

ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR, SOB A ÓTICA APRECIATIVA¹

ANALYSIS OF THE EVIDENCE OF THE INSTITUTIONALIZATION OF A COMPLIANCE PROGRAM IN A THIRD SECTOR ORGANIZATION, FROM AN APPRECIATIVE PERSPECTIVE

Danilo José Campos Coelho

Mestre em Controladoria (UFRPE)

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

danilo.djcc@gmail.com

Rezilda Rodrigues Oliveira

Doutora em Ciência Política (IUPERJ)

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

rezilda.rodrigues@gmail.com

RESUMO

Objetivo: Analisar as evidências do estágio de institucionalização alcançado por um programa de *compliance* em uma organização do terceiro setor, sob a ótica da Investigação Apreciativa (IA).

Fundamento: Três abordagens interdisciplinares foram utilizadas: a) concepção do *compliance* como instrumento de controle interno em organizações do terceiro setor; b) abordagem e metodologia da IA, de caráter intervencionista e baseada em evidências; c) teoria institucional, de conteúdo sociológico, enfocando legitimidade e processo de institucionalização.

Método: Foi escolhido o Movimento Pró-Criança (MPC) como objeto de um estudo de caso que é descritivo-exploratório em termos de seu objetivo e qualitativo em relação ao problema. Também se desenvolveu uma estratégia de pesquisa-ação, baseada em evidências apreciativas e institucionais, derivadas de variadas formas de *co-design* utilizando o modelo de 5-D (1-D Definição/Definição, 2-D Discovery/Descoberta, 3-D Dream/Sonho, 4-D Design/Planejamento e 5-D Destiny/Destino).

Resultados: Os achados evidenciam elementos intrínsecos ao *compliance* na ambiência de planejamento e gestão do MPC, ainda em estágio de habitualização (pré-institucionalização). Paralelamente também se evidenciou a existência de mecanismos apreciativos, participativos e decisórios, que foram interpretados como fonte de legitimação atrelada à adoção do *compliance* nessa instituição.

Contribuições: Aponta-se relevantes contribuições aplicadas à pesquisa contábil e às organizações do terceiro setor, em um campo de pesquisa praticamente inexplorado, sobretudo no que se refere

¹ Artigo recebido em: 11/11/2020. Revisado por pares em: 17/04/2021. Reformulado em: 01/05/2021. Recomendado para publicação: 03/05/2021 por Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida (Editora Adjunta). Publicado em: 12/07/2022. Organização responsável pelo periódico: UFPB

à obtenção de evidências decorrentes do desenvolvimento de um trabalho institucional positivo, baseado no *co-design* de um programa de *compliance* como instrumento de controle interno.

Palavras-chave: *Compliance* e Controles internos. Terceiro setor. Legitimidade institucional. Investigação apreciativa. Trabalho institucional positivo.

ABSTRACT

Objective: Analyze the evidence of the institutionalization stage reached by a compliance program in a third sector organization, from the perspective of Appreciative Inquiry (AI).

Background: The referential uses three interdisciplinary approaches: a) conception of compliance as an internal control instrument in third sector organizations; b) approach and methodology of AI, of an interventionist character and based on evidence; c) institutional theory, of sociological content, focusing on legitimacy and process of institutionalization.

Method: The Movimento Pró-Criança (MPC) was chosen as the object of a case study that is descriptive-exploratory in terms of its objective and qualitative in relation to the problem. An action research strategy was also developed, based on appreciative and institutional evidence, derived from various forms of co-design using the 5-D model (1-D Definition, 2-D Discovery, 3- D Dream, 4-D Design and 5-D Destiny).

Results: The findings evidence intrinsic elements of compliance in the MPC planning and management ambience, still in a stage of habitualization (pre-institutionalization). At the same time, the existence of appreciative, participatory and decision-making mechanisms was also evidenced, which were interpreted as a source of legitimacy linked to the adoption of compliance in this institution.

Contributions: It points out relevant contributions applied to accounting research and third sector organizations, in a virtually unexplored research field, especially with regard to obtaining evidence resulting from the development of a positive institutional work, based on the co-design of a compliance program as an instrument of internal control.

Keywords: Compliance and internal controls. Third sector. Institutional legitimacy. Appreciative inquiry. Positive institutional work.

1. INTRODUÇÃO

Contemporaneamente, no contexto brasileiro, a legislação vem propiciando mudanças normativas e coercitivas às organizações no que tange à institucionalização de novas práticas e procedimentos. A lei anticorrupção nº 12.846/2013 (Brasil, 2013) é um desses exemplos que vêm moldando controles internos nas organizações.

Outra questão amplamente discutida é a proteção e segurança de dados no contexto organizacional, focalizando o modo como as organizações tratam informações sigilosas de clientes, beneficiários e parceiros, conforme regulação estabelecida pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) nº 13.709/2018 (Brasil, 2018). Semelhantes discussões também alcançam as organizações do terceiro setor que enfrentam grandes dificuldades quanto à apropriação e utilização desses mecanismos de controle interno (Moxham & Boaden, 2007).

Essa é uma das principais lacunas observadas no contexto analisado. Ribeiro, Zagoto, Santos, Gonçalves, Oliveira e Mattiello (2015) sugerem que isso se deve à falta de consenso acerca da aplicação de controles internos nessas organizações, cuja busca responde pela adoção de modelos de gestão legitimados de um setor distinto para superar limitações (Cunha, 2008).

Entretanto, essa lacuna tende a ser preenchida por esforços de alguns atores oriundos da sociedade civil organizada. A Ordem dos Advogados do Brasil, do Distrito Federal (OAB-DF)

(OAB-DF, 2018), apoia essa luta que defende mecanismos de *compliance*, enquanto instrumento de controle interno, para atender às agências regulatórias e de governança institucional (Castro, 2016).

A adoção de um programa de *compliance* por parte de uma organização diz respeito não só ao cumprimento legal e ético ou mesmo à valorização do controle interno, mas, sobretudo, ao lado positivo do julgamento social de aceitação, adequação e congruência com o ambiente (Rutherford, Mazzei, Oswald & Jones-Farmer, 2018). Autores como Petrovits, Shakespeare e Shih (2011) sugerem que doadores e agências governamentais reagem de maneira direta ou indireta às informações de controle interno de organizações do terceiro setor.

Sabendo disso, muitos pesquisadores e organizações apontam a dualidade e os benefícios promovidos entre a adoção da cultura de conformidade e a busca por legitimidade em um contexto positivo de união de forças internas e externas (Burdon & Sorour, 2018).

Dessa forma, a motivação para analisar a integração entre a institucionalização de controles internos de *compliance* e a abordagem positiva surge da necessidade de vislumbrar paradigmas pouco explorados na literatura, considerando que os estudos ainda priorizam os aspectos tradicionais de gestão e deficiências dos controles internos (FRAZER, 2016).

Nesse direcionamento, a Investigação Apreciativa (IA) rejeita premissas tradicionais de gerenciamento de inovação e mudanças, principalmente quanto ao seu caráter negativo e problemático que, geralmente, provoca resistência e conflito nas organizações. Daí, ser prudente propor uma forma catalisadora da mudança baseada em métodos que pressupõem interação e diálogo como fontes que evidenciam bons resultados no plano organizacional (Bushe & Marshak, 2009; Jönsson & Lukka, 2007).

O artigo também aborda uma das correntes emergentes ligadas à teoria institucional, chamada “trabalho institucional”. Neste caso, como explicam Yin e Jamali (2020), o foco concentra-se nas maneiras concretas pelas quais os atores, na arena da parceria social, enfrentam diferentes demandas e lógicas institucionais, algumas delas potencialmente conflitantes com o esforço de criação de valor por parte das organizações.

A publicação pioneira de Lauwrence e Suddaby (2006) é citada como um marco da literatura sobre o assunto, de acordo com Hampel, Lawrence e Tracey (2017). Segundo Modell (2015), essa nova corrente irá transformar a pesquisa na área da contabilidade institucional. No Brasil, segundo Zarpelon, Bittencourt, Faccin e Balestrin (2019), a temática é praticamente inexplorada.

Para Tremeau, Martin e Devillez (2015), entre as contribuições do trabalho institucional encontram-se àquelas que levam uma organização a formular respostas às demandas institucionais de seu ambiente. Em relação às organizações do terceiro setor, uma das principais referências é Nilsson (2015), cujo olhar recai em estudos institucionais positivos identificados com a criação ou a manutenção de padrões institucionais que expressem bens experienciais e sociais mutuamente constitutivos.

Esse quadro de referência se aplica ao estudo do Movimento Pró-Criança (MPC), uma instituição sem fins lucrativos localizada no Recife (Pernambuco), cuja alta liderança e conselho consultivo discutem a necessidade de introduzir controles de conformidade em sua gestão, para atender às demandas impostas pelo sistema jurídico-legal do país, sabendo-se que tais requerimentos talvez se tornem obrigatórios (OAB-DF, 2018). Conforme Verbruggen, Christiaens e Milis (2011), entidades sem fins lucrativos em todo o mundo estão deparando-se com uma crescente demanda por responsabilidade e maior transparência financeira.

O MPC é uma entidade ligada à Arquidiocese de Olinda e Recife que, em aproximadamente 28 anos, já atendeu a mais de 32.000 beneficiários, dentre crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade (MPC, 2018). Como a entidade, há certo tempo, tem parceria com a academia, houve uma confluência de interesses de ambas as partes, justificando-se,

no caso deste estudo, a escolha do MPC como uma amostragem não probabilística por conveniência.

Isso favoreceu a agenda de pesquisa dos autores, que procuraram conjugar abordagens tanto colaborativas como positivas voltadas para a inovação e a mudança institucional (Waters, White & Murray, 2012). Especialmente em organizações do terceiro setor que têm propósito social normativo (Nilsson, 2015), em que se deve reconhecer a importância de contar com programas de controle que possam garantir o alcance de missão (Hoque, 2017).

Assim, procurou-se articular a teoria apreciativa e a institucional, em torno de um programa de *compliance* a ser implantado no MPC, apoiado na busca por resultados observáveis situados desde o *design* até a efetiva incorporação de uma nova estrutura de controle ao modelo de governança existente.

A análise do estágio de institucionalização do *compliance* insere-se nesse contexto, em que, cedo ou tarde, chegará o momento de atender às pressões regulatórias e legais as quais o terceiro setor precisa enfrentar (OAB-DF, 2018; Castro, 2016). Entende-se que, com a teoria institucional, pode-se ir além da discussão do *compliance* como um instrumento técnico de controle e regulação, principalmente para explicar como uma nova estrutura se torna imbuída de valores culturais e normativos (Scott, 2008). Para o autor, este é um estágio historicamente constitutivo, inclusive quanto à emergência de arranjos estruturais e políticos que possam lhe dar sustentação.

Arranjos (*design*) relativos à institucionalização de um programa de *compliance* fazem parte da legitimidade que as organizações podem ganhar caso as práticas que o acompanham sejam tidas como desejáveis e dadas como certas. Não é diferente no campo do terceiro setor (Kontinen & Onali, 2017; Lister, 2003). Então, escolher organizações do terceiro setor como tema de estudo, sob a ótica do trabalho institucional, implica focalizar instituições “que importam”, ou seja, instituições vinculadas a grandes desafios sociais (Hampel, Lawrence & Tracey, 2017). Da mesma forma, Lima, Balestrin, Faccin e Marconatto (2019) destacam a evidência empírica do impacto social positivo em empreendimentos cooperativos por eles analisados.

Assim, demarca-se a temática deste estudo como um trabalho institucional positivo. Trata-se de uma proposta interdisciplinar, aplicada ao estudo do *compliance* no terceiro setor e interligada tanto à teoria institucional, de base sociológica, como foco na legitimidade e no processo de institucionalização; como à teoria apreciativa, com utilização de modelo intervencionista, baseado em evidências, empregando processos de *design* participativo (Somerville & Howard, 2010), correlacionados a trabalhos integrados à mudança institucional positiva. Por conseguinte, o objetivo deste artigo consiste em analisar as evidências do estágio de institucionalização alcançado por um programa de *compliance* em uma organização do terceiro setor, sob a ótica da IA.

Ademais, considera-se que esta é uma contribuição a um campo de estudo praticamente inexplorado, abrangendo *compliance* e controle interno em entidades do terceiro setor que passam por intervenções apreciativas aliadas à pesquisa contábil (Hoque, 2017).

O artigo divide-se em cinco seções iniciando-se por esta introdução, seguida pela fundamentação teórica, metodologia de pesquisa, análise dos dados e conclusão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Concepção do *compliance* como um instrumento de controle

A função de *compliance* como questão de controle estratégico das organizações surgiu inicialmente no setor privado, até ser empregada em qualquer tipo de organização, independentemente do seu porte ou natureza jurídica (Lambooy, Risegato & Coimbra, 2018). A lei anticorrupção nº 12.846/2013, inclusive, serve como elemento norteador para que se pense acerca da implantação do *compliance* nas entidades que compõem o terceiro setor (OAB-DF, 2018; Castro, 2016).

Assim, conforme Arvidson e Lyon (2014), cabe reconhecer o interesse das organizações sem fins lucrativos em abordagens que procuram medir seu impacto social, avaliando-se que o controle possa ser exercido pelas próprias organizações, mas também por detentores de recursos externos.

Igualmente, Verbruggen, Christiaens e Milis (2011) observam o peso das regras que implicam medidas de conformidade impostas por entes reguladores, identificadas por sua característica coercitiva (DiMaggio & Powell, 1983). É por isso que Siddiki e Lupton (2016) alertam para o fato de as organizações sem fins lucrativos precisarem estar atentas quanto à conformidade, para garantir os recursos necessários e harmonizar percepções de legitimidade organizacional, pertinentes com as pressões internas/externas. Para Burdon e Sorour (2018), a adoção da cultura de conformidade e a busca por legitimidade implicam unir forças internas e externas em prol do *compliance* envolvidas em um processo intraorganizacional.

Por outro lado, a adoção do *compliance* nas entidades do terceiro setor possibilita atender às exigências sociais aceitas e defendidas através do isomorfismo normativo, pois práticas envoltas em conformidade podem ensejar a adoção de novos métodos de trabalho e um maior nível de profissionalização, que são premissas defendidas por DiMaggio e Powell (1983) capazes de integrar a adequação institucional aos anseios externos à organização.

Em 2018, a OAB-DF publicou o “Programa de Integridade em Organizações do Terceiro Setor: Manual de *Compliance*”, contendo sugestivos controles de *compliance* que podem auxiliar nas atividades dessas entidades. Esse Manual constitui um marco relevante, especialmente para entidades interessadas na elaboração de um programa de *compliance*, o qual requer uma equipe responsável por sua implantação (OAB-DF, 2018) que perpassa pelos seguintes pontos: a) suporte e comprometimento da alta direção; b) avaliação de riscos e diligência prévia; c) elaboração de um código de conduta; d) elaboração de políticas institucionais e controles internos; e) treinamentos e divulgação de programas de integridade; f) canal de denúncias; g) medidas disciplinares em caso de violação de programas de integridade (ou do código de conduta ética); h) investigações internas; i) monitoramento contínuo.

Assim, infere-se que o *compliance* constitui um exemplo ontológico e generativo, influente no alcance dos objetivos em uma organização, caso seja guiado por ações positivas requeridas por um sistema (Bushe & Kassam, 2005). Nessa esteira, o *compliance* pode ser definido também como conformidade ou integridade (OAB-DF, 2018).

Para aprofundar a discussão, visando a obtenção de resultados decorrentes de intervenções ligadas a adoção do *compliance* nas organizações de maneira integrada e participativa, apresenta-se a abordagem e metodologia da IA, a seguir.

2.2 Investigação Apreciativa (IA) versus formulação de um programa de *compliance*

Desde seus primórdios, nos anos 1980, a IA surgiu como um paradigma baseado em pontos fortes e na construção social da realidade, em contraponto à tradicional lógica positivista utilizada para gerenciar e mudar organizações, identificada com problemas, déficits e disfunções (Ludema & Fry, 2008; Cooperrider & Srivastva, 1987). Em contraste, os criadores da IA passaram a se dedicar a uma teoria que possibilitasse às pessoas compreenderem que forças governam as organizações e o que nelas funciona positivamente para mudar e projetar o futuro (Whitney & Cooperrider, 1998).

A IA, originalmente, esteve ligada a uma prática intervencionista tradicional de pesquisa-ação, que embora fosse participativa, considerava a realidade como um fato objetivo e recorria a métodos utilitários de solução de problemas. Porém, em sua evolução, além da positividade, começou a desenvolver uma visão generativa, fundamentada em pontos fortes que não ignoram os problemas, mas os olham de forma diferente (Barrett, 2013).

Nesse sentido, no âmbito da IA, entendeu-se que as intervenções poderiam ser desenvolvidas por meio de *co-design* constante de um novo tipo de pesquisa-ação no qual a dimensão institucional positiva também exerce papel fundamental, respeitando-se as idiossincrasias organizacionais, além de constituir um dos indicadores de legitimidade que permite obter evidências relativas à formulação de um plano estratégico de transformação (Camargo-Borges & Rasera, 2013; Zandee & Vermaak, 2012).

O modelo de 5-D constitui a forma utilizada para dar materialidade à intervenção apreciativa (Figura 1). Cada D constitui um núcleo de sentido inserido em um círculo no qual os participantes se posicionam e articulam propostas de mudança (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2009; Mohr, 2001). No centro da Figura 1, encontram-se o(s) tópico(s) afirmativo(s) que dão base aos enunciados e às narrativas de um estudo apreciativo, deflagrado na fase 1-D Definição. Nela seleciona-se tópicos afirmativos (pode ser mais de um) que norteiam o processo dialógico e reflexivo da intervenção apreciativa, configurando-se o escopo do trabalho a ser feito.

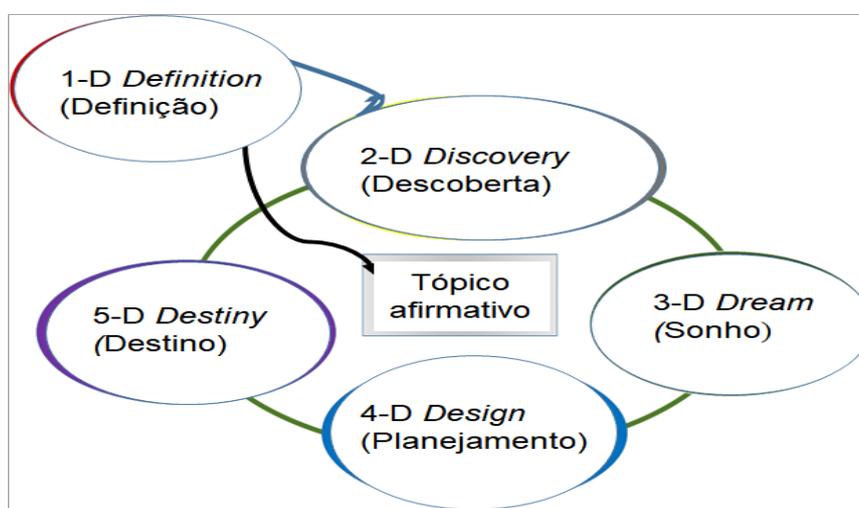


Figura 1 – Ciclo 5D da IA

Fonte: Adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) e Mohr (2001)

A fase 2-D Descoberta, então, busca evidenciar o melhor das partes interessadas do sistema, convidadas a participar e a explorar histórias exitosas relacionadas aos enunciados e tópicos escolhidos na fase 1-D, interpretados com base no discurso positivo (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2009).

De regra, faz-se o mapeamento de pontos fortes, valores, boas práticas, relacionamentos e outros ativos da organização, a serem associados ao tópico da investigação. Reúne-se pessoas e grupos para trabalhar conjuntamente, de modo a extrair evidências positivas desse processo. Utiliza-se, ainda, as narrativas e as memórias dos participantes para valorizar as melhores experiências e revelar a cultura institucional (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2009). Pode-se também estabelecer conexões entre eventos, ações e experimentos de natureza positiva que estimulem a discussão e a reflexão em torno dos tópicos afirmativos, a fim de orientar a intervenção apreciativa (Grieten, Lambrechts, Bowen, Huybrechts, Fry & Cooperrider, 2018). Esses são mecanismos baseados em colaboração, generatividade e aproveitamento da cognição já existente na organização (Avital & Boland, 2008).

A fase 3-D Sonho sugere uma visão de futuro a ser formulada em torno do objeto do estudo, cujas imagens positivas venham gerar novas possibilidades. Isso inclui definir e propor normas sociais, valores, políticas, métodos, processos e procedimentos resultantes de variadas formas de *co-design* ligadas ao foco dado ao estudo (Popa, 2016). Quando essas representações são reconhecidas, a mente das pessoas naturalmente expande-se para além dos limites conhecidos pela

organização, projeto ou programa rumo aonde poderá estar no futuro. Os sonhos, alimentados por meio de perguntas positivas, fomentam esperanças e elevadas aspirações para que as pessoas imaginem o futuro por elas desejado para a organização (Ludema & Fry, 2008).

Na sequência, tem-se a fase 4-D Planejamento, em que os participantes procuram melhor projetar o futuro da organização, por meio de planos de ação ou protótipos concatenados com a elaboração de algumas proposições, as quais podem desafiar o *status quo* existente, criar estruturas e firmar acordos de trabalho. O objetivo é fazer avançar as coisas e impulsionar a organização na direção almejada (Ludema & Fry, 2008).

Para tanto, deve-se mobilizar apoios, recursos e estratégias que coloquem em prática as entregas estabelecidas como produto da intervenção (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2009). Este constitui o cerne do 5-D Destino, fundamentado em uma arquitetura técnica e social que leve a organização a realizar mudanças específicas em termos de papéis, sistemas, estruturas e formas de trabalho requeridos pela transformação das visões do futuro em realidades que possam se institucionalizar e legitimar (Mohr, 2001).

Assim, forma-se o ciclo apreciativo, cabendo avaliar como pode ser aplicado a um caso concreto, a exemplo da adoção de um programa de *compliance* em uma organização. Além disso, a consecução desse processo implica o domínio de um *design* que tenha natureza interativa, segundo Popa (2016). Isso implica haver conversão de conhecimento e utilização das competências das pessoas, os quais podem ser explicitadas na confecção de documentos regulatórios, esquemas normativos e estruturação do desenho organizacional para absorver os artefatos contábeis de um programa de *compliance* considerados relevantes para sua aceitação antes que os procedimentos sejam formalizados.

Neste momento, os sistemas de controle de gestão não estão bem definidos, mas em transição, submetidos a um fluxo que evolui conforme seja acolhido pelos participantes. Para Hurst e Runnells (2004), na abordagem do *design* para *compliance*, é necessário conhecer o impacto da conformidade em termos regulatórios e das funcionalidades descritas em um plano de gerenciamento de sua implementação e uso efetivo.

Referências aos aspectos positivos em um *locus* de análise podem suscitar boas contribuições sobre a introdução de controles internos de conformidade e integridade. Na literatura tradicional, essa perspectiva é pouco analisada, predominando ainda a busca por erros ou debilidades de um sistema (Frazer, 2016), cuja persistência leva a um círculo vicioso avesso a novas ideias e possibilidades.

Tal arcabouço deve ser considerado ao se utilizar a teoria institucional, a qual explica que a institucionalização de um novo sistema ocorre à medida que os procedimentos adotados vão sendo aceitos e dados como certos (*taken for granted*).

2.3 Teoria Institucional

A teoria institucional provê base analítica à diversas pesquisas, subsidiando explicações para fenômenos sociais, culturais, econômicos e gerenciais que são moldados ao longo do tempo pelos indivíduos nos sistemas em que estão inseridos (Tolbert & Zucker, 1999).

Colauto e Almeida (2013) indicam que, até os anos 1940, as organizações não eram reconhecidas como fenômeno social nem objeto de estudos enquanto organizações. O distanciamento desse pensamento neoclássico passou a ser reconhecido nos Estados Unidos, na medida em que novos estudos estabeleceram conexões da teoria sociológica com as organizações (Tolbert & Zucker, 1999).

A partir dos anos 1970, o novo institucionalismo começou a se disseminar com os escritos de alguns autores clássicos dessa literatura (Meyer & Rowan, 1977; Tolbert & Zucker, 1999). Os conceitos de isomorfismo foram introduzidos por DiMaggio e Powell (1983). A designação institu-

ição passou a ser o foco de análise e significado para explicar os fenômenos organizacionais que assumem caráter isomórfico.

Hodgson (2006) descreve que o termo instituição possui muitos significados e não há unanimidade em torno do assunto. Contudo, o autor considera que uma instituição equivale ao reconhecimento da interação e da atividade humana, estruturadas em termos de regras claras ou implícitas, sendo sistemas de sistemas sociais estabelecidos e prevalentes (Hodgson, 2006). Por sua vez, Jepperson (1999, p. 195) considera que a instituição é “uma ordem ou padrão social que atingiu determinado estado ou propriedade”.

Segundo Scott (2008, p. 222), dos anos 1990 em diante, começou a se desenvolver uma literatura sobre instituição composta por “elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos que, juntamente com atividades e recursos associados, proporcionam estabilidade e significado à vida social”.

De forma mais abrangente, essa análise pode ser compreendida pelos conceitos teóricos abordados pelas três vertentes da Teoria Institucional, a Velha Economia Institucional (*Old Institutional Economics* - OIE), a Nova Economia Institucional (*New Institutional Economics* – NIE) e a Nova Sociologia Institucional (*New Institutional Sociology* – NIS), conforme Guerreiro, Frezatti, Lopes e Pereira (2005).

Dentre essas, a NIS, cuja vertente teórica é a focalizada nesta pesquisa, permite analisar as forças isomórficas institucionais, baseadas em imposições coercitivas, miméticas e normativas (DiMaggio & Powell, 1983). Carvalho, Cunha, Lima e Carstens (2017) descrevem que as organizações e suas transações em um ambiente incerto não procuram apenas a racionalização e eficiência dos processos, mas também perseguem a legitimidade através de estruturas e práticas organizacionais semelhantes em seu campo organizacional.

À luz do cenário proposto pela NIS, o modo de observar o contexto institucional modificou-se, pois, contingências externas à organização passaram a ser reconhecidas pela influência exercida sobre padrões e arranjos gerenciais adotados, os quais procuram se estabelecer e perpetuar. A teoria institucional passou a concentrar-se na investigação acerca do surgimento dessas estruturas, com seus *scripts*, regras, normas e rotinas que vão se difundir, buscar adaptação ao longo do tempo e do espaço, assim como evoluir ou entrar em declínio e desuso (Scott, 2008).

Nesse campo da pesquisa, a vertente do trabalho institucional pode ser vista como uma das principais abordagens encontradas na literatura (Lawrence & Suddaby, 2006), segundo a qual a lógica institucional existe em um nível macrosocial dos fenômenos. Enquanto isso, o trabalho institucional remete ao nível micro das instituições e organizações.

Então, há que se falar também de correntes emergentes de pesquisa na teoria institucional como é o caso do “trabalho institucional” (Yin & Jamali, 2020), no qual Espedal (2020) revela haver vinculações com os processos de institucionalização, em cujo interior se evidenciam a infusão de valores em uma organização para além dos requisitos técnicos.

Sob tal perspectiva, Tolbert e Zucker (1999) contribuem para a evidência do processo de institucionalização, conforme três fases: habitualização, objetificação e sedimentação. Em cada uma delas, delineiam-se padrões e ações sociais até atingir certo grau de propriedade e vir a ser uma instituição.

As autoras tomaram como base os estudos de Berger e Luckmann (1966) que consideravam os indivíduos como unidade de análise e ampliaram o foco para as organizações que passam por processos institucionais, em cuja origem se posiciona a inovação, que precede a habitualização (ou pré-institucionalização). Nesse estágio, introduz-se a formalização de novos arranjos estruturais em resposta a um problema da organização, ponderando-se que também outras organizações de seu campo talvez o tenham enfrentado (Tolbert & Zucker, 1999).

Em regra, esses problemas ou desafios são impostos por mudanças tecnológicas, pela legislação ou pelo mercado, que podem gerar inovação, dando início aos processos de institucionalização. Políticas e procedimentos são criados e se desenvolvem, tornando-se alvo de monitoramento e aperfeiçoamento dos modelos de funcionamento, dentre eles, incluindo-se os da contabilidade gerencial (Chenhall, 2003).

A objetificação ou semi-institucionalização requer certo grau de consenso social entre os tomadores de decisão a respeito do valor dessa estrutura, junto com a crescente teorização acerca de modelos equivalentes adotados por outras organizações (Tolbert & Zucker, 1999).

A sedimentação desse arranjo, ou seja, a total institucionalização precisará ser sustentada também por impactos positivos, superação das resistências de coalizões e apoio de grupo de interesse (Tolbert & Zucker, 1999). A análise das evidências acerca do processo de institucionalização pressupõe a valorização de uma nova estrutura (Meyer & Rowan, 1977). Elementos desse processo de institucionalização também costumam chamar a atenção dos pesquisadores da contabilidade gerencial (Russo, Parisi, Megliorini & Almeida, 2012).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa se configura como aplicada, reunindo técnicas, procedimentos e métodos integrantes do *corpus* do estudo e a forma de abordagem da temática em questão (Kumar, 2011).

Assim, desenvolveu-se uma pesquisa descritivo-exploratória quanto aos seus objetivos, qualitativa em relação ao problema estudado e com procedimentos fundamentados pela IA, cuja perspectiva condiz com uma pesquisa-ação não convencional (Grieten, Lambrechts, Bowen, Huybrechts, Fry & Cooperrider, 2018).

Como mencionado, o objeto de estudo escolhido foi o MPC, entidade dedicada à melhoria da qualidade de vida e a conquista da cidadania para crianças, adolescentes e jovens, por meio da educação complementar. Sua atuação ocorre em três unidades: Coelhos e Recife Antigo, no Recife, e em Piedade, localizada em Jaboatão dos Guararapes. O MPC tem cerca de 100 funcionários celetistas, 33 voluntários e 4 estagiários. A manutenção da instituição é garantida por mais de 475 mil contribuintes (pessoas físicas), cujas doações decorrem de campanhas que respondem por cerca de 84,5% do valor arrecadado em 2018, que alcançou o montante de R\$ 903.932,61 (MPC, 2018).

Considerando este perfil do MPC, identificou-se o *status quo* em relação a não utilização/não conhecimento de uma cultura de *compliance* por parte de seu pessoal, apesar de ser sabido que a organização adota mecanismos de transparência perante seus *stakeholders*, evidenciados através de relatórios de gestão divulgados de forma voluntária (*disclosure*), inclusive nas mídias sociais.

A modelagem da pesquisa obedeceu aos 3-Ds iniciais do modelo 5-D da IA, delineados conjuntamente com a alta direção do MPC, consecutivos à formação de um grupo colaborativo. Os contatos institucionais tiveram uma duração de dois anos, culminando nesta pesquisa implementada em 2019, mediante um protocolo abrangendo a condução das experiências, o conhecimento de seu perfil organizacional e os pontos favoráveis à formulação de um programa de *compliance*.

Já a composição do grupo colaborativo reuniu os seguintes membros: a) diretor de planejamento; b) secretário-executivo; c) membro do conselho consultivo; d) gestora-financeira; e) contabilista; f) coordenador de recursos humanos; g) coordenadora de projetos; h) gestora da unidade dos Coelhos; i) gestora da unidade de Piedade; j) gestora da unidade do Recife Antigo; k) membro externo ao MPC ligado à academia.

Foram escolhidos os colaboradores envolvidos na atualização do planejamento estratégico 2019-2023, que estava sendo preparado para discussão junto ao conselho consultivo da organização. Cada membro desse grupo teve assegurada sua privacidade e concordância expressa em um

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Falas e registros foram gravados e transcritos com a devida autorização dos participantes. Contando com a ativa integração do grupo colaborativo, procurou-se triangular discussões, atitudes e narrativas.

Precedente aos trabalhos com o grupo colaborativo, alguns de seus membros participaram de encontros de sensibilização, visando a facilitar o *co-design* da pesquisa e a compartilhar conhecimento sobre o *compliance*. A coleta, interpretação e validação dos dados foi feita em simultâneo, segundo o desenho de pesquisa (Figura 2).

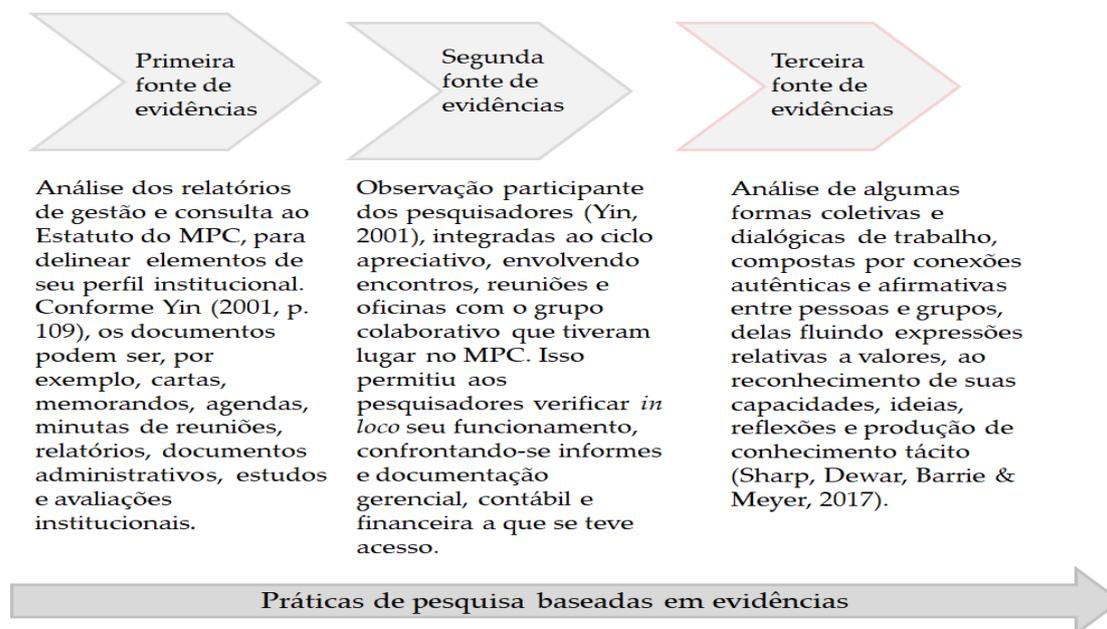


Figura 2 – Desenho aplicado de pesquisa
Fonte: Elaboração própria (2021)

Importa verificar que tais fontes de evidências estão próximas quanto ao estabelecido por Barends, Rousseau e Briner (2014), para quem a prática baseada em evidências trata de usar àquelas que são melhores, além de recomendarem fazer uma avaliação crítica (desafios às maneiras de pensar e agir), visando a discernir e identificar tais evidências.

Os autores discorrem sobre quatro tipos de evidências associadas a esse tipo de trabalho: a) evidências científicas, correspondentes a produções contidas em publicações acadêmicas; b) evidências colhidas na própria organização através de dados, fatos e estatísticas disponíveis; c) evidências ligadas às experiências dos profissionais e *experts* no assunto; e d) evidências das partes interessadas, constantes de valores e preocupações das pessoas que podem ser afetadas pelas decisões que lhes dizem respeito (Barends, Rousseau & Briner, 2014).

Nesta pesquisa, os dados obtidos foram codificados conforme as seguintes categorias temáticas correlatas às vertentes institucionais e apreciativas:

- identificação e mapeamento de características intrínsecas de *compliance* no MPC (OAB-DF, 2018), contrastadas com o material extraído dos mecanismos apreciativos, participativos e decisórios utilizados no MPC (Lins, 2011), segundo dados coletados na pesquisa;
- concepções ligadas à inovação e ao empreendedorismo institucional (DiMaggio, 1988) e à influência da legislação sobre *compliance* (Rafaelli & Glynn, 2015);
- novidades e surpresas advindas da formulação de um programa de *compliance* no MPC (Bushe, 2007), mediante engajamento dos membros da organização e busca de evidências de sua institucionalização e possibilidades de legitimação (Burdon & Sorour, 2018; Tolbert & Zucker, 1999).

Os dados passaram pela análise de conteúdo, conforme o ciclo apreciativo, em que cada D sugere um conjunto de significados que permite explorar o material e fazer a interpretação dos

resultados (Bardin, 2016). Os achados foram objeto de discussões protagonizadas pelos envolvidos, cabendo aos pesquisadores conjugar teoria, proposta metodológica e combinação entre os métodos de coleta (Zappellini & Feuerschütte, 2015).

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Construção do ciclo apreciativo ligado à formulação de um programa de *compliance*

As reuniões de sensibilização foram realizadas em meados de 2019, após a montagem do grupo colaborativo. Prontamente, algo chamou a atenção: a maioria dos participantes não conhecia as abordagens e práticas de *compliance*.

Superou-se esse desafio com exposições didáticas e esclarecedoras por parte dos pesquisadores, auxiliando a montagem do roteiro aplicado ao 1-D Definição, cujas atividades consistiram na confecção das versões preliminares do(s) tópico(s) afirmativo(s), como disposto na Figura 3. Certos requisitos foram observados, tais como: serem positivos, convincentes e indicativos do rumo a ser dado ao *compliance* no MPC.

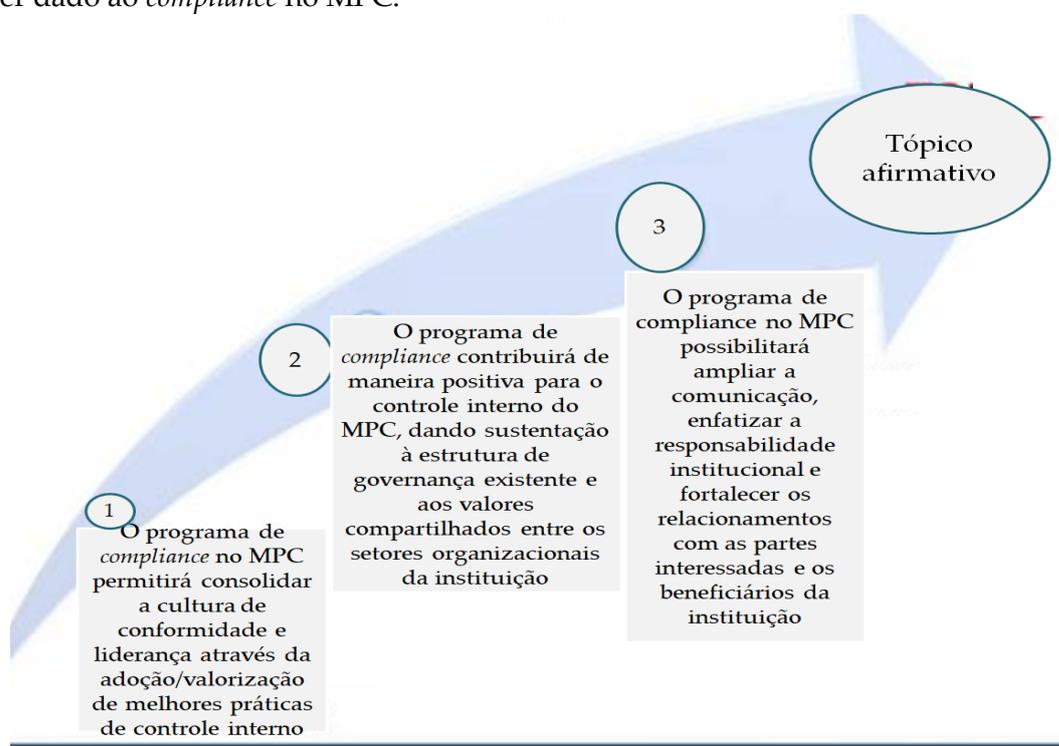


Figura 3 - Rumo dado pelos tópicos afirmativos do estudo

Fonte: Elaboração própria (2021)

A fase do 1-D recebeu apoio da alta gestão do MPC, abrindo a primeira oficina com o grupo colaborativo, pautada pela discussão acerca do conteúdo dos tópicos afirmativos (Figura 3), devidamente examinados pelos participantes. Após longo debate, consensualmente, o grupo colaborativo resolveu adotar os três tópicos afirmativos e incorporá-los, inclusive, ao material integrante do planejamento estratégico 2019-2023 do MPC, que estava em fase de revisão.

A oficina seguinte correspondeu à fase 2-D Descoberta realizada em um ambiente propício às narrativas contendo elementos positivos e inspiradores da compreensão das futuras mudanças da organização (Tabela 1).

Tabela 1 – Questão referente a fase 2-D *versus* as respostas do grupo colaborativo

Na sua opinião, quais são os elementos positivos existentes no contexto do MPC que possibilitam a formulação apreciativa de um programa de <i>compliance</i> ?
--

- Corpo técnico de funcionários bem qualificados;
- Política institucional existente, conjugando planejamento estratégico e capacidade empreendedora;
- Procedimentos e controles financeiros e contábeis bem estruturados e formalizados (solicitações de pagamento, pedidos de saque, transferência, prestações à contabilidade);
- Publicação do relatório anual de atividades e postura identificada com o *disclosure*;
- Comunicação interna e externa como prioridade da agenda de planejamento estratégico, com realização de reuniões e apresentação de propostas por setor do MPC;
- Atuação presente da organização, articulada em rede de voluntariado e bom relacionamento com a sociedade civil, principalmente parceiros, doadores, escolas da rede pública as quais os beneficiários são vinculados, bem as suas famílias;
- Gestão participativa.

Fonte: Registros da oficina referente à etapa 2-D (2020).

Ao analisar as narrativas do grupo colaborativo (Tabela 1), observou-se a congruência com o *design* participativo ou integrativo de projetos, forte aliada da estruturação de um programa de *compliance* (Popa, 2016; Avital, 2005). Os colaboradores mencionaram positivamente os elementos humanos, gerenciais e sociais, como determinantes internos e externos de sua atuação.

A fase 3-D Sonho realizou-se na sequência, tendo-se convidado todos a descontrair, para que este fosse um momento lúdico e favorável à imaginação de possibilidades em um contexto institucional incentivado pela busca de conformidade (Whitney & Cooperrider, 1998). Na Tabela 2, apresenta-se a pergunta apreciativa e as respostas do grupo colaborativo.

Tabela 2 - Questão da etapa 3-D *versus* respostas do grupo colaborativo

Imaginando que os seus sonhos e desejos se realizassem hoje, quais seriam?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Atendimento a maioria dos beneficiários em situação de vulnerabilidade social; ○ Trabalho de forma interligada e com direcionamento adequado de processos; ○ Integração entre os colaboradores e os setores organizacionais; ○ Implantação de procedimentos de <i>compliance</i> para otimizar uma comunicação mais efetiva; ○ Ampliação das atividades desenvolvidas por meio da interiorização do MPC no estado; ○ Implantação de um sistema de informações gerenciais no departamento psicossocial.

Fonte: Registros da oficina referente à etapa 3-D (2021).

Segundo os dados da Tabela 2, os participantes do grupo colaborativo vislumbraram sonhos aderentes à orientação, à atuação e ao congraçamento de funcionários e dirigentes do MPC, tanto no âmbito interno, quanto na relação com *stakeholders* da organização, visando à obtenção de conformidade e integração entre as áreas, coerentes com a literatura (OAB-DF, 2018).

Nota-se haver uma cultura organizacional voltada ao bem-estar dos colaboradores e pragmática, extensiva aos beneficiários e aos *stakeholders*, destacando-se o desejo de introduzir melhorias nos processos de comunicação institucional entre eles. Essa evidência está alinhada ao que sugere Petrovits, Shakespeare e Shih (2011): doadores e agências governamentais reagem de maneira direta ou indiretamente às informações de controle, sugerindo que o MPC busca estreitar laços com tais atores em seu contexto.

Na oportunidade, fez-se um balanço das fases do ciclo apreciativo, contando-se tanto com a avaliação do grupo colaborativo como da alta gestão do MPC, ensejando a tomada de decisão quanto às fases 4-D Planejamento e 5-D Destino. Neste sentido, considerou-se ser melhor agenda-las para um momento futuro, devido ao pouco conhecimento dos colaboradores com relação a um programa de *compliance* e sua eventual implementação.

Recorreu-se à discussão teórica de cada uma das duas fases, esboçadas com o propósito de reforçar seu significado e elencar os insumos necessários ao que será feito no futuro (Cooperrider & Whitney, 2005). Assim, assumiu-se o compromisso de trabalhar conteúdos de formação, de aprendizado e de avaliação de conhecimento relativos ao futuro programa de *compliance*. Entendeu-

se também que, a esse grupo colaborativo do *compliance* deverá ser agregado um profissional da área de controle, capaz de nortear um modelo de *compliance*.

Consistentemente com a OAB-DF (2018), esse núcleo de pessoas poderá compor o comitê de implantação de um programa de *compliance*, prevista para um horizonte de curto e médio prazos, propícios para se discutir fatores ligados a ética, integridade e conformidade, ao lado dos requisitos legais e regulamentares disseminados no terceiro setor.

Destaca-se que o MPC já possui algumas características intrínsecas a um programa de *compliance*, favoráveis ao trabalho institucional reservado ao futuro comitê de implantação. A introdução do *compliance* como uma inovação institucional requer a construção de uma cultura de conformidade, associada à elaboração de um futuro código de conduta e da formação de um comitê de ética responsável por avaliar as diretrizes organizacionais (OAB-DF, 2018).

4.2 Discussão das evidências apreciativas e institucionais da formulação de um programa de *compliance* no MPC

O trabalho com o grupo colaborativo evidencia haver condições objetivas desejáveis à abordagem do *compliance* no MPC. A interação com o grupo mostrou-se profícua e aberta à compreensão crítica das demandas regulatórias influentes sobre seu funcionamento, bem como aderentes à construção de arranjos institucionais/sociais decorrentes de um programa de *compliance*. Essa observação emerge do processo construtivo desenvolvido pelos participantes da pesquisa, empenhados com o cumprimento de políticas e ações institucionais, o que evidencia apoio à causa do *compliance* (Rafaelli & Glynn, 2015). Inclusive, o *gap* antes existente foi tópico de conversas com os pesquisadores, visando a difundir o tema junto a todos os setores do MPC. Por parte dos pesquisadores, os pontos mais demandados compuseram pautas com os responsáveis pela gestão, incisivos ante a possibilidade de expandir os resultados para além daquele ambiente interno e chegar até outras entidades do terceiro setor.

Por exemplo, o MPC preside o conselho gestor da Rede Pernambuco Voluntário, cuja sede, há 11 anos, está localizada na unidade dos Coelhos e congrega cerca de 35 organizações sem fins lucrativos, que são bem ativas e têm gestores bem articulados entre si. O apoio político da gestão do MPC ficou expresso na apresentação feita pelos pesquisadores perante o conselho consultivo da entidade, majoritariamente integrado por representantes da sociedade civil. Na ocasião, deu-se destaque à figura dos empreendedores institucionais (um profissional da área de controle?), inseridos na agenda de compromissos do MPC para os próximos dois anos.

Paralelamente, na análise e triangulação dos dados obtidos ao longo do ciclo dos 3-Ds, buscou-se refletir acerca dos desdobramentos da pesquisa, transformada em algo concreto, considerando a base material dos dados obtidos com o *design* dos mecanismos estruturadores capazes de evidenciar melhores práticas e instrumentos gerenciais típicos de um programa de *compliance* no MPC.

Na literatura, verificou-se que esses mecanismos são chamados de participativos, apreciativos e decisórios no contexto de um processo de planejamento estratégico (Lins, 2011), examinados e submetidos ao olhar clínico dos pesquisadores.

O material obtido foi adaptado ao do MPC *vis-à-vis* os conteúdos de tais mecanismos, elencados como temáticas das oficinas da pesquisa, especialmente no 3-D, submetidas à validação dos membros do grupo colaborativo. Na análise, lançou-se mão do *design* interativo e participativo, evidenciando domínios conexos com técnicas, práticas, procedimentos e políticas achados nos dados empíricos deste estudo.

Delineados sob a forma de um painel, os resultados forneceram subsídios à alavancagem de variados processos ligados ao planejamento e ao uso de instrumentos de controle interno, interpretados como convergentes com a habitualização (pré-institucionalização) verificada no

MPC, expressa no *design* de um programa de *compliance*, cuja plasticidade foi reconhecida e internalizada no desenho da Tabela 3.

Tabela 3 - Mecanismos participativos, apreciativos e decisórios observados no MPC favoráveis a um programa de *compliance*

Participativos
<ul style="list-style-type: none"> ○ Reuniões internas como rotina básica de trabalho; ○ Elaboração de planos de ações anuais, com metodologia participativa e dialógica, aplicada ao monitoramento e controle de resultados; ○ Engajamento para sensibilização e formulação positiva de um programa de <i>compliance</i> à luz da estruturação de um grupo colaborativo aderente aos paradigmas da IA; ○ Participação em redes de voluntariado, em articulação com organizações e parceiros da sociedade civil, trazendo o contexto social para dentro do MPC; ○ Atendimento das exigências regulatórias e contábeis.
Apreciativos
<ul style="list-style-type: none"> ○ Compartilhamento de histórias positivas e exitosas nas oficinas apreciativas; ○ Busca de integração entre os setores intra e extramuros; ○ Reconhecimento interorganizacional (legitimidade); ○ Cultura voltada ao bem-estar dos empregados e pragmática em prol dos beneficiários.
Decisórios
<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboração de um código de conduta como norte do <i>compliance</i>; ○ Convite a um membro da área de controle para coordenar o programa de <i>compliance</i>; ○ Relatórios anuais e de atividades atualizados e divulgados perante os <i>stakeholders</i>; ○ Salvaguarda de documentos de controle interno em nuvem; ○ Obrigações e procedimentos contábeis e financeiros submetidos à apreciação da diretoria e ao conselho consultivo pelo gestor da contabilidade; ○ Estricto cumprimento das exigências legais; ○ Avaliação de risco (auditoria externa);

Fonte: Elaboração própria (2020).

Entendeu-se que as evidências apontavam para um contexto embrionário do *compliance* no MPC, comportando fazer a devida tipificação de um arranjo institucional, favorável à legitimação e factível naquela realidade socialmente construída e vivenciada pelos participantes. Assim, como visualizado na Tabela 3, a prevalência de algumas características intrínsecas ao *compliance* mostra a consistência desse argumento, embora seja necessário aperfeiçoar algumas práticas. Isso evidenciou organicidade e plausibilidade à formulação de um programa de *compliance*. A discussão pôs em destaque a habitualização existente, atrelada à teorização acerca do que já é feito, cabendo presumir o reconhecimento do valor positivo dessa nova estrutura (Tolbert & Zucker, 1999).

A evidência de conformidade institucional exposta pelos pesquisadores encontrou acolhida junto aos presentes na roda de conversa com os participantes, satisfeitos com os elementos articuladores da nova estrutura, submetida ao crivo dos benefícios e limitações próprias desse estágio de desenvolvimento.

No MPC, há espaço para a adoção de novas tecnologias de gestão e controle, podendo-se dizer que a entidade já tem práticas pertinentes com exigências legais e forças ambientais inseridas no terceiro setor (Tolbert & Zucker, 1999; Rafaelli & Glynn, 2015). Entende-se que a governança instituída no MPC constitui a principal força mantenedora da formulação dialógica de um programa de *compliance* nessa entidade.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as evidências do estágio de institucionalização alcançado por um programa de *compliance* em uma organização do terceiro setor, sob a ótica da IA.

Como visto na discussão realizada ao longo do trabalho, obteve-se animadoras evidências empíricas de elementos intrínsecos ao *compliance* presentes na ambiência do planejamento e gestão do MPC, enquanto seus processos internos de controle se encontram em um estágio inicial de formalização desejado por um programa de *compliance*.

De certo modo, isso surpreendeu positivamente o grupo colaborativo e àqueles que integram a alta direção dessa instituição, conforme os achados desta pesquisa contábil, alicerçada pelo trabalho institucional positivo ora realizado. O ferramental com que o MPC conta se respalda na avaliação de que existem condições favoráveis à adoção e reconhecimento da governança pelo seu valor positivo.

Alternativamente, a inclusão de um profissional da área de controle poderá aumentar a viabilidade da implementação dessa proposta, acompanhada pelo desencadeamento das próximas fases do ciclo apreciativo, a ser revisado e concluído. Supõe-se que a entidade prosseguirá com a elaboração de um código de conduta aliado aos princípios éticos já defendidos pelo MPC, de modo extensivo e intensivo junto aos seus colaboradores, que poderão receber orientação normativa e capacitação para levar adiante a institucionalização de um programa de *compliance* (OAB-DF, 2018).

A avaliação de tal quadro empírico induz a esse raciocínio, considerando que semelhante processo de intervenção apreciativa conquistou aliados entre os *stakeholders* do MPC. Será necessário buscar congruência interna com os marcos regulatórios advindos do contexto ambiental do terceiro setor, cada vez mais influente e demandante de atualização da gestão e controle aos novos tempos.

Pode-se dizer que as pessoas com quem se trabalhou formam a arquitetura técnica e social que foi mobilizada e deverá desenvolver esforços contínuos na direção do *compliance* e na redução do *gap* do conhecimento acerca deste tema tão caro ao futuro dessa organização.

Sabe-se que o MPC poderá melhor potencializar cada um dos mecanismos apreciativos, participativos e decisórios corroborados por procedimentos adotados por sua gestão (OAB-DF, 2018; Lins, 2011). Afinal, obteve-se evidências de que esses mecanismos são fontes de legitimação de práticas pertinentes com o *compliance*: reuniões internas de rotina básica de trabalho e elaboração de planos de ação anuais, com metodologia participativa e dialógica, aplicada ao monitoramento e controle de resultados.

A alta administração do MPC reconheceu os resultados produzidos na pesquisa, cujo desenvolvimento foi marcado pela participação genuína do grupo colaborativo, afinado com os benefícios de seu contato com a academia, que trouxe significativos *insights* para a entidade, apropriados à construção de uma cultura de conformidade, sobretudo porque foi fruto do *co-design* de um programa de *compliance* como instrumento de controle interno.

Com fundamentos nessas evidências, pode-se inferir que houve a ampliação de discussões já tratadas na literatura sobre controles internos quanto a sua aplicabilidade nas organizações do terceiro setor, especialmente pela ótica positiva, ainda pouco explorada nas pesquisas, predominando os estudos que priorizam deficiências (FRAZER, 2016). Observou-se que os esforços gerenciais e humanos em uma organização do terceiro setor podem conduzir a uma cultura positiva capaz de possibilitar a implementação de controles internos de conformidade.

Este estudo auxilia não só o MPC, mas também a outras organizações carentes dos insumos e achados detectados ao longo dessa pesquisa, os quais podem favorecer iniciativas semelhantes no campo da profissionalização dos processos e controles internos existentes sob a ótica do isomorfismo normativo e não só o coercitivo (DiMaggio & Powell, 1983). Foi possível enxergar que o *co-design* positivo também é generativo quanto à constituição de mecanismos participativos, apreciativos e decisórios que conduzem a implementação de um programa de *compliance* em uma organização do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social impact measurement and non-profit organisations: compliance, resistance, and promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 869-886.
- Avital, M. (2005). Innovation in information systems education i: accelerated systems analysis and design with appreciative inquiry an action learning approach. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 289-314.
- Avital, M. & Boland, R. J. (2008). Managing as Designing with a Positive Lens. In Avital, M.; Boland, R. J. & Cooperrider, D. L. (Eds.), *Designing Information and Organizations with a Positive Lens. Advances in Appreciative Inquiry Series*, Volume 2. Oxford: Elsevier Science.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barends, E., Rousseau, D. M. & Briner, R. B. (2014). *Evidence-Based Management: The Basic Principles*. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management.
- Barrett, F. J. (2013). *Sim a desordem: lições surpreendentes do jazz para líderes contemporâneos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. New York: Penguin Books.
- Brasil (2018). *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018*. Lei Geral de Proteção de Dados. Brasília: Presidência da República, 2018.
- Brasil (2013). *Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013*. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2013.
- Burdon, W. M., & Sorour, M. K. (2018). Institutional theory and evolution of 'a legitimate' compliance culture: the case of the UK financial service sector. *Journal of Business Ethics*, 162, 47-80.
- Bushe, G. R. (2007). Appreciative Inquiry Is Not (Just) About the Positive. *OD Practitioner*, 39(4), 30-35.
- Bushe, G. R. & Kassam, A. F. (2005). When Is Appreciative Inquiry Transformational? A Meta Case Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161-181.
- Bushe, G. & Marshak, R. (2009). Revisioning organization development: diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 345-365.
- Camargo-Borges, C., & Rasera, E. F. (2013). Social constructionism in the context of organization development: dialogue, imagination, and co-creation as resources of change. *SAGE Open*, 3(2), 1-7.
- Carvalho, A. P., Cunha, S. K., Lima, L. F., & Carstens D. D. (2017). The role and contributions of sociological institutional theory to the socio-technical approach to innovation theory. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 14(3), 250-259.
- Castro, J. M. G. (2016). Apontamentos sobre a adoção das boas práticas de governança nas organizações do terceiro setor. Importância da adoção de um programa de compliance efetivo, à luz da lei n. 12. 846/2015. *Quaestio iuris*, 9(2), 1012-1030.
- Chenhall, R. H. (2003). Sistemas de controle gerencial em seu contexto organizacional: resultados de pesquisas baseadas em contingências e orientações para o futuro. *Contabilidade, Organizações e Sociedade*, 28, 127-168.
- Colauto, R. D., & Almeida, V. E. (2013). Teoria institucional associada à contabilidade gerencial: estudo bibliométrico 2009-2012. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 12(22), 1-21.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129-169.

- Cooperrider, D., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2009). *Manual da investigação apreciativa: para líderes da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cunha, H. P. (2008). Gestão estratégica aplicada em organizações do terceiro setor: uma mudança de paradigma. *Sitientibus*, 1(39), 191-205.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In Zucker, L. D. (Ed.) *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Espedal, G. (2020). Catching values in flight: a process perspective on researching values in organisations. In: Askeland, H.; Espedal, G.; Løvaas, B. J., & Sirris, S. (Editors), *Understanding Values Work: Institutional Perspectives in Organizations and Leadership*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Frazer, L. (2016). Internal control: is it a benefit or fad to small companies? A literature dependency perspective. *Journal of Accounting and Finance*, 16(4), 149-161.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). Introduction. In: Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (eds). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Chicago: SAGE.
- Grieten, S., Lambrechts, F., Bowen, R., Huybrechts, J., Fry, R., & Cooperrider, D. (2018). Inquiring into appreciative inquiry: a conversation with david cooperrider and ronald fry. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 101-114.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*, 12(35), 91-106.
- Hampel, C. E., Lawrence, T. B., & Tracey, P. (2017). Institutional Work: Taking Stock and Making it Matter. In: Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (eds), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Chicago: SAGE.
- Hodgson, G. M. (2006). What are institutions? *Journal of Economic Issues*, 40(1), 1-25.
- Hoque, Z. (2017). Appreciative inquiry research for accounting research. In Hoque, Z., Parker, L. D, Covalleski, M. A., & Haynes, K. *The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods*. (1 ed.). Oxfordshire: Routledge Taylor & Francis Group.
- Hurst, G.; Runnels, J. (2004). Design for compliance: it's about time [and money!]. In: International Symposium on Electromagnetic Compatibility (IEEE), 2004. *Analls... IEEE*.
- Jepperson, R. L. (1999). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. In Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. *El nuevo institucionalismo em el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Jönsson, S.; Lukka, K. (2007). There and back again: Doing interventionist search in. In: Shields, M. D. *Handbook of Management Accounting Research*. London: Elsevier Science.
- Kontinen, T.; Onali, A. (2017). Strengthening Institutional Isomorphism in Development NGOs? Program Mechanisms in an Organizational Intervention. *SAGE Open*, 7(1), 1-14.
- Kumar, R. (2011). *Research methodology a step-by-step guide for beginners*. (3. ed.). London: SAGE Publications.
- Lambo, C. K., Risegato, G. G. A. P., & Coimbra, M. A. (2018). Introdução geral em compliance e programa de compliance. In Lambo, C. K. de. (Org.). *Manual de compliance*. São Paulo: Via Ética.
- Lawrence, T. B.; Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In: Clegg, S. et al. *The SAGE Handbook of Organization Studies*. London: SAGE Publishing.
- Lima, A. M., Balestrin, A., Faccin, K. & Marconatto, D. (2019). The institutionalization of cooperation: An institutional work analysis in a vulnerable community of the Amazon region. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(spe), 683-705.

- Lins, S. J. (2011). *Investigação apreciativa no processo de planejamento estratégico: a experiência da Faculdade da Escada (Faesc)*, (Dissertação de mestrado). Mestrado Profissional em Gestão Pública. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Lister, S. (2003). NGO Legitimacy: Technical Issue or Social Construct? *Critique of Anthropology*, 23(2), 175-192.
- Ludema, J. D., & Fry, R. E. (2008). The Practice of Appreciative Inquiry. In Reason, P., Bradburry, H. *The SAGE Handbook of Action Research Participative Inquiry and Practice*. London: SAGE Publications.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Modell, S. (2015). Making Institutional Accounting Research Critical: Dead End or New Beginning? Forthcoming in *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 28(5), 773-808.
- Mohr, B. J. (2001). Appreciative inquiry: igniting transformative action. *The Systems Thinker*, 12(1), 1-5.
- Moxham, C., & Boaden, R. (2007). The impact of performance measurement in the voluntary sector: identification of contextual and processual factors. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 826-845.
- MPC. (2018). *Relatório de Atividades*. Recife: MPC.
- Nilsson, W. (2015). Positive Institutional Work: Exploring Institutional Work through the Lens of Positive Organizational Scholarship. *Academy of Management Review*, 40(3), 370-398.
- OAB-DF. (2018). *Programa de integridade em organizações do terceiro setor: Manual de compliance*. Distrito Federal: OAB-DF. Recuperado de <http://www.oabdf.org.br/wp-content/uploads/2018/12/Cartilha.pdf>, em 08 abr. 2019.
- Petrovits, C., Shakespeare, C., & Shih, A. (2011). The causes and consequences of internal control problems in nonprofit organizations. *The Accounting Review*, 86(1), 325-357.
- Popa, A. M. (2016). Design + compliance: how a research compliance department can incorporate design to measurably improve compliance metrics. *Journal of Health Care Compliance*, 18(1), 17-23.
- Rafaelli, R., & Glynn, A. (2015). Institutional innovation: novel, useful, and legitimate. In Shalley, C. E., Hitt, M. A., & Zhou, J. (Eds.). *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*. Chapter: Introduction: Integrating Creativity, Innovation, and Entrepreneurship to Enhance the Organization's Capability to Navigate in the New Competitive Landscape Publisher: Oxford: Oxford University Press.
- Ribeiro, R. R. M., Zagoto, A. C., Santos, A. M. F., Gonçalves, M. N., Oliveira, N. C., & Mattiello, K. (2015). Gestão estratégica de custos em organização do terceiro setor: o caso do lar escola da criança de Maringá. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 22.
- Russo, P. T., Parisi, C., Megliorini, E., & Almeida, C. B. (2012). Evidência de elementos institucionalizadores no Balanced Scorecard no livro *Estratégia em ação: uma visão baseada na teoria institucional*. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(58), 7-18.
- Rutherford, M. W., Mazzei, M. J., Oswald, S. L., & Jones-Farmer, L. A. (2018). Does establishing sociopolitical legitimacy overcome liabilities of newness? A longitudinal analysis of top performers. *Group & Organization Management*, 43(6), 906-935.
- Scott, W. R. (2008). Lords of the dance: professionals as institutional agents. *Organization Studies*, 29(2), 219-238.
- Sharp, C., Dewar, B., Barrie, K. & Meyer, J. (2017). How being appreciative creates change – theory in practice from health and social care in Scotland. *Action Research*, 16(2), 223-243.
- Siddiki, S., & Lupton, S. (2016). Assessing nonprofit rule interpretation and compliance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4S), 156S-174S.

- Somerville, M. & Howard, Z. (2010). Information in context: co-designing workplace structures and systems for organizational learning. *Paper 446. Information Research*, 15(4), 1-19.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. In Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Tremeau, A., Martin, D. P., & Devillez, A. (2015). Institutional work in academic technological facilities: A multi-case study from the field of biotechnology in France. *Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 137-148.
- Verbruggen, S., Christiaens, J., & Milis, K. (2011). Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations' compliance with reporting standards? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 5-32.
- Waters, L.; White, M. A. & Murray, S. (2012). Toward the Creation of a Positive Institution St Peter's College, Adelaide, Australia. *AI Practitioner*, 14(1), 60-65.
- Whitney, D., & Cooperrider, D. (1998). The appreciative inquiry summit: overview and applications. *Employment Relations Today*, 25(2), 17-28.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2. ed). São Paulo: SAGE.
- Yin, J. & Jamali, D. (2020). Collide or Collaborate: The Interplay of Competing Logics and Institutional Work in Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, June.
- Zandee, D., & Vermaak, H. (2012). *Designing Appreciative Inquiry as Generative Change*. Process: Stretching the Practice of this Dialogic Approach. *Annals of 10th International Conference Discourse and Organization: Practices, Processes, Performance*, July 17-20. VU University Amsterdam.
- Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 241-273.
- Zarpelon, F. M., Bittencourt, A. C., Faccin, K., & Balestrin, A. (2019). A decade of institutional work: context and opportunities for research. *Organizações & Sociedade*, 26(91), 750-775.