UFPE que pretendiam solicitar materiais, serviços ou qualquer outra atividade que a CECC desempenhava
P2 - Desde que entrei na CECC, muitas mudanças aconteceram. Por exemplo, a introdução de sistemas eletrônicos no acompanhamento no saldo de Atas, o que considero um ponto forte. Outro ponto forte foi o estabelecimento do regimento interno, em que constam as competências da coordenação
P3 - Passei pouco tempo na coordenação e não participei da formulação das normatizações e dos procedimentos adotados, mas pela pouca experiência que tive acho que os procedimentos estavam bastante alinhados e contribuindo para o bom funcionamento da CECC
P4 - Os aspectos positivos se dão no tocante à implementação de uma cultura de controle e execução de compras até então inexistente, a padronização dos procedimentos para tais atividades, através da normatização criada baseada na legislação vigente, criando formulários, planilhas de acompanhamento, <i>checklists</i> , <i>e-mail</i> institucional da CECC para a comunicação interna (gerências de compras da UFPE) e externa (fornecedores), entre outros
P5 - O contexto de normatização e alinhamento de demandas comuns a todos os centros acadêmicos, órgãos suplementares e pró-reitorias, adotados pela estrutura funcional da CECC/PROGEST/UFPE, gerou a padronização das distribuições de materiais (consumo e permanente). De maneira que as cadeias de suprimentos tornaram-se rastreáveis desde o princípio da necessidade de bens até a entrega efetiva. Ao passo que a engrenagem do “orçamento x produto” foi centralizada num único setor, grande maioria dos produtos das mais variadas naturezas - desde a caneta até o ar-condicionado - por consequência seriam mais facilmente realizáveis mediante o aperfeiçoamento das práticas de logística e o seguimento mais acurado às legislações vigentes
P6 - Em um momento de reestruturação em que se tinha pouco controle sobre as atividades realizadas, a normatização dos procedimentos ajudou a estabelecer uma cultura organizacional mais eficaz eliminando processos repetitivos e desnecessários, criando uma rotina enxuta e aceita pela grande maioria dos colaboradores. A falta de regras e procedimentos criava um clima de caos que impedia que o setor se estabelecesse

dentro da sua estrutura administrativa, muitas vezes gerando conflitos e redundâncias. Ao se estabelecer algumas regras e responsabilizações, os colaboradores se sentiram mais seguros e confiantes no desempenho de suas atribuições, ao mesmo tempo em que a chefia pôde avaliar e acompanhar o trabalho de cada um, dando mais suporte e focando em outras atividades a nível gerencial. O público atendido também percebeu as mudanças e facilmente se adaptou as novas regras. Como exemplo de política bem-sucedida no início do funcionamento do setor, podemos citar a padronização e criação de formulários para aquisição dos itens de materiais de expediente disponibilizados pelo Almoxarifado Central. Foram criadas rotinas diárias além de formulários que ajudaram a organizar os pedidos e ter controle sobre as entregas, aumentando a capacidade de atendimento e diminuindo o tempo entre o pedido, separação e recebimento do material pelo solicitante.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise das respostas dos participantes do grupo focal evidencia um processo de institucionalização marcado por práticas organizacionais estruturadas e eficazes. Com base nos depoimentos colhidos, é possível identificar elementos essenciais que contribuíram para o fortalecimento da CECC/UFPE, desde sua criação em 2013, relacionando-os ao arcabouço teórico da administração pública e da gestão organizacional.

Em primeiro lugar, a distribuição de tarefas e a implementação de *checklists* e formulários padronizados surgem como estratégias fundamentais para garantir a operacionalização das atividades. Nesse sentido, a adoção de formulários pré-definidos e *checklists*, conforme relatado pelo membro P1, demonstra um alinhamento com essa perspectiva teórica ao permitir que os setores da UFPE solicitassem materiais e serviços de maneira estruturada e organizada.

Além disso, a introdução de sistemas eletrônicos para acompanhamento de saldo de Atas, mencionada pelo P2, levou a um avanço na modernização e controle das atividades administrativas na CECC/UFPE. Inclusive, a transição para processos digitais e sua aceitação como positiva para os agentes envolvidos, demonstram que esse processo passou pela fase de habituação. A implementação do regimento interno, destacada pelo mesmo participante, também foi vista como um fator relevante para a aceitação do papel da CECC/UFPE, pois estabeleceu formalmente suas competências e as responsabilidades da coordenação, conferindo maior clareza na execução das atividades.

Outro aspecto relevante foi o objetivo de se criar uma cultura de controle e execução de compras, conforme destacado pelo P4. A padronização dos procedimentos por meio da normatização baseada na legislação vigente veio refletir a necessidade de conformidade legal e *accountability* dentro da gestão pública da UFPE. O uso de formulários, planilhas de acompanhamento e *e-mail* institucional demonstra o esforço

para garantir maior controle, rastreabilidade e comunicação eficaz entre os agentes envolvidos no processo de compras.

No que tange à centralização da cadeia de suprimentos, conforme apontado pelo P5 observou-se o impacto positivo na eficiência da gestão de recursos materiais. A rastreabilidade dos bens adquiridos e a centralização do orçamento reforçaram a ideia de que uma estrutura bem definida somente podia contribuir para o aprimoramento logístico e a aderência às normativas legais. Para Delioglanis (2020), as ações e atividades das unidades responsáveis pelas compras devem estar em conformidade com as legislações, critérios e normatizações que estabelecem as boas práticas da função de compras, a fim de assegurar a execução de aquisições de forma correta e vantajosa para a administração pública. Nesse contexto, a adoção de boas práticas demanda e demandou a contínua modernização e inovação dos processos utilizados para a realização de compras de forma eficaz, eficiente e com economicidade.

Por fim, a implementação de normatizações para eliminar processos repetitivos e desnecessários, mencionada pelo P6, resultou na criação de uma rotina organizacional mais enxuta e funcional na esfera da CECC/UFPE. A normatização contribuiu para a redução de conflitos internos e redundâncias, além de fortalecer a segurança dos colaboradores na execução de suas atividades. A percepção positiva do público atendido também sugere que a padronização das atividades foi bem recebida e facilitou a adaptação às novas regras. A criação de rotinas diárias e formulários para aquisição de materiais de expediente no Almoxarifado Central reforçou o impacto positivo da institucionalização da CECC/UFPE na eficiência dos processos administrativos.

Com isso, as políticas, procedimentos e normatizações implementadas contribuíram para estabelecer uma cultura de controle de compras eficaz. A introdução do SIPAC em 2018/19, mencionada pelo P1, permitiu a digitalização dos processos, aumentando a transparência e o controle das atividades. A normatização baseada nas leis de licitação e compras, conforme citado pelo P2, tornou-se um guia essencial para as operações diárias, enquanto a comunicação direta com os gerentes de compras da UFPE, destacada pelo P4, garantiu o alinhamento das práticas administrativas em toda a instituição.

A cultura da publicidade e tempestividade na execução orçamentária, citada pelo P5, contribuiu para a perenidade das boas práticas. O controle do uso do saldo nas Atas de Registro de Preços, conforme apontado pelo P6 evitou desperdícios e aperfeiçoou a distribuição de materiais, evidenciando a importância do planejamento estratégico na gestão pública. A disponibilização de normas e orientações no *site* oficial da então

PROGEST facilitou o acesso rápido e seguro à informação, promovendo maior eficiência e transparência na gestão de compras.

O desenvolvimento de padrões de envio de *e-mails* e planilhas para controle de recebimento de materiais, além da capacitação de servidores para contato com fornecedores, fortaleceu ainda mais a eficiência do setor. A implementação de rotinas de aquisição e acompanhamento de demandas internas permitiu que a CECC desempenhasse um papel essencial no suporte às compras para toda a Universidade.

Em relação à segunda pergunta do roteiro referente ao Ciclo 2-D - Habituação, o Quadro 15 apresenta as respostas consolidadas dos participantes acerca da implementação de políticas, procedimentos e normatizações.

Quadro 15: Respostas consolidadas dadas à segunda pergunta do ciclo 2-D Descoberta/Habituação

Segunda pergunta do ciclo 2-D- Descoberta/Habituação
2. Quais políticas, procedimentos e normatizações contribuíram (e estavam contribuindo) para estabelecer uma cultura de controle de compras eficaz na CECC/UFPE e como elas foram implementadas com sucesso?
P1 - Como já dito, a existência de formulários e documentos pré-definidos ajudou a padronizar o serviço da coordenação. A gestão participativa da coordenação e da diretoria (na época a DLOG), ²⁴ também contribuíram para a implementação eficaz. O setor também contou com a implantação, em 2018/19 do SIPAC, um sistema integrado que tornou os processos digitais, e facilitou a transparência e controle das atividades, por mais que houvesse dificuldades de uso do sistema
P2 - As Leis de licitações e compras contribuíram e contribuem como um guia para as nossas atividades, bem como as normativas internas e os modelos de formulários e documentos que utilizamos no dia a dia
P3 - Uma ótima contribuição foi o uso do processo eletrônico para a solicitação, aquisição e distribuição dos materiais permanentes
P4 - A implantação de uma comunicação direta com os gerentes de compras da instituição, orientando-os nos procedimentos das compras, dirimindo dúvidas contribuiu e ainda contribui para que a padronização da atividade de compras na universidade seja seguida, bem como a disponibilização no sítio da Pró-reitoria das orientações e documentação (normas, formulários, <i>checklists</i> etc.) para utilização da comunidade acadêmica
P5 - A cultura da publicidade, da tempestividade, da efetivação da execução orçamentária dentro do próprio exercício financeiro vigente, e principalmente da continuidade das práticas supracitadas unificadas e, de maneira perene e evolutiva nas práticas de controle e execução dos orçamentos
P6 - Ainda em relação ao Almoxarifado Central, foi estabelecido rotinas periódicas de compras que se encaixavam com a disponibilidade orçamentária e de pregões da Universidade. A comunicação com a Coordenador do Almoxarifado realizada através de planilhas de controles pode prover durante anos a maior quantidade de itens disponíveis. Outra política de extrema importância foi o controle do uso do saldo nas Atas de Registros de Preços gerenciadas pela Diretoria de Logística. Antes não se tinha nenhum controle e os setores realizavam empenho indiscriminadamente, percebendo-se a falta do item apenas quando outro setor não conseguia mais realizar a compra. Outra vez, a criação de formulário e a padronização do documento que autorizava o uso dos itens nos quantitativos previamente

²⁴ DLOG – Diretoria de Logística.

solicitados contribuíram para um controle efetivo sobre o total de itens que se podiam comprar naquela licitação, evitando esforços desnecessários, frustrações no momento da compra além de impedir que se extrapolasse o quantitativo disponibilizado nas atas. Outra política importante foi a divulgação dessas normas e procedimento no site oficial da instituição. Até os dias atuais, o site da PROGEST disponibiliza as ATAS de Registros de Preços e uma relação com todos os itens disponíveis nessas atas, com seus respectivos fornecedores e suas vigências. Foi percebida a importância de centralizar tais informações de forma que os usuários possam ter acesso de forma rápida e segura em qualquer lugar.

Em relação a compras de materiais foi criado padrões de envio de e-mails e planilhas de controles de recebimentos dos materiais adquiridos através das nossas notas de empenhos. Servidores treinados realizavam o contato com os fornecedores, agilizando os pagamentos e cobrando as entregas atrasadas.

Em relação a distribuição de materiais permanentes adquiridos também foram criadas rotinas de aquisição e acompanhamento das demandas internas na Universidade. Centenas de computadores, aparelhos de ar condicionado além de eletrodomésticos e mobiliários foram comprados e distribuídos para vários setores, principalmente aqueles que não dispunham de equipes de compras, fazendo com que a Coordenação de Execução e Controle de Compras exercesse um papel fundamental no apoio de compras para toda a Universidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os participantes P1 e P2 ressaltam a importância da padronização como um fator central na organização e no controle das compras. O uso de formulários e documentos pré-definidos, aliado às normativas internas e legislações de compras, foi essencial para garantir previsibilidade e conformidade legal.

Além disso, a implementação do SIPAC, como argumentou P1 como sistema digital para controle de processos administrativos modernizou a gestão e aumentou a transparência. No entanto, é mencionado que houve dificuldades iniciais no uso do sistema, o que aponta para desafios na capacitação dos servidores e na adaptação à nova tecnologia.

Já o P3 destaca o impacto positivo da adoção de processos eletrônicos para solicitação, aquisição e distribuição de materiais permanentes. A digitalização reduz a burocracia, melhora a rastreabilidade e facilita auditorias. O P6 complementa essa visão ao apontar a implementação de rotinas periódicas de compras alinhadas à disponibilidade orçamentária e pregões, mostrando um planejamento mais eficiente do uso dos recursos.

Outro ponto relevante trazido pelo P6 é a criação de controles sobre o saldo das Atas de Registros de Preços. Antes da implementação desse controle, os setores realizavam empenhos sem um acompanhamento adequado, o que levava à escassez de itens quando outras unidades precisavam fazer compras. A solução encontrada foi a criação de formulários e padronização documental, garantindo o uso mais racional dos quantitativos disponíveis.

No que concerne a comunicação como fator promotor da institucionalização, o membro P4 enfatizou a importância de existir um canal de comunicação direto com os gerentes de compras da UFPE, permitindo a resolução de dúvidas e garantindo a padronização dos procedimentos. A publicação de normas, formulários e *checklists* no *site* da Pró-Reitoria reforça a transparência e facilita o acesso às diretrizes da instituição.

O membro P5 trouxe um elemento mais conceitual, abordando a construção de uma cultura de publicidade, tempestividade e execução orçamentária eficiente. Esse aspecto é fundamental para garantir que as boas práticas sejam incorporadas de forma contínua, promovendo uma governança eficaz dos recursos públicos. A menção à "continuidade das práticas de controle e execução dos orçamentos" reforça a necessidade de institucionalização das normas, evitando retrocessos administrativos.

O membro P6 aprofundou a questão da gestão logística, destacando a criação de planilhas de controle, padronização de *e-mails* para comunicação com fornecedores e acompanhamento da entrega de materiais. Essas medidas garantiram maior eficiência na aquisição e distribuição de bens, evitando atrasos e desperdícios.

Outro aspecto relevante foi o papel da CECC/UFPE na aquisição e distribuição de equipamentos para setores sem equipes de compras, ampliando o alcance da coordenação e garantindo que todas as unidades desta IFES fossem atendidas de maneira equitativa.

Ao se fazer tal análise cabe destacar que as crenças representam o nível mais abstrato do modelo de Schein (2010), constituindo as premissas básicas que orientam o comportamento organizacional. No contexto da CECC/UFPE, essas crenças podem ser associadas à necessidade de transparência, controle e eficiência na gestão de compras.

O depoimento do membro P2, ao afirmar que as Leis de Licitações e normativas internas serviram e servem como guia, reflete uma crença fundamental na necessidade de conformidade legal e normatização.

Deste modo, a fala do membro P5 deu destaque à importância da publicidade e tempestividade da execução orçamentária, reforçando a crença de que o controle rigoroso dos gastos e a previsibilidade são essenciais para a sustentabilidade do setor.

Por sua vez, o membro P6 apontou a importância do controle do saldo das Atas de Registros de Preços, evidenciando a crença de que o planejamento e a rastreabilidade dos recursos são fundamentais para evitar desperdícios.

Essas crenças representam a base sobre a qual a cultura de controle interno na função de compras foi construída, alinhando-se ao estágio de habitualização no processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999).

Como os valores emergem das crenças e se traduzem em normas que orientam o comportamento organizacional de maneira mais explícita, no contexto da CECC/UFPE, os valores podem ser observados nas práticas formalizadas que reforçam a cultura de controle. Os valores puderam ser analisados mediante as evidências observadas nas ações de implementação do SIPAC que permitiram a presença do controle sobre os processos de compras. Ações como a cuidado minucioso com a alimentação correta do sistema (SIPAC), com vistas a não gerar duplicidade de dados e informações, a criação de *checklist* de uso obrigatório na abertura de todos os processos de compras a fim de garantir que todos os documentos hábeis para o andamento correto do processo estivessem contidos no referido processo, são exemplos dos valores que foram traduzidos em normas para assegurar o controle efetivo das compras.

A comunicação direta com os gerentes de compras e a disponibilização de orientações no *site* da então Pró-Reitoria, apontados pelo membro P4 constitui uma forma de evidenciar um valor de acessibilidade e padronização, garantindo a todos os setores a possibilidade de seguir as mesmas diretrizes e os normativos.

Esses valores representam um avanço no estágio de habitualização, pois as práticas começaram a ser validadas e aceitas dentro da organização, tornando-se normas amplamente reconhecidas. Cabe distinguir que artefatos tais como documentos, sistemas, normas e práticas que estruturam o funcionamento do setor puderam ser discutidos como elementos visíveis na cultura de controle interno aplicados à função de compras. Pode-se considerar que a padronização de formulários e *checklists* são exemplos destes artefatos na CECC/UFPE, só que se está assinalando que eles são de natureza contábil. O uso de planilhas de controle no Almoxarifado Central da UFPE, segundo P6 reflete um artefato tangível que contribui para o monitoramento e a eficiência da gestão de materiais. A divulgação de normas e procedimentos no *site* oficial da então PROGEST (segundo P6) refletia a cultura de transparência e acesso à informação.

Por sua vez a legitimação das práticas institucionais aparece como representativa da cultura de controle como um aspecto essencial e duradouro dentro da organização. A continuidade e evolução das práticas de controle e execução orçamentária, como afirma P5, demonstram que a cultura de controle interno estava sendo assimilada e internalizada na categoria denominada de habitualização. Já a criação de padrões para envio de *e-mails*, planilhas de recebimento e capacitação de servidores para contato com fornecedores, relata o membro P6, indicava que a cultura de controle interno na função de compras havia se tornado uma referência em fase de consolidação na CECC/UFPE.

4.4.2-D (DESCOBERTA)/Objetificação

Dando sequência, a próxima etapa examinada foi a 2-D – Descoberta/Objetificação, que mostra a configuração institucional da CECC/UFPE à medida que seus processos foram se consolidando e a tornaram mais estruturada. Observa-se que esse resultado expressava uma resposta adaptativa aos desafios emergentes, acompanhada por ações de monitoramento e reflexões teóricas por parte dos participantes envolvidos (Tolbert; Zucker, 1999).

A primeira pergunta da 2-D – Descoberta/Objetificação (Apêndice E) trata do compartilhamento do conhecimento socialmente construído nos processos institucionais estudados. O Quadro 16 apresenta a resposta dos participantes da oficina realizada no dia 24 de março de 2025, às 10 horas, também por meio de videoconferência.

Quadro 16: Respostas consolidadas dadas à primeira pergunta do ciclo 2-D Descoberta/Objetificação

Primeira pergunta do ciclo 2-D Descoberta/Objetificação
1. Como é feito o compartilhamento do conhecimento dos integrantes da CECC/UFPE acerca de processos, procedimentos e práticas do trabalho por eles realizados?
P1 - O compartilhamento de conhecimento na CECC é realizado por meio de reuniões periódicas para alinhamento de processos, além da troca informal acerca das atividades realizadas. O ambiente de trabalho no setor sempre foi muito acolhedor, tornando essa troca algo sempre presente, e fazendo com que todos dessem sugestões acerca dos temas.
P2 - A troca de informações é feita através do compartilhamento de experiências dos colegas mais antigos e que tenham maior domínio sobre as atividades. Além disso, por meio de reuniões periódicas, cursos e palestras.
P3 - O compartilhamento do conhecimento entre os integrantes da CECC era feito no dia a dia, na medida em que as informações eram solicitadas, ou sempre que algo novo e relevante surgisse a informação era passada através de reuniões.
P4 - Através de reuniões, distribuição de informativos (e-mail e em meio físico) e quadro de avisos existente na sala
P5 - No ambiente da CECC, a equipe sempre teve a cultura do apoio interpessoal visando ao atendimento das demandas específicas e das demandas comuns. Para atingir os objetivos do setor, nós demonstramos todos os fluxos através de sistemas e planilhas compartilhadas, em paralelo com os sistemas governamentais oficiais (SIPAC, SIAFI, por exemplo). Todos os integrantes tinham acesso e os envolvidos no processo de aquisição de materiais e serviços executam consultas e respostas em tempo real de cada posicionamento dos processos
P6 - O conhecimento é passado através de treinamentos informais e na prática diária. A equipe sempre se manteve alinhada e envolvida no desenvolvimento das suas atividades. Cada integrante desempenhava atividades específicas ao mesmo tempo em que conhece a atividade do outro de forma a realizar qualquer procedimento em eventuais impedimentos dos titulares. Os procedimentos internos criados funcionam também como fonte de informação para que outras Coordenações possam implantar e aperfeiçoar cada vez mais seus procedimentos, dessa forma, foi criada uma cultura de estímulo e a CECC é vista como modelo que pode ser adaptado por outros setores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse contexto da oficina, os relatos dos participantes P1, P3 e P6 reforçaram a ideia da objetificação, ao destacarem que a transmissão de conhecimento acontecia no dia a dia, por meio da troca informal de informações e treinamentos práticos. Esse aspecto demonstra que a cultura organizacional da CECC/UFPE é constituída por um processo de internalização de práticas e rotinas estabelecidas, formando uma base sólida para a eficiência do setor e da função de compras.

No estágio de objetificação, observa-se a formalização das práticas de compartilhamento de conhecimento adquirido ao longo da institucionalização. Neste sentido, os membros P2 e P4 ressaltaram a importância das reuniões periódicas, cursos e informativos como mecanismos estruturadores para disseminação de conhecimento. Na CECC/UFPE, a utilização de *e-mails*, documentos físicos e quadros de avisos mostrou o esforço feito para transformar o conhecimento tácito em explícito, garantindo que as informações sempre estivessem acessíveis a todos os membros da equipe.

Deve-se registrar que o estágio de segmentação da cultura organizacional da CECC/UFPE vinha sendo consolidado e reconhecido dentro da instituição, conforme o depoimento de P5 ao destacar a padronização e o uso de sistemas governamentais oficiais, como SIPAC e SIAFI, bem como a adoção de planilhas compartilhadas para garantir um fluxo de informações eficiente. Esse nível de institucionalização significou não apenas a consolidação de suas práticas internas, mas também se tornou uma referência para outras coordenações, conforme mencionado por P6. A CECC/UFPE, nesse contexto, passou a ser vista como um modelo de boas práticas, influenciando diretamente a cultura organizacional da universidade.

Relacionando essas práticas ao *framework*, conforme delineado na Figura 8, pode-se dizer que as crenças da firmeza de seu papel presente nas trocas informais e ambiente acolhedor evoluíram para valores compartilhados em reuniões, treinamentos e comunicação formalizada, culminando na criação de artefatos culturais de natureza contábil (sistemas informatizados, planilhas e normatizações). Esse ciclo reforça a legitimidade da cultura de controle na CECC/UFPE, promovendo um ambiente organizacional estruturado e eficiente.

Assim, o compartilhamento do conhecimento na CECC/UFPE não apenas contribuiu para fortalecer a cultura organizacional, mas também sustentar a institucionalização de suas práticas, garantindo sua continuidade e evolução dentro da universidade. O processo descrito pelos participantes demonstra a importância de um

ambiente colaborativo, aliado a ferramentas formais, para a construção de um setor que necessita operar de maneira eficiente e transparente.

Em seguida, tem-se a segunda pergunta da fase 2-D Descoberta/Objetificação que trata da identificação de um artefato contábil que tenha contribuído para uma decisão de compra acertada na CECC/UFPE (Quadro 17).

Quadro 17: Respostas consolidadas dadas à segunda pergunta do ciclo 2-D - Descoberta/Objetificação

Segunda pergunta do ciclo 2-D - Descoberta/Objetificação
2. Descreva uma situação passada em que a utilização de um artefato contábil resultou em uma decisão de compra significativamente apropriada na CECC/UFPE?
P1 - Um exemplo claro que posso indicar, são os quantitativos de itens a serem incluídos no planejamento, que tem como base os relatórios e planilhas de consumo das ARPs da UFPE, consumo esse controlado pela equipa da CECC
P2 - O registro das contratações no Plano de Contratação Anual - PCA.
P3 - Devido ao pouco tempo que trabalhei na CECC não passei pela experiência de uma decisão de compra significativa para a UFPE.
P4 - A licitação da água mineral não foi concluída e a Ata de Registro de Preços (ARP) vigente estava próxima de expirar a validade. Assim, a consulta do saldo existente da Ata no SIPAC, sistema eletrônico de utilizado pela UFPE, foi o artefato contábil utilizado para que fosse providenciada a Nota de Empenho para aquisição da água mineral para não haver o desabastecimento de água enquanto a licitação ainda não fosse concluída
P5 – SEM RESPOSTA
P6 - Na aquisição dos itens para o Almoxarifado Central sempre se fez uso do demonstrativo de entrada e saída de materiais, esse Relatório detalhado informa quais itens foram consumidos em determinado período, auxiliando no planejamento das compras futuras e na gestão do estoque mínimo e máximo. A assertividade dessa política sempre foi útil para manter abastecido o Almoxarifado com os mais diversos itens.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como observado, esta questão buscou identificar situações concretas visando a se melhor conhecer que artefatos contábeis emergentes nas falas do grupo focal influenciaram e vinham influenciando positivamente a tomada de decisão nas compras da CECC/UFPE.

Sendo assim, as respostas de P1 e P6 destacam o uso de relatórios e planilhas de controle como instrumentos que eram essenciais para o planejamento de compras. O membro P1 mencionou que os quantitativos de itens incluídos no planejamento são baseados no consumo registrado nas ARPs, um processo que assegurava previsibilidade e evitava compras desnecessárias.

Já o membro P6 enfatizou a importância do demonstrativo de entrada e saída de materiais para o planejamento eficiente do Almoxarifado Central da UFPE, garantindo o abastecimento adequado e a manutenção dos estoques dentro de parâmetros seguros.

Ambos os depoimentos demonstram como a padronização de registros contábeis contribuía para uma tomada de decisão embasada e estratégica.

Por sua vez, a resposta de P4 trouxe a tona um exemplo concreto de como um artefato contábil – no caso, a Ata de Registro de Preços (ARP) no SIPAC – era capaz de permitir uma ação rápida para evitar o desabastecimento de água mineral na UFPE. Esse caso reforça o papel dos sistemas eletrônicos na transparência e agilidade do processo decisório, evidenciando que o controle digitalizado de informações contribui diretamente para a eficácia das compras institucionais.

O membro P2, por sua vez, mencionou o Plano de Contratação Anual (PCA) como um artefato contábil relevante para a tomada de decisão. O PCA é um documento fundamental que sistematiza as necessidades de contratação e as alinha ao planejamento orçamentário, garantindo que as aquisições seguissem diretrizes institucionais e normativas vigentes. Esse aspecto deu destaque à importância do registro formal para a gestão eficiente de compras públicas.

Enquanto a maioria dos participantes relatava experiências concretas que vivenciaram, o membro P3 afirmou não ter passado por uma decisão de compra significativa devido ao curto tempo na CECC/UFPE. O membro P5 não forneceu sua resposta.

Além das questões anteriores, o 2-D – Descoberta/Objetificação incluiu uma terceira pergunta, na qual os participantes foram convidados a identificar os artefatos contábeis que, em sua percepção, contribuíram para o fortalecimento de uma cultura de controle eficaz e legítima na instituição. As respostas consolidadas a essa questão estão apresentadas no Quadro 18.

Quadro 18: Respostas consolidadas dadas à terceira pergunta do ciclo 2-D Descoberta/Objetificação

Terceira pergunta do ciclo 2-D – Descoberta/Objetificação
Considerando que a CECC/UFPE, enquanto estrutura componente de uma entidade pública deve cumprir determinados ritos, elenque os principais artefatos contábeis existentes na unidade que promovem uma cultura de controle aceita e legitimada.
P1 – Na CECC, são utilizados diversos artefatos contábeis que reforçam a cultura de controle, podendo dar como exemplo as planilhas de controle de ARP, dos processos de pagamento e dos bens a serem distribuídos.
P2 – Planilhas de controle, notas de empenho e processos de pagamento
P3 – A solicitação e a distribuição de bens permanentes adquiridos pela PROAD ser realizada através de processo eletrônico do SIPAC
P4 – Legislação, Normas, Contratos Administrativos, Atas de Registro de Preços, Notas de Empenho

P5 – Primeiro, através da página institucional de nossa respectiva pró-reitoria. Lá eram disponibilizados tanto os produtos mais aparentes do CECC (atas de registro de preços, compras efetivadas e estocadas no Almoxarifado e a interface entre os demandantes de materiais e serviços comuns), quanto as planilhas de controle e suas respectivas legislações infra institucionais; Segundo, o SIPAC (Sistema integrado de patrimônio, administração e contratos), onde foi implementado o sistema de requisições de materiais e a concatenação das demandas, empenhos (processos de pagamento) e a recepção / distribuição dos materiais

P6 – Registro de Entradas e Saídas de Materiais; Inventário de materiais; Notas de Empenho e Liquidação de Compras; Termo de Transferência de Material Permanente; Plano de Contratação Anual – PCA; Relatório de Auditoria Interna sobre Estoques.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta oficina, a análise das respostas dos participantes do grupo focal gerou evidências quanto à diversidade de artefatos contábeis utilizados na CECC/UFPE, os quais desempenhavam um papel essencial na promoção de uma cultura de controle interno, garantindo a transparência, a rastreabilidade e a conformidade das operações dentro da instituição. Cada participante contribui para que se percebesse elementos distintos, demonstrando que o controle contábil na unidade ocorria por meio de diferentes instrumentos e mecanismos administrativos.

Os participantes P1 e P2 enfatizaram o uso de planilhas de controle tidas como abrangentes, compreendendo tanto as ARPs quanto os processos de pagamento e distribuição de bens. Esses artefatos contábeis permitiam ao órgão exercer um acompanhamento sistemático das atividades financeiras e patrimoniais, além de auxiliar a tomada de decisões fundamentadas e a manutenção do equilíbrio orçamentário da unidade. O controle minucioso dos pagamentos e da distribuição de bens foi bem definição como elemento básico para a eficiência e transparência da gestão.

Na discussão, o membro P3 destacou a relevância do processo eletrônico do SIPAC na solicitação e distribuição de bens adquiridos pela agora PROAD. O artefato SIPAC, sendo um sistema integrado de patrimônio, administração e contratos, desempenha uma função estratégica na organização dos processos internos, permitindo a padronização dos registros e garantindo a rastreabilidade dos bens. Pelo que se percebe, esse tipo de ferramenta fortalece o controle interno ao centralizar informações, reduzindo a margem para inconsistências e favorecendo a gestão eficiente dos materiais.

O participante P4 ampliou a discussão ao mencionar a importância da legislação, normas, contratos administrativos e dos ARPs no contexto da CECC/UFPE.

Esses artefatos normativos asseguram que os processos de aquisição e distribuição possam seguir padrões previamente estabelecidos, conferindo legitimidade e previsibilidade às práticas administrativas. Dentre elas, cita-se a inclusão de notas de

empenho nesse conjunto normativo, que se coloca como um exemplo de artefatos contábeis na vinculação dos gastos à disponibilidade orçamentária, evitando desvios financeiros.

O membro P5 trouxe uma perspectiva relevante ao mencionar o papel da página institucional da então pró-reitoria como um espaço de acesso a dados essenciais da CECC/UFPE, incluindo ARPs, compras realizadas e materiais armazenados no Almoxarifado. A transparência das informações fortalece a cultura de controle interno, permitindo que diversos atores institucionais tenham acesso aos dados e acompanhem as movimentações financeiras e patrimoniais da unidade, denotando forte aderência normativa e comportamental do pessoal que operava a CECC/UFPE. Nesse momento, o SIPAC foi destacado novamente como um sistema que permite a concatenação das demandas, registros de empenhos e distribuição dos materiais, assegurando que todos os processos estejam alinhados a uma estrutura digital integrada.

Por fim, o membro P6 realçou uma série de artefatos contábeis que também davam suporte ao controle patrimonial da CECC/UFPE, ou seja, o registro de entradas e saídas de materiais, inventário de estoque, notas de empenho e liquidação de compras, termo de transferência de material permanente, plano de contratação anual (PCA) e relatórios de auditoria interna sobre estoques. Ele acrescenta que esses elementos deveriam ser vistos como fundamentais para assegurar uma gestão eficiente, garantindo que os recursos viessem a ser corretamente utilizados e monitorados. Ainda segundo P6, os relatórios de auditoria, em especial, desempenham um papel crucial na fiscalização e correção de eventuais falhas operacionais, contribuindo para a melhoria contínua dos processos administrativos.

Assim, a análise das respostas do grupo focal evidenciou que os artefatos contábeis da CECC/UFPE devem ser reconhecidos como pilares para a consolidação de uma cultura de controle interno estruturada, legítima e amplamente aceita dentro da instituição. Esses instrumentos promovem transparência, organização e conformidade legal, garantindo que as decisões e operações da unidade estivessem sempre alinhadas com as diretrizes institucionais e normativas vigentes. Além disso, a diversidade dos artefatos mencionados pelos participantes revela que o controle interno não é um processo isolado, mas sim integra um conjunto de práticas interconectadas com capacidade de fortalecer a governança e a eficiência administrativa na gestão pública universitária.

Esse panorama contribuiu para os achados da dissertação, ao demonstrar que a cultura de controle interno na CECC/UFPE estava solidamente sustentada por

mecanismos contábeis formais, normatizações estruturadas e ferramentas digitais de gestão, proporcionando uma base robusta para a institucionalização do setor dentro da universidade.

Para avançar no 2-D – Descoberta/Objetificação, a quarta pergunta do roteiro abordou as estratégias adotadas pela CECC/UFPE para comunicar e reforçar a cultura de controle, tanto no âmbito interno quanto externo à instituição. As respostas dos participantes a essa questão estão consolidadas no Quadro 19.

Quadro 19: Respostas consolidadas dadas à quarta pergunta do ciclo 2-D – Descoberta/Objetificação

Quarta pergunta do ciclo 2-D – Descoberta/Objetificação
4. De que forma a CECC/UFPE utiliza suas estratégias para comunicar e reforçar a cultura de controle dentro e fora da organização, demonstrando dessa forma a institucionalização da estrutura e promovendo a sua legitimidade?
P1 - A comunicação da CECC com o <i>Campus</i> se dava a partir de <i>e-mails</i> informativos, Ofícios e a divulgação no <i>site</i> da Pró-reitoria, sempre atualizado com as novas atas, os procedimentos para requisitar itens, além de manuais e passo a passo disponíveis.
P2 - A comunicação da CECC com as unidades administrativas da UFPE, a fim de atender requerimentos e comunicar saldos quantitativos e vigências, com a atualização das planilhas e manuais
P3 - Através da emissão de Ofício contendo as informações, normas e procedimentos a serem seguidos por toda a comunidade acadêmica.
P4 - Através do <i>e-mail</i> institucional e do sítio da Pró-reitoria
P5 - Apesar de a CECC estar hoje extinta, modificada em sua composição, deslocada para outro setor, permanece a essência do controle de demandas compartilhadas. ²⁵ A repartição das funções em setores distintos não deixou de acoplar a realidade orçamentário-financeira da UFPE e a instrumentalização dos controles internos desde o princípio do planejamento estratégico até a efetivação de cada bem/serviço adquirido
P6 - A CECC utiliza a estratégia para reforçar a cultura através da disponibilização de normas e procedimentos que visam garantir o funcionamento das Coordenações de Compras, sempre utilizando transparência e eliminando processos desnecessários ou excessivamente complexos que não trazem nenhum benefício para os colaboradores e público atendido. Tais normas são amplamente divulgadas no site do setor bem como repassadas de forma informal através de instruções dadas diretamente aos setores que a procuram para esclarecer e aos fornecedores na rotina diária

Fonte: Dados da pesquisa.

Os participantes P1, P3 e P4 ressaltaram que a CECC/UFPE empregava *e-mails* informativos, ofícios e atualizações no *site* da então Pró-reitoria (PROGEST) para divulgar informações sobre procedimentos, normativas e atas de registro de preços. Esses canais formais de comunicação vinham a desempenhar um papel estratégico, visando a garantir ampla disseminação das diretrizes administrativas, permitindo que diferentes setores da UFPE tivessem acesso aos protocolos institucionais de forma padronizada e documentada. A utilização do *e-mail* institucional, mencionada por P4,

²⁵ O participante faz menção à extinção da CECC/UFPE, cuja desinstitucionalização faz parte do contexto relatado no ponto de partida dos resultados da dissertação.

reforça a confiabilidade na troca de informações e assegura um canal oficial para esclarecimento de dúvidas e compartilhamento de normativas.

O membro P2 destacou a atualização de planilhas de controle e manuais como parte das estratégias de comunicação da CECC/UFPE. Esse procedimento permite que as unidades administrativas tenham acesso a dados atualizados sobre saldos quantitativos e vigências, favorecendo a transparência e a eficiência no gerenciamento dos recursos da universidade por parte dos interessados. A manutenção de documentação acessível e estruturada é um dos pilares da cultura de controle, pois garante que os setores possam consultar as informações essenciais para tomadas de decisão fundamentadas.

A resposta de P5 trouxe uma reflexão sobre a institucionalidade da cultura de controle, mesmo após a desinstitucionalização da estrutura organizacional da CECC/UFPE. A fala desse participante leva à reflexão de que mesmo com sua composição modificada, a essência do controle das demandas compartilhadas permanece ativa, demonstrando que a institucionalização não depende apenas da estrutura formal da unidade, mas também de práticas que foram incorporadas e internalizadas pelos agentes organizacionais. A capacidade de adaptação e permanência dessa cultura é um indicativo de legitimidade, pois mesmo diante de reestruturações, as estratégias de controle orçamentário-financeiro seguem incorporadas à dinâmica administrativa.

O membro P6 mencionou que a CECC/UFPE reforçava a cultura de controle por meio da disponibilização de normas e procedimentos incidentes às gerências de compras existentes em cada centro acadêmico desta IFES. Até que fosse determinada sua desinstitucionalização, a CECC/UFPE exercia a coordenação geral de compras da universidade, sendo sua marca a prioridade da transparência pública e a eliminação de processos desnecessários. A divulgação das normativas no *site* do setor e a comunicação direta com fornecedores e setores administrativos mostravam que a CECC/UFPE estava em busca não apenas da formalização de suas diretrizes, mas também de facilitar a compreensão e adesão às normas por parte de seus agentes no *campus* da IFES. Esse aspecto reforça a percepção do curso da institucionalização da unidade, enquanto se construía um compromisso contínuo com a eficiência e a clareza dos processos administrativos.

As respostas analisadas conduzem à compreensão de que a CECC/UFPE contava com estratégias múltiplas e integradas para comunicar e reforçar a cultura de controle interno dentro da universidade. O uso de canais formais de comunicação, a

atualização contínua de normativas e documentos, a instrumentalização das práticas de controle e a transparência na gestão formavam intrincados elementos que davam fundamento à legitimidade da estrutura e possibilitavam a consolidação de sua institucionalização. Este entendimento leva a crer que os pressupostos da objetificação da estrutura subsistiram (e subsistem) graças à capacidade de permanência das práticas de controle, mesmo diante das mudanças organizacionais adotadas. Ao que parece, a cultura administrativa da CECC/UFPE continuou solidamente enraizada na gestão universitária.

Esse panorama deu força ao pressuposto de que a cultura de controle interno (na função de compras) constitui algo legítimo e inerente ao núcleo positivo da CECC/UFPE que será objeto de análise na próxima seção desta dissertação. Nela se expressam a concentração de forças, realizações e tradições vitais ligadas ao controle interno como componentes constitutivos da cultura organizacional desse órgão, recorrendo-se ao *framework* teórico-empírico que foi sendo construído ao longo da pesquisa. O entendimento da pesquisadora é de que a trajetória interrompida da institucionalização da CECC/UFPE é carregada de fortes sinais de legitimidade cognitiva e normativa, de acordo com a persistência e resiliência de práticas documentadas, acessíveis e sistematicamente reforçadas dentro da estrutura universitária de gestão então existente.

Feito esse parênteses, no decorrer da oficina, a fala do membro P6 também identificou que a CECC/UFPE reforça a cultura de controle por meio da disponibilização de normas e procedimentos que garantem o funcionamento das Coordenações de Compras pelo *campus*, priorizando transparência e a eliminação de processos desnecessários. A divulgação das normativas no *site* do setor e a comunicação direta com fornecedores e setores administrativos mostram que a CECC/UFPE busca não apenas formalizar suas diretrizes, mas também facilitar a compreensão e adesão às normas por parte dos agentes envolvidos. Esse aspecto reforça a institucionalização da unidade, pois demonstra um compromisso contínuo com a eficiência e a clareza dos processos administrativos.

4.5. 2-D DESCOBERTA/Sedimentação

Esta etapa da pesquisa corresponde à fase 2-D Descoberta/Sedimentação, no contexto do ciclo apreciativo adotado segundo o referencial teórico e metodológico do estudo. Neste sentido, sob o ponto de vista dos acordos e pactos firmados com os

participantes da pesquisa foi mantido o roteiro anteriormente estabelecido quando a CECC/UFPE ainda estava em pleno funcionamento, até chegar o momento em que se deu o desfecho ligado à sua desinstitucionalização, concomitantemente à etapa da coleta e análise dos dados.

Assim sendo, encontrou-se em Tolbert e Zucker (1994) o argumento de que a sedimentação da estrutura da CECC/UFPE estava socialmente incorporada, porém não mais poderia ser institucionalizável. Entretanto, para as autoras, a institucionalização é tanto um processo quanto uma variável de apropriação. Ou seja, foi considerado apropriado continuar a análise por conta dos elementos empíricos que ainda estavam presentes e atestavam a existência da CECC/UFPE, pelo menos do ponto de vista simbólico.²⁶ Segundo Meyer e Rowan (1977), as estruturas podem ser e estar investidas de significados socialmente compartilhados, os quais independem de serem elas formais ou não, porque têm validade a razão simbólica que lhe é atribuída pelos que dela fazem parte. Deste modo, deve-se dizer que esta constituiu a tônica desta etapa da pesquisa.

A coleta e análise dos dados recebeu esse suporte analítico e explicativo que validou as três questões formuladas aos participantes do grupo focal, como havia sido inicialmente proposto. A oficina correspondente à etapa do 2-D Descoberta/Sedimentação foi realizada no dia 12/05/2025, por meio de videoconferência, com início às 10h e duração de 48 minutos.

Ressalta-se que a participante P4 não pôde comparecer ao encontro virtual em virtude de uma questão de ordem pessoal. No entanto, contribuiu com o envio das respostas ao roteiro previamente disponibilizado. Suas contribuições foram devidamente consideradas no conjunto das análises, sendo incorporadas à sistematização dos dados coletados junto aos demais participantes.

Como feito anteriormente, a mestrandia novamente discutiu com os participantes as principais características e os objetivos da pesquisa, contextualizando a discussão no âmbito das etapas já realizadas. Foram lembrados os debates das fases anteriores: 1-D – Definição, na qual foram escolhidos os tópicos afirmativos da investigação, bem como o 2-D – Descoberta, que compreendeu os estágios de Habitualização e Objetificação da estrutura da CECC/UFPE. Essa retomada teve como finalidade consolidar o material construído até aquele momento, reforçando a linha de raciocínio adotada e contribuindo para o avanço da análise interpretativa. Após essa introdução, a

²⁶ Esta ressalva é importante, considerando que no modelo de Tolbert e Zucker (1999), a sedimentação refere-se à continuidade histórica da estrutura e, especialmente, à sua sobrevivência ao longo de gerações de membros da organização.

palavra foi passada aos membros do grupo focal para que pudessem iniciar suas contribuições. As considerações tiveram como foco a primeira pergunta desta fase, que diz respeito à consolidação do arranjo estrutural da CECC/UFPE para os próximos cinco anos (simbolicamente falando).

Afinal, como afirmam Berger e Luckmann (2005), o avanço do processo de institucionalização ocorre quando determinadas atividades sociais, inicialmente construídas por meio da interação entre os indivíduos, passam a se repetir de forma padronizada e, com o tempo, são percebidas como realidades objetivas, adquirindo o *status* de regras e sendo incorporadas ao pensamento e à ação social como se fossem naturais ou inevitáveis. Tal afirmação traz luz para as respostas dadas pelos participantes do grupo focal para a primeira pergunta contida no Quadro 20.

Quadro 20: Respostas consolidadas dadas à primeira pergunta do ciclo 2-D Descoberta/Sedimentação

1. Quais são os aspectos positivos do arranjo estrutural da CECC/UFPE que devem ser consolidados nos próximos cinco anos?
P1: O arranjo estrutural da CECC mostra aspectos que têm contribuído com os processos de compras institucionais. Entre os principais pontos a serem consolidados, acredito que a padronização dos procedimentos esta no topo da lista. A comunicação integrada entre os membros, compartilhando as informações e as atualizações constantes do <i>site</i> da UFPE seriam tópicos que eu citaria.
P2: A cultura de controle e execução de compras e a padronização dos procedimentos das atividades.
P3 – Os aspectos positivos que devem ser reforçados na CECC são: - A definição das atividades de cada membro da equipe; - Definição dos procedimentos para a realização das atividades; - A comunicação constante para atualização de novos procedimentos.
P4: Sendo a CECC parte da DLOG, seu arranjo estrutural se mostrava estratégico por fazer parte do processo de planejamento até a execução das compras. Portanto, atividades como: acompanhamento de planilha de controle de Atas e Empenhos são alguns desses aspectos positivos.
P5: Apesar de essa perspectiva ser impraticável em termos institucionais, as práticas positivas devem ser incorporadas aos novos meios de planejamento e controle ora adotados. Surgiram diversos artefatos para contratações, controles e dispensações. Devidamente acoplados com legislações e mídias explicativas, estes artefatos são complementados com as orientações já sedimentadas no setor CECC.
P6: Os aspectos positivos são a formação da cultura de organização. Acredito que nos próximos anos é necessário consolidar essa cultura para que o setor permaneça ágil e funcional. Deve-se manter também o clima organizacional estabelecido e constância no uso dos artefatos e ferramentas já utilizadas, bem como continuar perseguindo a execução e conclusão dos serviços de maneira eficiente visando não apenas resolver os problemas pontuais, mas continuar gerando uma estrutura sólida e confiável que possa ser utilizada e ensinada para os novos funcionários e demais setores.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise das respostas dos seis participantes do grupo focal à pergunta “Quais são os aspectos positivos do arranjo estrutural da CECC/UFPE que devem ser consolidados nos próximos cinco anos?”, torna-se possível construir um panorama claro das dimensões organizacionais e simbólicas que estavam contribuindo para o processo de institucionalização da CECC/UFPE. A recorrência de temas como padronização, cultura de controle, comunicação e uso de artefatos indica que a trajetória da CECC/UFPE reúne uma série de elementos que a pesquisa institucionalista reconhece como consistente, particularmente sob a ótica de Meyer e Rowan (1977) que focalizaram as ambiguidades na concepção fenomenológica da estrutura formal. Embora com limitações, vale lembrar que, para os fins desta pesquisa, o recorte analítico compreendeu o período de existência da CECC/UFPE de 2013 até agosto de 2024.

Os depoimentos revelam, primeiramente, a valorização da padronização de procedimentos, mencionada explicitamente pelos participantes P1, P2 e P3. Esse fator, de acordo com Tolbert e Zucker (1999), foi interpretado como essencial na fase de habitualização, quando práticas organizacionais passam a ser repetidas com base em sua utilidade percebida, e, com o tempo, tornam-se institucionalizadas. No caso da CECC/UFPE, essa padronização não apenas contribuiu para a eficiência das atividades de compras, mas também legitimou o controle interno como referência dentro da estrutura da UFPE. O relato de P3 sobre a definição clara das atividades de cada membro reforçou esse ponto ao indicar uma lógica funcional bem distribuída, que favoreceu a consolidação das rotinas e processos, com consequente sedimentação da estrutura.

Outro aspecto recorrente nas respostas diz respeito à cultura de controle, destacada por P2, P4, P5 e P6 que se mostraram coerentes com a perspectiva de sedimentação das atividades realizadas na CECC/UFPE, na medida em que eram correntes práticas tais como o acompanhamento de planilhas de ARPs e de notas de empenho, o uso de artefatos contábeis e o desenvolvimento de normas foram sendo incorporados como elementos legítimos de controle e governança na função de compras. O membro P4 chegou a destacar o papel da CECC/UFPE dentro da estrutura da DLOG, reconhecendo sua atuação na execução das compras – uma integração que potencializaria a legitimação do setor, ao evidenciar a intersetorialidade alinhada aos objetivos institucionais mais amplos da universidade.

Além disso, o fortalecimento da comunicação institucional, citado por P1 e P3, também surge como um pilar importante no processo de institucionalização que estava

sendo alcançado. A comunicação constante e integrada muito contribuía para facilitar a disseminação das práticas legitimadas e da internalização dos valores e artefatos contábeis utilizados. A referência dos participantes aos acessos feitos ao *site* institucional e aos canais formais de comunicação somente veio reforçar o papel da transparência e da normatização como mecanismos que sustentam o controle interno.

Nesse interim, o participante P5 acrescentou uma dimensão crítica, ao reconhecer que, mesmo com as mudanças estruturais, havia práticas sedimentadas no antigo modelo da CECC/UFPE que estavam sendo apropriadas e adaptadas, passando a subsistir nos novos arranjos organizacionais adotados pela PROAD. Essa percepção sugere que, mesmo diante da descontinuidade formal da CECC/UFPE, os seus elementos institucionais aparentemente estavam persistindo, o que foi visto como um indicativo de que o órgão estava chegando ao estágio de sedimentação conforme delineado pela teoria institucional.

Por fim, o depoimento de P6 sintetizou várias dessas dimensões ao defender a consolidação da cultura organizacional, a continuidade dos processos eficientes e a valorização desse clima de controle no ambiente de trabalho como pilares de sustentação do setor em seu novo contexto. A referência à transmissão de práticas para novos servidores evidencia uma preocupação com de seus valores e crenças em consonância com a reprodução da cultura organizacional, o que se alinha com a noção de legitimidade cultural proposta por Tolbert e Zucker (1999) refletida no *framework* do estudo, que também tem conotação apreciativa. No estudo da CECC/UFPE este é o momento em que legitimação se afirma como resultado da interação entre crenças, valores e artefatos contábeis institucionalizados, os quais estão conectados com o núcleo positivo referente à legitimidade da cultura de controle interno, ligada à função de compras.

Nesse sentido, observa-se que tais práticas já haviam ultrapassado o estágio de simples experimentação e estavam incorporadas ao funcionamento cotidiano dessa unidade, tornando-se elementos percebidos como indispensáveis e naturais à organização. Essa compreensão está em consonância com Meyer e Rowan (1977), que afirmam que a adoção cerimonial de mitos institucionais — tais como normas amplamente aceitas, estruturas formalizadas e rotinas padronizadas — contribui para o aumento da legitimidade, da estabilidade e da capacidade de sobrevivência organizacional. Ao se institucionalizarem, essas práticas deixam de ser questionadas ou revisadas com frequência, pois passam a ser entendidas como “o modo certo” de fazer as coisas.

Dessa forma, a análise das respostas do grupo focal permite inferir que o processo de institucionalização da CECC/UFPE está fundamentado em práticas consistentes, reconhecidas e disseminadas na estrutura formal do setor, além de terem alcance suficiente para ganhar corpo na cultura organizacional da universidade. A consolidação dessas práticas nos próximos anos dependerá da capacidade da instituição de preservar e adaptar esses elementos às novas realidades administrativas, garantindo que os ganhos em eficiência e controle não sejam perdidos com eventuais reestruturações.

O Quadro 21 apresenta a consolidação das respostas à segunda pergunta correspondente à etapa 2-D Descoberta/Sedimentação (Apêndice F), a qual investigou artefatos considerados essenciais para sustentar os processos de controle interno das compras na CECC/UFPE e de que forma esses instrumentos estavam sendo otimizados ao longo do tempo.

Quadro 21: Respostas consolidadas dadas à segunda pergunta do ciclo 2-D Descoberta/Sedimentação

2. Quais artefatos têm sido fundamentais para sustentar os processos de controle de compras e como eles estão sendo otimizados ao longo do tempo na CECC/UFPE?
P1: Acredito que os artefatos seriam a gestão das atas, e as planilhas de acompanhamento, os pareceres e despachos, o check list de pagamento dos empenhos.
P2: As normas criadas com base na legislação vigente, formulários, planilhas de acompanhamento, <i>checklists</i> , <i>e-mail</i> institucional da CECC para a comunicação interna (gerências de compras da UFPE) e externa (fornecedores) e o sistema eletrônico de processos utilizado pela UFPE, o SIPAC. Tais artefatos têm sido otimizados à medida que a equipe da CECC percebe a necessidade de atualização em virtude das mudanças que podem ser de legislação ou de procedimentos em virtude de sua legitimidade
P3: Os artefatos fundamentais para a realização das atividades de controle de compras são: - O uso do sistema SIPAC para distribuição de bens permanentes; - A elaboração das planilhas de controle para registro das distribuições.
P4: PCA - Plano de Contratações Anual, Planilha de Controle, Atas de Registro de Preços. Esses instrumentos têm se desenvolvido por estarem integrados nos sistemas do governo, como o de Compras
P5: O planejamento estratégico, através do módulo PCA (plano de contratações anual), já abarca todo o percurso operacional. Inclusive as demandas propostas estão atreladas a cada setor específico, diminuindo consideravelmente o desvio de rota tática de cada material ou serviço. Atualmente, vemos que as demandas serão direcionadas e controladas de acordo com as disponibilidades orçamentárias e executadas financeiramente por seus respectivos demandantes
P6: Vários artefatos estão sendo fundamentais para sustentar os processos de controle de compras da UFPE. Entre eles, podemos citar a Gestão das Compras de Materiais Permanentes e de consumo. A distribuição desses materiais. Os relatórios de Gestão e contabilidade. A comunicação via site institucional e <i>e-mails</i> .

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise das respostas obtidas pela pesquisa revelou a presença de instrumentos organizacionais concretos que servem como mecanismos de sustentação da cultura de controle e da eficiência processual consistente com a atuação que vinha sendo conduzida pela CECC/UFPE.

Sob a perspectiva da teoria institucional, os artefatos organizacionais funcionam como elementos tangíveis e normativos que carregam significados simbólicos e operacionais, reforçando a legitimidade de uma estrutura ou prática dentro da organização. A recorrência da menção a planilhas de controle, *checklists*, pareceres, despachos e o SIPAC entre os participantes (especialmente P1, P2 e P3) indica que esses instrumentos não são apenas ferramentas operacionais, mas pilares simbólicos da institucionalização da cultura de controle na CECC/UFPE.

As escolhas recorrentes de adotar ou rejeitar determinados artefatos organizacionais impacta diretamente o processo de institucionalização, pois elas parecem estar fundamentadas na lógica sociocognitiva e normativa, de base cultural, conforme proposto por Scott (2008). Essa lógica diz respeito à naturalização das práticas organizacionais e à internalização dos comportamentos e estruturas pelos atores sociais. Tais escolhas são explícitas representações do núcleo da cultura de controle, como se observa no *framework* da pesquisa, diga-se de passagem.

Com o olhar voltado para os artefatos contábeis ligados à função de compras, os participantes reverenciam o já citado Plano de Contratações Anual (PCA) e a legislação vigente como sendo marcos que estruturam para o controle interno. O PCA, citado por P4 e P5, é um instrumento que não apenas organiza a execução das compras, mas também as vincula a metas orçamentárias e justificativas legais. A fala do membro P5 reforça isso ao mencionar que as demandas são direcionadas com base nas disponibilidades orçamentárias, evidenciando um alinhamento estratégico que reduz desvios operacionais. Trata-se, portanto, de um artefato que institucionaliza a previsibilidade e o controle, atributos fundamentais para a legitimidade organizacional nesta área de gestão.

Do ponto de vista normativo, os depoimentos realçam a importância da sedimentada padronização das práticas por meio de formulários, *e-mails* institucionais e *checklists* — instrumentos que ajudaram a consolidar uma linguagem comum e regras de conduta entre os membros da antiga CECC/UFPE e seus interlocutores externos, como é o caso dos fornecedores. O membro P2 destaca esse ponto ao mencionar que os artefatos eram (e são) atualizados à medida que ocorrem mudanças legislativas ou procedimentais. Esse dado é revelador: mostra que os artefatos não são estáticos, mas

adaptáveis e responsivos, o que é essencial para que continuem sendo percebidos como legítimos ao longo do tempo. Esta flexibilidade está diretamente ligada ao processo de institucionalização e sua dinâmica, no qual práticas se mantêm relevantes por sua capacidade de absorver novas demandas do ambiente institucional, sobretudo em um contexto de sedimentação em que a antiga CECC/UFPE se situa (ou situava).

O pilar cultural-cognitivo é reforçado pela menção recorrente ao SIPAC como uma infraestrutura de apoio à organização das compras (P2, P3 e P4) em avançado estado de sedimentação. O uso do SIPAC para registrar, distribuir e acompanhar bens manifesta uma internalização da lógica de controle interno e transparência no ambiente institucional da antiga CECC/UFPE. Esse sistema se apresenta como uma "tecnologia institucional", no sentido de Zucker (1991), pois transforma o conhecimento tácito em conhecimento codificado, permitindo que práticas de controle sejam transferidas, auditadas e replicadas com facilidade por diferentes membros da organização, inclusive os recém-integrados.

O depoimento do membro P6 ampliou a análise ao integrar a função comunicacional dos artefatos — via *site* institucional e *e-mails* — com os próprios processos de controle interno. Isso é relevante, pois indica que a comunicação foi vista como um artefato em si, e não apenas como um meio.

Ao utilizar a comunicação institucional como ferramenta de reforço dos procedimentos e de alinhamento entre setores, a CECC/UFPE também institucionalizava práticas de transparência e responsabilização — pilares fundamentais de controle em entidades públicas, conforme apontado por Meyer e Rowan (1977).

Outro ponto notável diz respeito à otimização contínua dos artefatos, reconhecida por diversos participantes como algo sedimentado na cultura de controle interno. Não se trata apenas de aplicar instrumentos que apenas lhe dão validação, mas de revisá-los e aprimorá-los constantemente à luz das mudanças internas e externas. Isso denota uma prática organizacional orientada à aprendizagem institucional, fundamental para a consolidação de estruturas duradouras e legítimas. A capacidade de refletir criticamente sobre os próprios processos, adaptá-los e institucionalizá-los novamente configura o ciclo completo de institucionalização descrito por Tolbert e Zucker (1999).

Conclui-se, portanto, que os artefatos descritos pelos participantes atuaram como mecanismos centrais para a institucionalização da CECC/UFPE no seu contexto organizacional, à época. O entendimento é de que eles promovem estabilidade, padronização, legitimidade e adaptabilidade — elementos que não apenas sustentam a cultura de controle interno, mas perpetuam a estrutura organizacional mesmo diante de

alterações formais, como reestruturações ou extinções de setores (desinstitucionalização).

A análise evidencia que a CECC/UFPE não estava se legitimando apenas por sua existência formal, mas pela consistência e adaptabilidade dos artefatos e práticas que ela introduziu na administração pública universitária.

A seguir, o Quadro 22 apresenta as respostas consolidadas em relação à terceira pergunta do estágio 2 – D Descoberta/Sedimentação.

Quadro 22: Respostas consolidadas dadas à segunda pergunta do ciclo 2-D – Descoberta/Sedimentação

3. Que metas mais significativas podem vir a ser alcançadas pela CECC/UFPE nos próximos cinco anos?
P1: A CECC não existe mais e muito das suas atribuições foram distribuídas em diferentes setores, mas a gestão das atas continua na CAF, e acredito que o controle de compras instituído pelo antigo setor segue sendo aprimorado nos locais. Acredito que a principal meta deveria ser abrir para toda a UFPE os princípios utilizados pelo controle da PROAD.
P2: - Centralizar a execução das compras comuns da instituição; - Ser unidade consultiva para as Gerências de Compras da Universidade no tocante às compras específicas e exclusivas.
P3: A meta mais significativa que pode ser alcançada pela CECC é um processo de distribuição com um fluxo mais rápido, através de uma melhor comunicação com os demandantes que muitas vezes não sabem quais os procedimentos necessários para o recebimento do material solicitado.
P4: Auxiliar na otimização do uso de recursos na universidade, bem como na transmissão de informações para a alta administração e para o controle interno.
P5: Conforme supracitado, o setor foi descontinuado. Mas o legado de controle e de atendimento das demandas de maneira concatenada e sem sobressaltos será mantido.
P6: O controle total da compra de bens permanentes da UFPE. O controle sobre as demandas não atendidas e estabelecimento de metas das prioridades orçamentárias visto a tendência de desinvestimentos nas universidades públicas. A continuidade da padronização dos processos e o estabelecimento da CECC como setor indispensável dentro da estrutura de compras de toda UFPE.

Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas a esta à pergunta revelaram uma percepção coletiva dos participantes sobre o potencial legado e a continuidade simbólica da CECC/UFPE — mesmo diante de sua desinstitucionalização como órgão da extinta PROGEST. Do ponto de vista teórico, essa perspectiva é extremamente rica, pois reflete um processo de institucionalização para além da estrutura formal, no qual os valores, rotinas e práticas persistem dentro da organização, mesmo quando o órgão que originalmente os implementou já não exista mais. Trata-se de um fenômeno descrito por autores como Tolbert e Zucker (1999), no qual as práticas institucionalizadas passam a ter “vida própria” e a se reproduzirem em outros setores e contextos organizacionais.

A fala do participante P1 confirmou essa linha interpretativa direcionada ao reconhecimento de que, embora a CECC/UFPE tenha sido descontinuada, muitos dos seus princípios e mecanismos de controle continuam operando em outras unidades, como a CAF. Essa afirmação reforçou o argumento de que a institucionalização não depende unicamente da existência formal de um setor, mas da incorporação de suas práticas na cultura organizacional mais ampla. A meta apontada por esse participante — “abrir para toda a UFPE os princípios utilizados pelo controle da PROAD” — sugeriu um desejo de expansão dos valores normativos da CECC/UFPE como base para a consolidação de uma cultura de controle mais abrangente na universidade.

Já os depoimentos de P2, P3 e P4 concentraram-se em metas operacionais, tais como a centralização das compras comuns, a melhoria do fluxo de distribuição de materiais, e a otimização do uso de recursos com maior comunicação e transparência. Essas metas apontam para um processo de amadurecimento técnico e funcional das práticas herdadas da CECC/UFPE, o que, à luz da teoria institucional, pode ser entendido como uma fase de sedimentação: a organização já não discute se as práticas são válidas ou não, mas sim como torná-las mais eficazes, abrangentes e permanentes.

O depoimento de P2, ao propor que a CECC/UFPE viesse a funcionar como unidade consultiva para as gerências de compras da universidade, expressou uma visão estratégica e orientada à governança, na qual o setor transcenderia seu papel operacional e se posicionasse como referência normativa. Sob tal ponto de vista, esse papel consultivo também reforça o argumento da legitimidade técnica, como descrito por Meyer e Rowan (1977), no qual setores que desenvolvem práticas reconhecidas como eficazes e padronizadas passam a exercer influência sobre outros setores da organização, mesmo que indiretamente.

Já o membro P4 destacou a meta de contribuir com a transmissão de informações para a alta administração e para o controle interno, o que remete à noção de transparência institucional como instrumento de *accountability*. Isso é coerente com os pilares regulativos e normativos descritos por Scott (2008), nos quais a institucionalização ocorre não apenas por imposição de regras, mas também pelo reconhecimento social da importância da prática.

O membro P5, por sua vez, citou a descontinuidade formal do setor, mas reforça que o “legado de controle e atendimento das demandas de maneira concatenada” foi e deve continuar sendo mantido. Esse tipo de narrativa tem grande valor teórico porque demonstra que a institucionalização não é apenas um fenômeno técnico, mas também simbólico (Meyer; Rowan, 1977). A memória institucional da CECC/UFPE, nesse caso,

daria lastro a sua continuidade, orientando ações futuras mesmo na ausência da estrutura original ora inexistente.

Por fim, a resposta do P6 agregou uma perspectiva crítica e prospectiva ao sugerir metas que respondem diretamente aos desafios contemporâneos enfrentados pelas universidades públicas, como a falta de investimento orçamentário. Ao defender o controle das demandas não atendidas e a priorização orçamentária, o participante apontou a necessidade de uma gestão estratégica baseada em dados concretos e artefatos institucionais. Além disso, ao propor a consolidação da CECC/UFPE como um setor “indispensável”, P6 reforçou a noção de que a legitimidade organizacional pode se sobrepor à existência legal ou estrutural de um setor.

Desse modo, a análise das respostas à terceira pergunta revela que os participantes reconheceram ser possível a perenidade institucional da CECC/UFPE e expressa tanto a persistência de seus artefatos quanto a difusão de seus princípios organizacionais. As metas descritas pelos participantes não são apenas operacionais; elas embutem um projeto institucional mais amplo, que significa consolidar a CECC/UFPE — ou seu legado — como referência de controle interno, transparência, padronização e racionalização das compras públicas no contexto universitário. Isso demonstra a internalização de uma cultura organizacional capaz de sobreviver à descontinuidade da estrutura, garantindo, assim, a legitimidade institucional figurada simbolicamente na presença da CECC/UFPE no imaginário e nas práticas de seus membros.

Neste ponto, ao finalizar o ciclo institucional e apreciativo da pesquisa chegou o momento de estabelecer as associações entre o 1-D Definição e o 2-D Descoberta/Habitualização/Objetificação/Sedimentação de cujos conteúdos foram extraídos os elementos do núcleo positivo emergentes das narrativas dos membros do grupo focal da CECC/UFPE. O foco do estudo concentrou-se, sobretudo nos momentos de valorização das grandes realizações e tradições vitais desse órgão, especialmente quando o valor da estrutura ganhou *status quo* institucional de legitimidade aceita e reconhecida por todos.

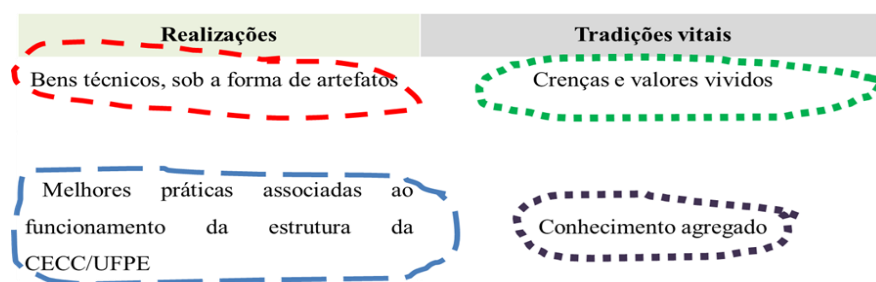
Na ótica apreciativa, o pressuposto é de que as organizações possuem um padrão único de forças, capacidade e potencial positivo a serem descobertos em cada pessoa, equipe ou sistemas que a compõem (Whitney; Trosten-Bloom, 2019). Para os autores, a tarefa do pesquisador consiste em descobrir, descrever e explicar o que está funcionando bem quando a organização se encontra no seu melhor e que fatores tornam isso possível, sendo este a chave da existência do núcleo positivo.

No caso, o que dá sustentação ao núcleo positivo da CECC/UFPE reside nos bens técnicos expressos nos artefatos contábeis que são perceptíveis em suas melhores práticas organizacionais estruturadas e eficazes; na bem-sucedida afirmação da função de compras, inclusive intersetorialmente; no controle e execução orçamentários; na padronização de formulários e *checklists* utilizados no ambiente de trabalho; no compartilhamento de conhecimento; no acompanhamento de planilhas e uso de sistemas e processos de compras no âmbito do SIPAC, entre outras grandes realizações desse órgão.

Por outro lado, as tradições vitais do núcleo positivo da CECC/UFPE mostraram-se presentes nas crenças e valores vividos por todos que fizeram parte de sua historicidade e atesta uma aceitação respaldada pela persistência da cultura do controle interno. Não há dúvida de que o conhecimento agregado com ênfase na função de compras constitui um dos pontos fortes de seu pessoal agora ligado à PROAD e representa um dos legados legítimos da estrutura anteriormente existente.

Deve ser dito, então que a aplicação desse referencial permitiu enfocar a institucionalização dessa estrutura da CECC/UFPE e mapear o núcleo positivo que lhe é intrínseco e guarda especificidade dado que foi socialmente construído ao longo de sua trajetória. Para tanto, nesta dissertação se obteve dados que foram coletados e geraram os elementos do núcleo positivo da CECC/UFPE (Figura 9), conforme as categorias realizações e tradições vitais.²⁷

Figura 9 – Elementos do núcleo positivo da CECC/UFPE



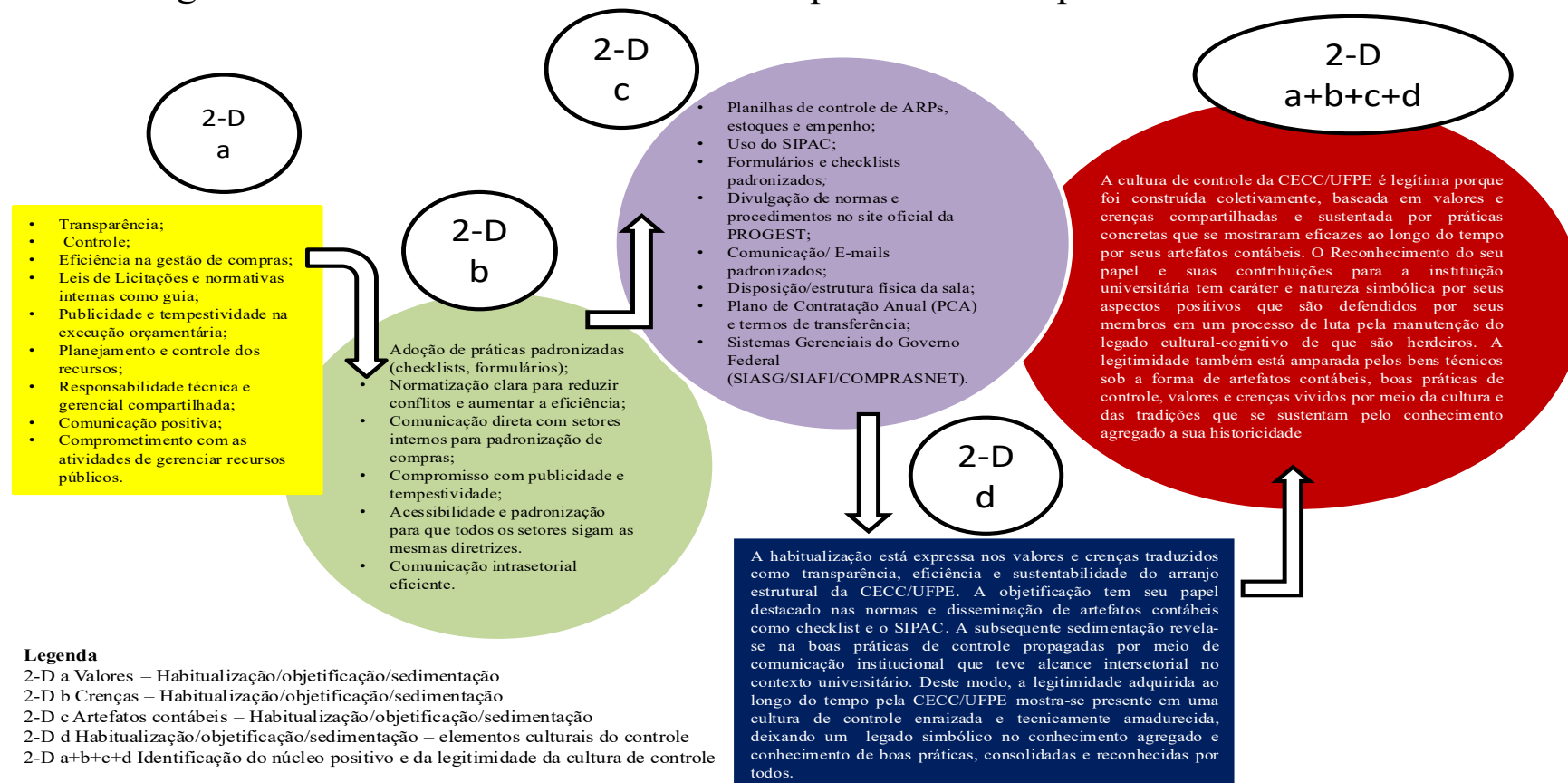
Fonte: dados extraídos dos conteúdos do 1-D Definição e o 2-D Descoberta/Habitualização/Objetificação/Sedimentação

A captação dos conteúdos que compõem esse quadro analítico foi transposta e integrada ao *framework* interpretativo reproduzido na Figura 10, no qual se estabelece que as camadas das mais visíveis (artefatos contábeis) às menos visíveis (valores e crenças) que formam a cultura de controle e que integram o núcleo positivo

²⁷ No referencial, os elementos do núcleo positivo foram genericamente indicados por Cooperrider e Whitney, (2006) de acordo com diferentes categorias de bens, forças e recursos que as organizações podem possuir (ver Quadro 6). No caso da CECC/UFPE, houve um mapeamento que resultou nas duas categorias: realizações e tradições vitais, com seus respectivos elementos mais representativos.

organizacional foram desvendadas como parte intrínseca de um processo de institucionalização que chega até à essência da CECC/UFPE.

Figura 10 - Resultado do framework interpretativo da etapa 2-D Descoberta



Fonte: elaboração própria

Nesse balanço e reflexão sobre os resultados da pesquisa se nota haver um verdadeiro acervo institucional que não irá se perder com a mudança estrutural por que passou a CECC/UFPE ainda em curso com a instalação de uma nova unidade cuja institucionalidade deverá igualmente ser submetida à conquista da legitimidade como um desafio posto aos seus sucessores.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou desenvolver um estudo institucional e apreciativo para analisar como se dá o processo de institucionalização de uma cultura de controle com base nos artefatos contábeis existentes na CECC/UFPE. Partiu-se da premissa de que as universidades federais, enquanto entes públicos são responsáveis pela gestão de vultosos recursos públicos e devem prestar contas à sociedade e aos órgãos de controle. Assim, a pesquisa se concentrou na CECC/UFPE, considerando sua relevância na administração de compras governamentais para esta IFES.

A estratégia de pesquisa adotada caracterizou-se como um estudo de caso qualitativo, descritivo e exploratório e utilizou a IA como abordagem e metodologia alinhada à teoria institucional e ao referencial da cultura de controle, com ênfase na função de compras e seus artefatos contábeis. Houve, então, a combinação institucional e apreciativa com a aplicação do modelo 5-D, especificamente focalizando as fases 1-D (Definição) e 2-D (Descoberta) associadas à Habitualização/Objetificação/Sedimentação, conhecidos estágios do processo de institucionalização. Na coleta e análise dos dados, a formação de um grupo focal composto por seis integrantes da CECC/UFPE foi a principal fonte empírica, tendo sido formulado um roteiro de perguntas previamente enviadas, respondidas e discutidas nas oficinas virtuais realizadas e complementadas por análise documental e análise temática de conteúdo. O desenho da pesquisa foi favorecido pela proposição de um *framework* teórico-empírico e interpretativo que se mostrou fundamental para a boa consecução desta dissertação e o alcance de seus objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico consistiu em: delimitar o processo de institucionalização de uma cultura de controle em um ente público: A pesquisa delimitou este processo ao evidenciar como as práticas na CECC/UFPE evoluíram e ganharam *status* institucional, em que a cultura de controle na unidade foi sendo examinada através dos estágios denominados de habitualização, objetificação e sedimentação, conforme proposto pela teoria institucional, conforme Tolbert e Zucker (1999). Na fase de habitualização, os participantes descreveram a implementação de novos arranjos estruturais na origem da CECC/UFPE, como a distribuição de tarefas, a criação de *checklists* e formulários padronizados para solicitação de materiais e serviços, junto com a introdução de sistemas eletrônicos

(como o SIPAC) para acompanhamento de Atas de Registro de Preços e a digitalização de processos. Essas práticas se tornaram respostas organizacionais sistemáticas, configurando o início da habitualização da CECC/UFPE.

A padronização dos procedimentos com base na legislação foi fundamental para a criação de uma cultura de controle e execução de compras, desencadeando a fase de objetificação observada na medida em que essas práticas se consolidaram e se tornaram mais estruturadas e difundidas. O compartilhamento do conhecimento evoluiu de trocas informais e treinamentos práticos no dia a dia para mecanismos formalizados mediante reuniões periódicas, cursos, palestras e distribuição de informativos via *e-mail*.

O uso de sistemas governamentais oficiais (SIPAC, SIAFI) e planilhas compartilhadas para fluxo de informações e acompanhamento de processos demonstrou a formalização dessas práticas, cada vez mais difundidas e apoiadas por seus resultados eficazes. A percepção da CECC/UFPE como um modelo de boas práticas e referência para outras unidades constitui um indicativo claro de que suas práticas se tornaram objetificadas, sendo vistas como "coisas ou objetos independentes dos indivíduos que as criaram".

Por sua vez, o segundo objetivo específico se propôs a: identificar os artefatos contábeis existentes na CECC/UFPE no contexto da cultura organizacional de um ente público: A pesquisa identificou uma diversidade de artefatos contábeis que desempenham um papel crucial na cultura de controle da CECC/UFPE. Para fins de ilustração os participantes da pesquisa listaram e descreveram o uso de:

- Planilhas de controle, incluindo aquelas para acompanhamento de Atas de Registro de Preços (ARP), processos de pagamento e distribuição de bens;
- Sistemas eletrônicos, como o SIPAC para solicitação, aquisição, distribuição de bens, concatenação de demandas, registros de empenhos e acompanhamento de saldos de ARP. Outros sistemas governamentais oficiais como o SIAFI também foram mencionados como artefatos utilizados;
- Documentos formais e normativos, como Leis de Licitações e Compras, normativas internas, regimento interno, formulários pré-definidos, *checklists*, contratos administrativos, Atas de Registro de Preços (ARP), Notas de Empenho, Termo de Transferência de Material Permanente, Plano de Contratação Anual;
- Relatórios, tais como demonstrativos de entrada e saída de materiais e relatórios de auditoria interna sobre estoques;

- Canais de comunicação formal, como *e-mail* institucional, Ofícios, e o sítio (site) da Pró-reitoria (PROGEST), que disponibiliza normas, orientações, ARPs e informações;

Esses artefatos de natureza contábil, são tangíveis e constituem uma expressão visível da cultura de controle interno, dando materialidade às normas, procedimentos e filosofias de gestão tornando o conhecimento real e indispensável para a realização das atividades de controle e compras na CECC/UFPE.

O terceiro e último objetivo específico, consistiu em: Associar artefatos contábeis ao núcleo positivo do controle organizacional existente na CECC/UFPE no contexto de sua atuação institucional.

Neste caso, a combinação do referencial institucional/apreciativo permitiu focar no núcleo positivo da CECC/UFPE, identificando forças, recursos e práticas bem-sucedidas que contribuíram para seu desempenho e institucionalização exitosa alcançada ao longo de uma trajetória que foi interrompida com a desinstitucionalização de suas atividades. O entendimento da mestrandagem vale frisar, é de que o caso da CECC/UFPE se constitui um bem-sucedido processo de institucionalização, em que a mudança organizacional promovida pela direção da IFES não implicou ruptura na cultura existente, mas sim simboliza uma continuidade adaptativa e estratégica da estrutura.

Os dados coletados e analisados representam a culminância desta dissertação representada em um *framework* interpretativo que exprime o que se conseguiu descobrir em termos das melhores práticas associadas ao funcionamento da estrutura da CECC/UFPE, através de suas realizações, pontos fortes, bens técnicos (sob a forma de artefatos contábeis), boas referências normativas e *expertises* em sistemas, ao lado de valores e crenças vividos, bem como tradições vitais ligadas a uma cultura de controle rica em conformidade e consistente com aspectos regulatórios e normativos da área.

A análise desenvolvida nesta dissertação permite avançar na compreensão de como os artefatos contábeis, quando articulados a uma cultura organizacional coerente e compartilhada, de modo que produzem efeitos para além da dimensão meramente técnica do controle interno. As evidências empíricas indicam que tais artefatos não atuam apenas como instrumentos operacionais de apoio à função de compras, mas assumem um papel estruturante na construção da legitimidade organizacional, na conformação de práticas socialmente aceitas e na consolidação de uma cultura de controle institucionalizada no âmbito de uma universidade pública.

Sob a perspectiva da teoria institucional, os achados do estudo implicam o reconhecimento de que o processo de institucionalização observado na CECC/UFPE foi sustentado menos pela imposição formal de regras e mais pela internalização progressiva de práticas percebidas como úteis, legítimas e coerentes com os valores do serviço público. Isso reforça a noção de que a institucionalização efetiva ocorre quando os artefatos contábeis deixam de ser vistos como exigências externas ou burocráticas e passam a ser compreendidos como elementos naturais do “modo correto de fazer”, incorporados ao cotidiano organizacional e reproduzidos de forma relativamente autônoma pelos atores envolvidos.

Uma implicação central dos resultados reside no fato de que a cultura de controle identificada não se mostrou dependente da permanência da estrutura formal da CECC/UFPE. Mesmo diante do processo de desinstitucionalização da unidade, as práticas, os valores e os significados associados ao controle interno permaneceram vivos e foram apropriados por novas configurações organizacionais. Isso sugere que, quando a institucionalização atinge o estágio de sedimentação, ela se desloca do plano estrutural para o plano simbólico e cognitivo, tornando-se resiliente a mudanças administrativas e reorganizações formais — aspecto amplamente discutido pela literatura institucional, mas ainda pouco explorado empiricamente no contexto das IFES.

Do ponto de vista da cultura organizacional, os resultados implicam compreender os artefatos contábeis como mediadores entre normas abstratas e práticas concretas. Eles funcionam como tradutores institucionais que materializam valores como legalidade, transparência, previsibilidade e responsabilidade, tornando esses princípios inteligíveis e praticáveis no cotidiano da função de compras. Assim, a cultura de controle não emerge apenas da existência de regras, mas da capacidade da organização de transformar tais regras em rotinas compreendidas, aceitas e reproduzidas coletivamente.

A abordagem apreciativa adotada no estudo amplia essas implicações ao evidenciar que a legitimação das práticas de controle está fortemente associada às experiências positivas vivenciadas pelos atores organizacionais. Ao privilegiar narrativas de sucesso, aprendizagem e cooperação, a investigação revelou que o fortalecimento da cultura de controle não decorreu só de mecanismos coercitivos, mas especialmente do reconhecimento compartilhado do valor dos artefatos e das práticas associadas a eles. Isso sugere que processos de mudança e institucionalização no setor público podem ser mais sustentáveis quando ancorados

em estratégias que valorizem competências existentes, saberes acumulados e resultados percebidos como benéficos para a coletividade.

No campo da gestão pública e da controladoria, os resultados implicam uma reflexão relevante sobre o desenho e a implementação de sistemas de controle interno. O estudo indica que a eficácia desses sistemas não está exclusivamente relacionada à sofisticação técnica dos instrumentos utilizados, mas à sua capacidade de dialogar com a cultura organizacional e de se integrar aos fluxos reais de trabalho. Artefatos contábeis que são flexíveis, adaptáveis e comunicáveis tendem a fortalecer a legitimidade institucional, ao passo que instrumentos rígidos e dissociados da prática cotidiana podem reforçar percepções de formalismo excessivo e distanciamento entre norma e ação.

No plano teórico, esta dissertação contribui ao articular, de forma integrada, a teoria institucional e a abordagem apreciativa no estudo da controladoria pública. Os resultados sugerem que a institucionalização da cultura de controle pode ser compreendida como um processo simultaneamente técnico, simbólico e relacional, no qual os artefatos contábeis desempenham papel central como vetores de significado, aprendizagem e continuidade institucional. Essa articulação amplia o entendimento tradicional da controladoria, deslocando-a de uma função predominantemente normativa para uma perspectiva cultural e institucionalmente situada.

Por fim, as decorrências do estudo apontam que experiências como a da CECC/UFPE podem servir de referência para outras organizações públicas que enfrentam desafios semelhantes de estruturação, reestruturação ou fortalecimento de seus sistemas de compras e controle interno. O caso analisado demonstra que a construção de uma cultura de controle legítima depende menos da criação de novas estruturas formais e mais da capacidade de preservar, adaptar e transmitir práticas institucionalizadas que já demonstraram valor ao longo do tempo.

Dessa forma, conclui-se que os artefatos contábeis, quando compreendidos como elementos vivos da cultura organizacional e não apenas como instrumentos técnicos, tornam-se fundamentais para a consolidação da governança pública, para a produção de legitimidade institucional e para a sustentabilidade dos processos de controle interno em ambientes organizacionais complexos e sujeitos a constantes transformações.

Futuros estudos e pesquisas podem aprofundar essas questões, cujas respostas nunca estão prontas e acabadas, mas é certo que elas apontam para o papel da

descoberta apreciativa que pode ser aplicada a uma infinidade de iniciativas e desafios de mudança estrutural que as organizações podem enfrentar. Um dos temas sugeridos reside na análise do aprendizado institucional acerca de tal mudança em uma organização cuja cultura de controle possa se beneficiar do aproveitamento da sabedoria coletiva das pessoas sobre seus pontos fortes, capacidades, recursos, potenciais e ativos tangíveis e intangíveis que ela já possui.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERNETHY, M. A.; CHUA, W. F. A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. **Contemporary accounting research**, v. 13, n. 2, p. 569-606, 1996.

ABEYGUNASEKERA, J.; BANDARA, W.; WYNN, M. T.; YIGITBASIOGLU, O. How to Make it Stick? - Institutionalising Process Improvement Initiatives. **Business Process Management Journal**, v. 28, n. 3, p. 807-833, 2022.

AHMAD, H. N. Internal Audit (IA) Effectiveness: Resource-Based and Institutional Perspectives. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 9, n. 9, Special, p. 95-104, 2015.

AFIFAH, U. R.; FITRIYANI, D.; KUSUMA, A. C.; MISWANTO, M. The effects of culture on management accounting - a systematic review. **International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)**, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2023.

AKSOM, H.; CHORNYI, A. Resolving epistemological issues in theoretical and methodological apparatus of institutional theories of organizations. **Technology Audit and Production Reserves**, v. 3, n. 41, p. 43–48, 2018.

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

ANDRADE, A. F. **Controle interno**. Curitiba: Contentus, 2020.

ANDRUS, C. Using appreciative inquiry to build organizational capacity to learn, risk and Grow. **Revista de cercetare si interventie sociala**, v. 30, p. 63-76, 2010.

ARAÚJO JÚNIOR, J. T. Renúncias fiscais e qualidade do gasto público. **Valor Econômico**, 16 jun. 2005.

ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S. G.; FEILD, H. S. Making change permanente. A model for institutionalizing change interventions. In: Pasmore, W. A.; Woodman, R. W. (Eds), **Research in Organizational Change and Development**. Nova York: JAI Press, 1999.

ARRUDA, C. R. O Papel da Controladoria na Administração Pública. In: XX USP International Conference in Accounting, FIPECAFI, São Paulo, 29 a 31 de julho de 2020. [...Anais...].

ASCHIDAMINI, I. M.; SAUPE, R. Grupo focal estratégia metodológica qualitativa: um ensaio teórico. **Cogitare enfermagem**, v. 9, n. 1, p. 9-14, 2004.

ATTIE, W. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018. 396 p.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2005.

BESTER, M. An appreciative inquiry approach to curriculum change. Curriculum inquiry in South African Higher Education: Some scholarly affirmations and challenges. In: Blitzer, E.; Botha, N. (eds), **Curriculum Inquiry**. Stellenbosch: Sun Press, 2011.

BEUREN, I. M.; BOGONI, M. N.; FERNANDES, L. Análise da abordagem da controladoria em dissertações dos programas de pós-graduação em ciências contábeis. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 28, p. 249-263, jul./set. 2008.

BOFF, M. L.; BEUREN, I. M.; GUERREIRO, R. Institucionalização de Hábitos e Rotinas da Controladoria em Empresas do Estado de Santa Catarina. **Revista O&S**, v. 15, n. 46, p. 153-174, 2008.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da praxis**. 2006. 218 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRASIL. **Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n.º 510, de 7 de abril de 2016**. Diretrizes e normas para pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 8 abr. 2016. Seção 1, p. 45-48.

_____. **Ministério da Saúde. Norma Operacional 001/2013 do Conselho Nacional de Saúde. Brasília: CNS, 2013**. Disponível em: [https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/aceso-a-informacao/sobre-o-conselho/camaras-tecnicas-e-comissoes/conep/legislacao/norma/norma-operacional-no-001-de-2013.pdf/view#:~:text=Organiza%C3%A7%C3%A3o%20e%20funcionamento%20do%20Sistema,envolvendo%20seres%20humanos%20no%20Brasil](https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/aceso-a-informacao/sobre-o-conselho/camaras-tecnicas-e-comissoes/conep/legislacao/norma/norma-operacional-no-001-de-2013.pdf/view#:~:text=Organiza%C3%A7%C3%A3o%20e%20funcionamento%20do%20Sistema,envolvendo%20seres%20humanos%20no%20Brasil.). Acesso em 09.nov.2024.

_____. **Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n.º 466, de 12 de dezembro de 2012**. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União Brasília, 13 jun. 2013. Seção 1, p. 59-62. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html Acesso em: 09 nov. 2024.

_____. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 maio 2000. Disponível em: leicomplementar-101-4-maio-2000-351480-norma-actualizada-pl.pdf (camara.leg.br). Acesso em: 12 set. 2023.

_____. **Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992**. Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências. (Redação dada pela

Lei nº 14.230, de 2021). Presidência da República.Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm Acesso em: 31 out. 2023.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Presidência da República. Brasília: Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1988, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 05 set. 2023.

_____. **Lei Federal nº. 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm Acesso em: 09 set. 2023.

BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. The organizational research context: properties and implications. In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (Ed.). **The SAGE Handbook of Organizational Research Methods**. 1. Ed. London, Thousand Oaks, CA & New Delhi: Sage Publications, 2009. p. 1-18.

BUSHE, G. R. Appreciative inquiry: Theory and critique. In: BOJE, D.; BURNES, B.; HASSARD, J. (Eds.), **The Routledge Companion To Organizational Change**. Oxford: Routledge, 2011.

_____. Appreciative inquiry is not about the positive. **OD practitioner**, v. 39, n. 4, p. 33-38, 2007.

CALABRESE, R.; COHEN, E. An Appreciative Inquiry into an Urban Drug Court: Cultural Transformation. **Qualitative Report**, v. 18, Artigo 2, p. 1-14, 2013.

CALIXTO, G. E.; VELASQUEZ, M. P. Sistema de controle interno na administração pública federal. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 81-101, 2005.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**: Based on the Competing Values Framework. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

CARVALHO, A. L. **Compras governamentais**: uma proposta de dinamização do fluxo de compras em instituições públicas em saúde. 2009. 173 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2009.

CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COELHO, D. J. C. **Formulação apreciativa e institucional de um programa de compliance no Movimento Pró-Criança**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria), Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, Recife, 2020.

CLOUDER, D. L.; KING, V. 'What Works? A Critique of Appreciative Inquiry as a Research Methodology' in: Jeroen Huisman and Malcolm Tight (Eds). **Theory and Method in Higher Education Research**, Vol. 1: Theory and method in higher education research II (Vol. 10). (pp: 169-190). Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2015.

CONCEIÇÃO, O. A. C. Além da transação: uma comparação do pensamento dos institucionalistas com os evolucionários e pós-keynesianos. **Revista Economia**, v. 7, n. 3, p. 621-642, set./dez. 2007.

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

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. **Manual da investigação apreciativa**: para líderes da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

COLLA, P. E. B.; COSTA, K. C.; TOIGO, L. A. Cultura Organizacional x Racionalidade. A Influência da Cultura Organizacional na Institucionalização de um novo Processo Orçamentário. In: XIX USP International Conference in Accounting. São Paulo, 24 a 26 de julho de 2019. [...Anais...]

CORTINHAS, L. M. O. **O papel dos processos de compras públicas nos projetos de PD&I**: um estudo de caso nos projetos de inovação do CDT/UNB. Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT. Universidade de Brasília – UnB. Brasília/DF, 2019.

COSTA, J. A. P.; SILVA, A. S. Controladoria e controle interno: uma abordagem integrada. **Revista de Administração e Contabilidade da UFBA**, v. 7, n. 2, p. 113-131, jul./dez. 2010.

COSTA FILHO, A. C. D. **Compliance e Código de Conduta no Movimento Pró-Criança**: Um Estudo Institucional Positivo. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2021.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000, 560p.

CRISÓSTOMO, V. L.; CAVALCANTE, N. S. C.; FREITAS, A. R. M. C. A LRF no Trabalho de Controle de Contas Públicas: Um Estudo de Pareceres Prévios Conclusivos de Contas de Governos Municipais. **Revista Ambiente Contábil**, v. 7, n. 1, p. 233-253, jan./jun. 2015. Natal-RN; 2015.

CUNHA, T. M. D. A.; CALLADO, A. L. C. Funções das Controladorias Municipais: Um Estudo nas Prefeituras das Capitais Brasileiras. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 3, Edição Especial, p. 123-140, 2019.

CURTIS, E.; REDMOND, R. Focus groups in nursing research. *Nurse Research*, v. 14, n. 2, p. 25-37, 2007.

DEEPHOUSE, D. L.; BUNDY, J.; TOST, L. P.; SUCHMAN, M. C. Organizational legitimacy: six questions. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T.;

MEYER, R. E. (Ed.). **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. 2. Ed. London, Thousand Oaks, CA & New Delhi: Sage Publications, 2017. p. 27-54.]

DELIOGLANIS, I. **Analysis of public procurement of innovation in EU**. Brussels: Pronto, Jun. 2020.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. "Introduction". In: Powell, W. W.; DiMaggio, P. J. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. 1. ed. Chicago: **University of Chicago Press**, 1991. p. 1-38.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160. (1983).

Di PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 24. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

DRYZEK, J. S. The informal logic of institutional design. In: R. E. Goodin (Ed.). **The theory of institutional design**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

ECKEL, P. D.; KEZAR, A. J. **Taking the reins**: Institutional transformation in higher education. Westport: Praeger, 2003.

ESPEJO, M. M. D. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial**: uma abordagem multivariada. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ESPEJO, M. M. D. S. B.; COSTA, F.; CRUZ, A. P. C. D.; ALMEIDA, L. B. D. Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa a contribuição de abordagens organizacionais. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 5, p. 25-43. jan./abr. 2009.

ESTEVÃO, C. V. **Globalização, metáforas organizacionais e mudança educacional**: dilemas e desafios. Porto: ASA, 2002.

FARIAS, R. P.; LUCA, M. M. M.; MACHADO, M. V. V. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 12, n. 3, p. 55-71, 2010.

FERNANDES, C. C. C. **Sistemas de compras eletrônicas e sua aplicação à administração pública**: o caso do Siasg/Comprasnet. 2003. 173 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2003.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2009.

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: Congreso Internacional del CLAD Sobre la Reforma del Estado y de la

Administración Pública, 8., 2003, Panamá. Caracas: CLAD, 2003. p. 28-31.
[...Anais...]

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FREZATTI, F. O paradigma econômico na contabilidade gerencial: um estudo empírico sobre a associação entre taxas de retorno sobre o patrimônio líquido e diferentes perfis da contabilidade gerencial. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 19, n. 1, p. 5-17, jan./fev./mar. 2006a.

FREZATTI, F. R.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GARRETT, M. D. Applying appreciative inquiry to research in the field of inclusive education. **Canadian Journal for New Scholars in Education/Revue canadienne des jeunes chercheures et chercheurs en éducation**, v. 13, n. 1, p. 104-115, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GERGEN, K. J.; THATCHENKERY, T. J. Organization science as social construction: Postmodern potentials. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 40, n. 2, p. 228-249, 2004.

GLOCK, J. O. **Sistema de controle interno na administração pública**. 2. ed., rev. e atual. Curitiba: Juruá, 2015.

GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, v. 12, n. 24, p. 149-161, 2003.

GRAY, R.; KOUHY, R.; LAVERS, S. Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 8, n. 2, p. 47-77, 1995.

GUARIDO FILHO, E. R.; COSTA, M. C. Contabilidade e institucionalismo organizacional: fundamentos e implicações. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 4, n. 1, p. 20-41, jan./abr. 2012.

GUATTARI, F.; ROLNIK, S. **Micropolítica e cartografia do desejo**. Petrópolis: Vozes, 1986.

GUERREIRO, R. **A meta da empresa: seu alcance sem mistérios**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. L.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3 ed. London: Sage publications. 2005.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, n. 58, p. 193-223, 2003.

- HENK, O. Internal control through the lens of institutional work: a systematic literature review. **Journal of Management Control**, n. 31, p. 239–273, 2020.
- HENRI, J. F. Organizational culture and performance measurement systems. **Accounting, Organization, and Society**, n. 31, p. 77-103, 2006.
- HIRSCH, P.; LOUNSBURY, M. Ending the family quarrel: toward a reconciliation of “old” and “new” institutionalisms. **The American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, 1997.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Sage Publications, 1984.
- HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 1609-1621, August 2014.
- HOQUE, Z. Appreciative inquiry research for accounting research. In: HOQUE, Z.; PARKER, L. D.; COVALESKI, M. A.; HAYNES, K. **The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods**. (1 ed.). Routledge Taylor & Francis Group, 2017.
- HORTON, P. B.; HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- JEPPERSON, R. L. Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. In: POWELL, W. W. e DIMAGGIO, P. J. **El nuevo institucionalismo em el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.
- JOSÉ FILHO, A. A importância do controle interno na gestão pública. **Revista Diversa**, v. 1, n. 1, p. 85-99, 2008.
- KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KELLY, T. A Positive Approach to Change: The Role of Appreciative Inquiry in Library and Information. **Organisations, Australian Academic & Research Libraries**, v. 41, n. 3, p. 163- 177, 2010.
- KOSTOVA, T.; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. **The Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 215-233, 2002.
- KUNDU, K. Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization. **Curie Journal**, v. 2, n. 4, p. 48-57, 2009.
- LANE, J. E.; BROWN II, M. C. The importance of acknowledging context in institutional research. **New Directions for Institutional Research**, v. 2004, n. 124, p. 93-103, 2004.
- LAVERTY, S. Hermeneutic Phenomenology and Phenomenology: A Comparison of Historical and Methodological Considerations. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 2, n. 3, p. 58-73, 2003.

LEUNG, F.; ISAACS, F. Risk management in public sector research: approach and lessons learned at a national research organization. **R&D Management**, v. 38, n. 5, p. 510-519, 2008.

LIMA, L. C. M. **Controle interno na administração pública: o controle público na administração como um instrumento de accountability**. 2012. Monografia (Especialização) - Escola da Advocacia-Geral da União (AGU), Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor) da Câmara dos Deputados, Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) da Controladoria-Geral da União e Instituto Serzedello Corrêa (ISC) do Tribunal de Contas da União, Curso de Especialização em Orçamento Público, 2012.

LINCZUK, L. M. W. **Governança aplicada à administração pública: a contribuição da auditoria interna para sua efetivação: um estudo em universidades públicas federais**. 2012. 181 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

LUKKA, K.; MODELL, S. Interpretive research in accounting. Past, present and future. In: HOQUE, Z.; PARKER, L. D.; COVALESKI, M. A.; HAYNES, K. **The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods**. (1 ed.). Routledge Taylor & Francis Group, 2017.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; ROSA, F. S. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 283- 299, 2013.

MACHADO, M. V. V. Controladoria Governamental. **Revista Municípios do Ceará - Informação e Política**, v. 6, n. 80, p. 5-11, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, p. 9-39, 2005.

MACHADO, H. P. V.; SARTORI, R.; CRUBELLATE, J. M. Institucionalização de núcleos de inovação tecnológica em instituições de ciência e tecnologia da região sul do Brasil. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, p. 5-31, 2017.

MacINTOSH, N. B.; DAFT, R. L. Management control systems and departmental interdependences: an empirical study. **Accounting Organizations and Society**, v. 12, n. 1, p. 49-61, 1987.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

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

MAXIMILIANO, A. C. A; NOHARA, P. I. **Gestão Pública: Abordagem integrada da administração e do direito administrativo**. São Paulo: ed. Atlas, 2017. 1ªed. 456p.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 37. ed. atual. por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2011.

MELO, M. S.; LEITÃO, C. R. S. Características do controle interno nas universidades federais brasileiras. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 224-244, 2021.

MELLER, A.; LOPES, D.; LUNKES, R. As funções da Controladoria sob a perspectiva dos estágios de desenvolvimento de Weber. In: Congresso UFSC, 5, 2014, Florianópolis. [...Anais...].

MENDONÇA, R. A. M.; CRUZ, M. V. G.; TEODOSIO, A. S. S.; RASO, L. S. P. Institucionalização de compras públicas sustentáveis: uma análise da experiência do governo de Minas Gerais. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. 3, p. 62-91, set./dez. 2017.

MEYER, J. W. The effects of education as an institution. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 1, p. 55-77, 1977.

MEYER, W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, Sep. 1977.

MEYER, W., ROWAN, B. **Institutionalized organizations**: formal structures as myth and ceremony. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Org.). **Organizational environments**: ritual and rationality. London: Sage Publications, 1983.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

NAO – NATIONAL AUDIT OFFICE. **Commercial and contract management**: insights and emerging best practice. London: NAO, Nov. 2016.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria**: um enfoque da eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, P. S. O.; OLIVEIRA, R. R. **Passado, presente e perspectivas apreciativas do programa de pós-graduação em nutrição da UFPE (1971-2020)**: um estudo das grandes realizações e tradições vitais em sua trajetória institucional. 2. ed. Recife: Ed. UFPE, 2022.

NIEMANN, R. Transforming an institutional culture: An appreciative inquiry. **SAJHE**, v. 24, n. 5, p. 1001–1020, 2010.

NGOMANE, T. From A Deficit-based to an Appreciative Inquiry Approach in Extension Programs: Constructing a Case for a Positive Shift in the Current Extension Intervention Paradigm. **Journal of International Agricultural and Extension Education**, v. 17, n. 3, p. 57-68, 2010.

OCDE. La modernisation du secteur public : moderniser la responsabilité et le contrôle. **L'Observateur**: Synthèses, n. 249, p. 2-3, jul. 2005.

OLIVEIRA, R. R. Investigação apreciativa em organizações não governamentais e planejamento estratégico: discussão teórico-empírica de um Estudo. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 2, p. 172-201, abr./jun. 2012.

OLIVEIRA, V. R. F.; COSTA, A. J. B. Controladoria Governamental: Teorias do Campo Científico e Princípios Filosóficos Subjacentes. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 19., 2019, São Paulo. [...Anais...].

OLIVEIRA, R. R.; SENA, G. N.; MANDÚ, M. J. S. Elaboração de um protocolo apreciativo do estudo da área de gestão de pessoas em uma universidade pública. in: XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, CIGU, 2018, Loja - Ecuador. XVIII CIGU, 2018. [...Anais...].

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

OLSEN, J. P.; MARCH, J. G. El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política. **Zona Abierta**, n. 63, p. 1-44, 1993.

ÖNDAY, Ö. Organization culture theory: From organizational culture of Schein to appreciative inquiry of Cooperrider & Whitney. **Elixir Organiz Behav**, v. 92, p. 39002-39008, 2016.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

PEREIRA, A. N. Controles Internos Empresariais e Gestão: Visões e Importância- Uma Abordagem Exploratória. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 15, n. 3, p. 27-44, 2009.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. Discourse and institutions. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2004.

PRIEST, K. L.; KAUFMAN, E. K.; BRUNTON, K.; SEIBEL, M. M. Appreciative Inquiry: A Tool for Organizational, Programmatic, and Project-Focused Change. **Journal of Leadership Education**, v. 12, n. 1, p. 18-33, Winter 2013.

PRINZO, L. C. D. Responsabilidades dos membros do controle interno na administração pública: mudança na cultura organizacional. **Revista de Direito da Administração Pública**, v. 1, n. 1, p. 203-225, jan/jun, 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2º ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RAUEN, A. T. (Org.). **Compras públicas para inovação no Brasil: novas possibilidades legais**. Brasília: IPEA, 2022.

REED, J. **Appreciative Inquiry: Research for change**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

RIDLEY-DUFF, R. J.; DUNCAN, G. What is critical appreciation? Insights from studying the critical turn in an appreciative inquiry. **Human Relations**, v. 68, n. 10, p. 1579-1599, 2015.

RORIZ, J. G. L. **Treinamento DW SIASG aplicado a ações de controle**. 2.. Brasília: Ed. Secretaria Federal de Controle Interno, 2016.

ROTHBARD, N. P.; PATIL, S. V. Being there: Work engagement and positive organizational scholarship. In: CAMERON, K. S., SPREITZER, G. M. (Ed.), **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**. New York: Oxford University Press, 2012.

RUEF, M.; SCOTT, W. R. A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, p. 877-904, Dec., 1998.

SANTOS, L. J. S.; FREITAS, M. A. L.; TAVARES, M. F. N.; SANTOS, J. M. A. Governança nas universidades federais: um estudo da eficácia das auditorias internas sob o enfoque institucional e teoria da agência. **Revista de Administração, Gestão e Contabilidade**, v. 8, n. 2, p. 1-24, 2020.

SANTOS, T. A. C. B. **Estudo institucional e apreciativo do atual estágio de institucionalização da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2023

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

_____. How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room. **Sloan Management Review**, v. 34, n. 2, p. 85-92, 1992.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas, interests, and identities**. 4. Ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2014.

_____. **Institutions and organizations**. Newbury Park: Sage Publications, 1991. 164 p.

_____. Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents. **Organization Studies**, v. 29, n. 2, p. 219-238, 2008.

SCHLOMBS, C.; HOWARD, A.; DELONG, C.; LIEBERMAN, J. Changing an Institutional Environment through Appreciative Inquiry: Rochester Institute of Technology's College of Liberal Arts. **The Seneca Falls Dialogues Journal**, v. 1, n. 1, p. 103-121, Fall 2015.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

- SILVA, S. M. C. **Tetos de vitrais: gênero e raça na contabilidade no Brasil**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- SILVA, W. L. C. **Proposta de Criação de uma Unidade de Controle Interno em uma Secretaria Estadual em Pernambuco: Estudo de Caso associado à ótica do Trabalho Institucional Positivo**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2022.
- SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, texto e interações**. Tradução de Maria Fernanda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- SOARES, L. F.; PINHO, R. C. S. Controle interno na administração pública: Estudo em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, n. esp., p. 55-81, 2020.
- SOMERVILLE, M. M.; FARNER, M. Appreciative Inquiry: A Transformative Approach for Initiating Shared Leadership and Organizational Learning. **Revista de cercetare [i interven] ie social**, v. 38, p. 7-24, 2012.
- SOUTES, D. O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.
- SOUSA, D. G. **Elaboração de um artefato para acompanhamento do planejamento de compras de uma universidade federal**. Dissertação (mestrado) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2022.
- SOUTO, S. D. A. S. **Configuração Institucional da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco: Uma Perspectiva Institucional e Apreciativa**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2017.
- STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 4.ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.
- STAVROS, J.; TORRES, C. **Conversations worth having: Using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement**. Oakland: BK Publishers, 2018.
- STAVROS, J. M.; GODWIN, L. N.; COOPERRIDER, D. L. Appreciative inquiry: Organization development and the strengths revolution. In: William Rothwell, W.; Stavros, J.; Sullivan, R. (Eds.), **Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change**. Nova Jersey: John Wiley and Sons, 2015.
- THIBODEAU, J. **Appreciative Accreditation: A Mixed Methods Explanatory Study of Appreciative Inquiry-Based Institutional Effectiveness Results in Higher**

Education. A Dissertation Presented to the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska In Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, 2011.

TOLBERT, P. S. Institutional sources of culture in major law firms. In: ZUCKER, L. (Ed). **Institutional Patterns in Organizations: Culture and Environment**. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1988.p. 101-113.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: Clegg, S. Hardy, C.; Nord, W. (Org.). Caldas, M.; Fachin, R.; Ficher, T. (Orgs.), **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análises e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Institutional Analyses of Organizations: Legitimate but not Institutionalized. **ISSR Working Paper**, v. 6, n. 5, p. 1-46, October 1994.

_____. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 22-39, 1983.

UFPE. **Portaria Normativa nº 38**, de 20 de outubro de 2020. Aprova a estrutura regimental da Pró-Reitoria de Gestão Administrativa (PROGEST). Boletim Oficial da UFPE, Recife, PE, v. 54, n. 197, p. 1-4, 21 out. 2020.

_____. **Portaria Normativa nº 23**, de 31 de julho de 2012. Dispõe sobre readequação da estrutura organizacional da PROGEST. Boletim Oficial da UFPE, Recife, PE, v. 47, n. 67 especial, p. 01-11, 30 jul. 2012.

VAL, C.; FOOK, J. Instigating change through Appreciative Inquiry: A Case Study. **International Journal of Higher Education Management**, v. 3, n. 1, p. 1-14, August 2016.

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**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VEBLER, T. **A teoria da classe ociosa**: um estudo econômico das instituições. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os economistas).

WILLSON, J. D.; ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **Controllorship**: the work of the managerial accountant. 5th. ed. New York: John Wiley e Sons, Inc., 1995.

WHITNEY, D. Appreciative inquiry: A process for designing life-affirming organizations. **AI Practitioner**, p. 12-16, 2008.

WHITNEY, D.; COOPERIDER, D. The Appreciative Inquiry Summit: Overview and Applications. **Employment Relations Today**, p. 17-28, Summer 1998.

WHITNEY, D.; TROSTEN-BLOOM, A. **The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change** (Rev. ed.). San Francisco: McGraw-Hill, 2010.

WHITNEY, D.; TROSTEN-BLOOM, A.; VIANELLO, M. G. Appreciative Inquiry: Positive Action Research. In: ORTRUN ZUBER-SKERRITT, O.; WOOD, L. (EDS.), **Action Learning and Action Research: Genres and Approaches**. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

ZILBER, T. B. The Methodology/Theory Interface: Ethnography and the Microfoundations of Institutions. **Organization Theory**, v. 1, n. 2, p. 1-27, 2020.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence: Postscript: Microfoundations of institutional thought. In: POWELL, W.W.; DiMAGGIO, P. J. (org.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA DA PRO-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins, que aceitaremos (o)a pesquisador(a) **Patrícia Fernanda da Silva Trajano Rodrigues**, a desenvolver o seu projeto de pesquisa **ARTEFATOS CONTÁBEIS E CULTURA DE CONTROLE INTERNO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO SOB A ÓTICA INSTITUCIONAL E APRECIATIVA**, que está sob a coordenação/orientação do(a) Prof. Dr^a. Rezilda Rodrigues de Oliveira, cujo objetivo é desenvolver um estudo institucional e apreciativo para analisar como se dá o processo de construção e institucionalização de uma cultura de controle com base nos artefatos contábeis existentes na Coordenação de Execução e Controle de Compras – CECC, da Diretoria de Licitações e Compras - DLC, da Pró-Reitoria de Administração – PROAD, da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do(a) pesquisador (a) aos requisitos das Resoluções do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, comprometendo-se utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Antes de iniciar a coleta de dados o/a pesquisador/a deverá apresentar a esta Instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Recife, 17 de julho de 2024.

Documento assinado digitalmente
RODRIGO DE OLIVEIRA SIMÕES
Data: 17/07/2024 12:54:29-0100
Verifique em <https://validar.jb.gov.br>

Rodrigo de Oliveira Simões
Pró-Reitor de Administração - PROAD

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)²⁸

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

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA PESQUISAS ON-LINE COM MAIORES DE 18 ANOS

Convidamos você para contribuir como participante da pesquisa intitulada “ARTEFATOS CONTÁBEIS E CULTURA DE CONTROLE INTERNO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO SOB A ÓTICA INSTITUCIONAL E APRECIATIVA”, que está sob a responsabilidade do (a) pesquisador (a) Patrícia Fernanda da Silva Trajano Rodrigues, com domicílio em Rua Buíque, 233, Pina – Recife-PE, CEP: 51110-080, telefone (81) 99909.6243, *e-mail*: patricia.trajano@ufpe.br e orientação da Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira, telefone (81) 99145.6944, *e-mail*: rezilda.rodrigues@ufrpe.br.

Também participam desta pesquisa as pessoas que farão parte do grupo focal.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com as responsáveis por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde em participar do estudo, será fornecida uma cópia eletrônica deste termo em seus arquivos para consultar quando necessário. Você também pode solicitar às pesquisadoras uma versão deste documento a qualquer momento por um dos *e-mails* registrados acima.

Você está livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema. Desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade. Caso deseje participar do estudo, a sua aceitação será registrada através de formulário eletrônico antes de iniciar o processo de coleta de dados.

d) Descrição da pesquisa: O objetivo geral consiste em desenvolver um estudo institucional e apreciativo para analisar como se dá o processo de institucionalização de uma cultura de controle com base nos artefatos contábeis existentes na CECC/UFPE. Os objetivos específicos incluem: a) delimitar o processo de institucionalização de uma cultura de controle em um ente público associada à função de comparas em um ente público; b) identificar os artefatos contábeis existentes na CECC/UFPE no contexto da cultura organizacional de um ente público; c) Associar artefatos contábeis ao núcleo positivo do controle organizacional existente na CECC/UFPE no contexto de sua atuação institucional.

➤ . A justificativa do estudo ressalta a importância das universidades federais na sociedade brasileira, tanto na educação quanto na produção de

²⁸Este TCLE ficará sob a guarda da pesquisadora que se responsabiliza por todos os dados constantes desta pesquisa e guardará a confidencialidade do material coletado e fará a divulgação de seus resultados apenas em eventos ou publicações científicas, sem que haja a identificação dos voluntários para preservar a sua privacidade.

conhecimento. A gestão eficiente dos recursos públicos é essencial, e uma cultura de controle é necessária para garantir governança, transparência e eficiência. Já o controle interno é fundamental para a supervisão e monitoramento, assegurando a conformidade e propondo melhorias, o que fortalece a integridade institucional e promove uma cultura de ética e transparência. Nesta pesquisa se adota uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória. Busca-se entender o objeto de pesquisa a partir de diferentes perspectivas, sobretudo a institucional e a apreciativa, complementada pelo foco no estudo da cultura organizacional, com ênfase na cultura de controle de compras no setor público. Além dos aspectos institucionais e apreciativos, este estudo de caso é conduzido através da abordagem e metodologia da Investigação Apreciativa (IA), empregando o modelo 5-D, em inglês/português: 1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D *Design*/Projeto, 5-D *Destiny*/Destino), no todo ou em partes, conforme a evolução do trabalho. Sua execução envolve coleta de dados baseada em formulação de perguntas sobre o processo de institucionalização da Coordenação de Execução e Controle de Compras da Universidade Federal de Pernambuco (CECC/UFPE), incluindo observações, consultas a documentos e realização de três oficinas com um grupo focal formado por integrantes do órgão em questão.

- **Procedimentos para coleta de dados através de questionário:** A metodologia prevê o envio prévio de um roteiro constituído por nove perguntas (por e-mail) para cada participante do grupo focal constituído pelo pessoal da própria CECC/UFPE. Alerta-se que as respostas são individuais e deverão ser encaminhadas à pesquisadora para fins de consolidação antes das oficinas. O material será apresentado pela pesquisadora para fins de discussão coletiva e validação conjunta dos dados obtidos em três oficinas virtuais, utilizando plataformas digitais como o *Google Meet*, com o qual os servidores da CECC/UFPE já estão familiarizados por ser de uso comum nesta entidade pública. As oficinas virtuais deverão ter uma duração média de 60 minutos, recorrendo-se ao *Google Meet*, com o qual os servidores da CECC/UFPE já estão familiarizados por ser de uso comum nesta entidade pública. O conteúdo crítico e reflexivo de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.

- **Possíveis desconfortos causados pela pesquisa, medidas adotadas para minimização e providências em caso de dano.**

Ao participar da pesquisa, você está seguro porque não serão divulgadas imagens de nenhum dos participantes do grupo focal e as respostas, quando transcritas e discutidas, serão expostas sem a identificação de seus respondentes mediante codificação específica atribuída a cada um, restrita somente às pesquisadoras responsáveis pelo estudo. Caso haja dificuldade do participante em responder às perguntas constantes do roteiro que lhe será enviado, a pesquisadora prestará os esclarecimentos que forem necessários, mas, se persistir o problema, estará assegurado a cada participante o direito de não responder se assim preferir, sem precisar explicar a sua decisão. Igualmente, como a pesquisa não requer dados/informações confidenciais e

nem estão relacionados às suas funções no ambiente de trabalho, espera-se que o desconforto seja mínimo ou inexistente quanto a este aspecto. Outra tranquilidade diz respeito ao fato de que as oficinas deverão ocorrer em datas e horários combinados com os participantes, de forma a reduzir possíveis impactos nas rotinas dos envolvidos. Na hipótese de haver problemas com a internet, os participantes serão informados sobre as possibilidades de encontros extras, devendo ser consensual a decisão de participar e dar continuidade aos trabalhos da pesquisa. As divergências de opiniões serão tratadas como parte do estudo contribuindo para a análise de dados, resultados e conclusão da pesquisa.

Durante a pesquisa, as informações coletadas serão armazenadas em computador de propriedade das pesquisadoras, protegidos com senha, *firewall* e antivírus. Periodicamente, serão realizadas cópias de segurança dos dados em um dispositivo USB (pendrive). Esses cuidados serão tomados para contornar os riscos inerentes ao mundo virtual e as possíveis limitações dos equipamentos eletrônicos utilizados.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, devido ao uso de codificação específica atribuída a cada participante, restrita somente à pesquisadora responsável pelo estudo. Concluída a dissertação, as informações coletadas serão depositadas no computador pessoal da autora e em um dispositivo USB (pendrive), que se responsabilizará por apagar todo e qualquer registro da plataforma virtual por ela utilizada ou do ambiente compartilhado ou de material em “nuvem”. Os dados coletados ficarão guardados sob a responsabilidade da pesquisadora, no endereço Rua Buíque, 233, Pina – Recife-PE, CEP: 51110-080, pelo período mínimo de cinco anos.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação no estudo, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelas pesquisadoras, assim como será oferecida assistência integral, imediata e gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes desta pesquisa.

- **Os voluntários serão beneficiados** ao contribuir para o enriquecimento de conhecimentos sobre a temática dos “ ARTEFATOS CONTÁBEIS E CULTURA DE CONTROLE INTERNO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO SOB A ÓTICA INSTITUCIONAL E APRECIATIVA”, os quais poderão ser consultados para elaboração de ações futuras, caso necessário.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFRPE no endereço: Rua Manoel de Medeiros, S/N Dois Irmãos – CEP: 52171-900 Telefone: (81) 3320.6638 / e-mail: cep@ufrpe.br (1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE, ao lado da Secretaria Geral dos Conselhos Superiores). Site: www.cep.ufrpe.br .

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFRPE, com Parecer Consubstanciado nº _____ e CAAE _____ **(somente preencher este campo após a aprovação)**

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento para participar da pesquisa.

- ☐ Aceito participar da pesquisa
- ☐ Não aceito participar da pesquisa

APÊNDICE C

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA (PPGC)

Mestranda: PATRÍCIA FERNANDA DA SILVA TRAJANO RODRIGUES
Orientadora: Profa. Dra. REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA

Participante:

Nome: _____

Vinculação institucional (cargo que ocupa na Coordenação de Execução e Controle de Compras da UFPE)

Data: ____/____/____

Contextualização da Oficina: 1-D DEFINIÇÃO E ESCOLHA DOS TÓPICOS AFIRMATIVOS

Escolha dos Tópicos afirmativos (para discussão e escolha pelos participantes da pesquisa, que podem ser ajustados e receber uma nova redação).

1) O arcabouço legal e as potencialidades e capacidades humanas são utilizadas na CECC/UFPE para a criação e inovação de arranjos estruturais (normas e procedimentos) com o fim de otimizar os processos de compra, promover a modernização das práticas de aquisição, tornando os processos de aquisição e controle das compras eficaz e eficiente.

2) No contexto das compras governamentais, a CECC/UFPE busca conquistar o consenso regulatório (fazer corretamente, conforme a legislação), normativo (fazer o que é certo) e cultural-cognitivo (fazer o que é aceito por todos) para validar e implementar novos procedimentos ou tecnologias, a fim de garantir que as mudanças sejam legitimadas aceitas e integradas em sua cultura organizacional.

3) Os impactos positivos da atuação da CECC/UFPE como uma estrutura organizacional de controle estão sendo cada vez mais disseminados para garantir a continuidade e o aprimoramento dos processos de execução e controle de compras. Desta forma, fortalece a cultura de controle e a eficiência na aplicação dos recursos públicos.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CONTROLADORIA (PPGC)

Mestranda: PATRÍCIA FERNANDA DA SILVA TRAJANO RODRIGUES
Orientadora: Profa. Dra. REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA

Participante:

Nome: _____

Vinculação institucional (cargo que ocupa na Coordenação de Execução e
Controle de Compras da UFPE)

Data: ____/____/____

Contextualização da Oficina: 2-D DESCOBERTA/ Habitualização²⁹

1. Quais são os aspectos positivos e os pontos fortes referentes a formulação do arranjo estrutural adotado? Dê destaque para políticas, procedimentos e normatizações que tenham sido relevantes nos momentos iniciais de funcionamento da CECC
2. Quais políticas, procedimentos e normatizações contribuíram (e estão contribuindo) para estabelecer uma cultura de controle de compras eficaz na CECC/UFPE e como elas foram implementadas com sucesso?

²⁹ Pede-se utilizar uma folha extra para dar sua resposta, anexá-la a este roteiro e enviar para o seguinte e-mail: patricia.trajano@ufpe.br

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CONTROLADORIA (PPGC)

Mestranda: PATRÍCIA FERNANDA DA SILVA TRAJANO RODRIGUES
Orientadora: Profa. Dra. REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA

Participante:

Nome: _____

Vinculação institucional (cargo que ocupa na Coordenação de Execução e
Controle de Compras da UFPE)

Data: ____/____/____

Contextualização da Oficina: 2-D DESCOBERTA/ Objetificação³⁰

1. Como é feito o compartilhamento do conhecimento dos integrantes da CECC acerca de processos, procedimentos e práticas do trabalho por eles realizados?
2. Descreva uma situação passada em que a utilização de um artefato contábil resultou em uma decisão de compra significativamente apropriada na CECC/UFPE?
3. Considerando que a CECC/UFPE, enquanto estrutura componente de uma entidade pública deve cumprir determinados ritos, elenque os principais artefatos contábeis existentes na unidade que promovem uma cultura de controle aceita e legítima.
4. De que forma a CECC/UFPE utiliza suas estratégias para comunicar e reforçar a cultura de controle dentro e fora da organização, demonstrando dessa forma a institucionalização da estrutura e promovendo a sua legitimidade?

³⁰ Pede-se utilizar uma folha extra para dar sua resposta, anexá-la a este roteiro e enviar para o seguinte e-mail: patricia.trajano@ufpe.br

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CONTROLADORIA (PPGC)

Mestranda: PATRÍCIA FERNANDA DA SILVA TRAJANO RODRIGUES
Orientadora: Profa. Dra. REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA

Participante:

Nome: _____

Vinculação institucional (cargo que ocupa na Coordenação de Execução e
Controle de Compras da UFPE)

Data: ____/____/____

Contextualização da Oficina: 2-D DESCOBERTA/ Sedimentação³¹

1. Quais são os aspectos positivos do arranjo estrutural da CECC/UFPE que devem ser consolidados nos próximos cinco anos?
2. Quais artefatos têm sido fundamentais para sustentar os processos de controle de compras e como eles estão sendo otimizados ao longo do tempo na CECC/UFPE?
3. Que metas mais significativas podem vir a ser alcançadas pela CECC/UFPE nos próximos cinco anos?

³¹ Pode-se utilizar uma folha extra para dar sua resposta, anexá-la a este roteiro e enviar para o seguinte e-mail: patricia.trajano@ufpe.br