

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
EM REDE NACIONAL - PROFIAP**

**JULIANA MARIA FERNANDES CORREIA DE ARAÚJO**

**OUVIDORIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR:  
UM ESTUDO À LUZ DO TRABALHO INSTITUCIONAL POSITIVO**

**RECIFE**

**2022**

**JULIANA MARIA FERNANDES CORREIA DE ARAÚJO**

**OUVIDORIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR:  
UM ESTUDO À LUZ DO TRABALHO INSTITUCIONAL POSITIVO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração Pública

**Orientadora:** Rezilda Rodrigues Oliveira

**RECIFE**

**2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Sistema Integrado de Bibliotecas  
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- A663o Araújo, Juliana Maria Fernandes Correia de  
OUVIDORIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO À LUZ DO TRABALHO  
INSTITUCIONAL POSITIVO / Juliana Maria Fernandes Correia de Araújo. - 2022.  
168 f. : il.
- Orientador: Rezilda Rodrigues Oliveira.  
Inclui referências e apêndice(s).
- Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Mestrado Profissional em  
Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Recife, 2022.
1. Compliance. 2. Ouvidoria. 3. Terceiro setor. 4. Trabalho institucional positivo. 5. Investigação apreciativa. I.  
Oliveira, Rezilda Rodrigues, orient. II. Título

CDD 350

---

**JULIANA MARIA FERNANDES CORREIA DE ARAÚJO**

**OUVIDORIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR:  
UM ESTUDO À LUZ DO TRABALHO INSTITUCIONAL  
POSITIVO**

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração Pública.

Aprovada em: 20/07/2022

---

Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira – Orientadora  
PROFIAP/Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Profa. Dra. Jussara Maria Moreno Jacintho - Examinadora Interna  
PROFIAP/Universidade Federal de Sergipe

---

Prof. Dra. Sabrina de Melo Cabral – Examinadora Externa  
Universidade Federal da Paraíba

## AGRADECIMENTOS

O rol de agradecimentos é extenso e não consigo expressar em palavras minha gratidão primeiramente a Deus. Eu fui fiel no pouco e muito o Senhor me deu.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a Adriana Maria Fernandes Correia de Araújo. Mãe, a senhora foi a minha maior incentivadora. Quando o mundo dizia que “mestrado, estudo pra concurso e graduação” não é uma combinação que daria certo, a senhora se manteve firme e disse que eu conseguiria. Tirou de onde não tinha e pagou minha inscrição para a prova do mestrado. A senhora lutou por mim e comigo. Eu não seria mestre se não fosse o seu apoio. Sou grata por ter a senhora como mãe, sobretudo pelo seu esforço acadêmico como graduada, mestre e professora.

Agradeço à minha digníssima orientadora Rezilda Oliveira. Professora, a senhora é uma excelente orientadora. Além de me apresentar a investigação apreciativa, o que transformou positivamente a minha pesquisa, a senhora sempre me ajudou, sanou minhas dúvidas e me passou uma confiança sem tamanho. Me sinto privilegiada de ser sua orientanda. Muito obrigada!

Agradeço também ao meu pai, pelo incentivo constante aos meus estudos. Agradeço a Leonardo Beltrão, namorado, amigo, parceiro, pelas palavras de apoio e acalanto. Agradeço as minhas amigas mestras Roberta Barbosa, Clara Guerra, Amy Nascimento, pelo incentivo acadêmico e pelo apoio emocional.

Não poderia deixar de ressaltar meus amigos do PROFIAP, turma 2019. Foram anos compartilhando vitórias e angústias. Essa turma é excepcional e me considero uma pessoa de sorte por ter encontrado vocês nessa trajetória.

Agradeço a Prof. Dra Ionete Moraes, pelo auxílio na publicação do meu primeiro artigo acadêmico. Agradeço também a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, pelo incentivo à formação profissional do servidor.

Agradeço os gestores do Movimento Pró-Criança (MPC), por permitirem a realização desta pesquisa e também ao grupo colaborativo do MPC que participou dos encontros, reuniões e oficinas apreciativas realizadas ao longo desta pesquisa.

## RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo analisar como a ouvidoria, enquanto instrumento de compliance, pode ser proposta, segundo as abordagens institucional e apreciativa aplicadas ao estudo de caso do Movimento Pró-Criança (MPC). A temática da pesquisa focaliza uma entidade do terceiro setor, produtora de bens públicos e opera na esfera pública não estatal. A teoria institucional serviu para configurar os pilares institucionais e as formas de trabalho institucional consideradas fundamentais no processo de criação de uma ouvidoria. Igualmente, estabeleceu-se conexão com a Investigação Apreciativa (IA) e o modelo de 5-D, em inglês/português: 1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D *Design*/Planejamento e 5-D *Destiny*/Destino. Realizou-se uma pesquisa descritivo-exploratória, de natureza qualitativa, com a formação de um grupo colaborativo composto por sete membros oriundos do MPC. Uma série de oficinas apreciativas foi realizada, tendo-se avançado até a etapa do 4-D, notando-se a assunção do senso de agência e protagonismo dos participantes na construção da futura ouvidoria no contexto de um programa de *compliance* em desenvolvimento. A coleta, análise e validação dos dados foram feitas de forma simultânea, associados às categorias temáticas associadas ao desenvolvimento consecutivo das etapas do modelo de 5-D. Para tanto, cada etapa foi devidamente identificada, conforme os significados dos pilares institucionais e os tipos de trabalhos institucionais emergentes na pesquisa. A confiabilidade da pesquisa apoiou-se na triangulação entre teorias, estratégias de análises e variedade de dados empíricos. Como resultado, verificou-se a presença dos três tipos de trabalho institucional (político, técnico e cultural-cognitivo), com ênfase no exercício da *advocacy*. Na discussão, constatou-se o avanço produzido por iniciativas precedentes no estudo do *compliance* no MPC, de caráter notadamente normativo, tais como a proposta de um Código de Ética e Conformidade e de um Regimento Interno. Na análise da proposição da futura ouvidoria, duas frentes estratégicas foram empreendidas, uma fundamentada no diálogo interno e outra com perspectiva voltada para a sociedade. Conforme o grupo colaborativo, a ouvidoria deve constituir-se como um canal de comunicação, visando atender a demandas como denúncias, sugestões, reclamações e elogios, alinhando-se à missão, aos valores e à visão que definem a identidade do MPC. Nas oficinas, recomendou-se fortemente que o ouvidor fosse oriundo da própria instituição. Esse processo apontou para a conquista da legitimação institucional, culminando com a elaboração do *design thinking* de uma cartilha para subsidiar um projeto piloto relativo à implantação e ao efetivo funcionamento da ouvidoria no MPC, devidamente apoiada pela alta gestão da entidade. Destaca-se os elementos lúdicos, visuais e iterativos da cartilha como um produto técnico-tecnológico da dissertação, cujo formato se destina a um público-alvo variado que envolve desde o segmento interno (beneficiários e familiares) e os colaboradores, até as demais partes interessadas envolvidas. Espera-se que a orientação dada pela cartilha, intrínseca a tal ouvidoria, coloque o MPC em evidência perante a sociedade civil pernambucana.

**Palavras-chave:** *Compliance*. Ouvidoria. Terceiro setor. Trabalho institucional positivo. Investigação apreciativa.

## ABSTRACT

This dissertation aims to analyze how the ombudsman, as an instrument of compliance, can be proposed, according to the institutional and appreciative approaches applied to the case study of the Movimento Pró-Criança (MPC). The research topic focuses on a third sector entity that produces public goods and operates in the non-state public sphere. The institutional theory served to configure the institutional pillars and the forms of institutional work considered fundamental in the process of creating an ombudsman. A connection was also established with Appreciative Inquiry (AI) and the 5-D model: 1-D Definition, 2-D Discovery, 3-D Dream, 4-D Design, and 5-D Destiny. A descriptive-exploratory, qualitative research study was conducted with the formation of a collaborative group consisting of seven members from the MPC. A series of appreciative workshops were held, having advanced to the 4-D stage, noting the assumption of the sense of agency and protagonism of the participants in the construction of the future ombudsman in the context of a compliance program under development. The collection, analysis and validation of the data were done simultaneously, associated with the thematic categories associated with the consecutive development of the steps of the 5-D model. To this end, each step was properly identified, according to the meanings of the institutional pillars and the types of institutional work emerging in the research. The reliability of the research relied on the triangulation between theories, analysis strategies, and variety of empirical data. As a result, the presence of the three types of institutional work (political, technical and cultural-cognitive) was verified, with emphasis on the exercise of advocacy. In the discussion, it was noted the advance produced by previous initiatives in the study of compliance in the MPC, of a notably normative character, such as the proposal of a Code of Ethics and Compliance and of an Internal Regulation. In the analysis of the proposition of the future ombudsman, two strategic fronts were undertaken, one based on internal dialogue and the other with a perspective focused on society. According to the collaborative group, the ombudsman should be a communication channel, aiming to meet demands such as denunciations, suggestions, complaints and compliments, aligning with the mission, values and vision that define the identity of the MPC. In the workshops, it was strongly recommended that the ombudsman should come from the institution itself. This process led to the achievement of institutional legitimization, culminating with the development of the design thinking of a booklet to support a pilot project on the implementation and effective operation of the ombudsman in the MPC, duly supported by the entity's senior management. It highlights the playful, visual and iterative elements of the booklet as a technical-technological product of the dissertation, whose format is intended for a varied target audience that involves since the internal segment (beneficiaries and family members) and employees, to other stakeholders involved. It is expected that the guidance given by the booklet, intrinsic to such an ombudsman, puts the MPC in evidence before the civil society of Pernambuco.

**Keywords:** Compliance. Ombudsman. Third sector. Positive institutional work. Appreciative inquiry.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura de <i>compliance</i> .....	50
Figura 2: Ouvidoria x SAC.....	52
Figura 3: Modelo de atuação de uma ouvidoria .....	56
Figura 4: Processos inerentes à institucionalização.....	63
Figura 5: Tipo de trabalho institucional associado ao respectivo elemento institucional .....	65
Figura 6: Elementos-chave da agência: recursos, discursos e redes.....	69
Figura 7: Distinção entre o foco na solução de problemas e o que propõe a investigação apreciativa.....	73
Figura 8: Princípios da IA .....	75
Figura 9: Modelo dos 4-Ds.....	78
Figura 10: Modelo 5-D.....	79
Figura 11: Modelo da pesquisa.....	88
Figura 12: Nuvem de palavras relacionadas ao <i>design thinking</i> da cartilha da ouvidoria do MPC.....	128

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Parâmetro histórico do surgimento do Terceiro Setor.....	35
Quadro 2: Modo de operação de parte dos programas sociais .....	37
Quadro 3: Recorte histórico da evolução do <i>compliance</i> no mundo.....	46
Quadro 4: Recorte histórico da evolução do <i>compliance</i> no Brasil .....	48
Quadro 5: Ponderações necessárias no <i>reporte</i> do IBGC.....	56
Quadro 6: Definições de instituições.....	59
Quadro 7: Elementos institucionais.....	61
Quadro 8: Trabalho político, cultural e técnico empreendido na criação de instituições.....	64
Quadro 9: Tipos de recursos.....	70
Quadro 10: As seis liberdades da IA .....	76
Quadro 11: Natureza da pesquisa .....	82
Quadro 12: Montagem lógica da pesquisa .....	91
Quadro 13: Tópicos Afirmativos ligados à elaboração da Ouvidoria no MPC.....	98
Quadro 14: Tópico Afirmativo construído pelo grupo colaborativo (1-D).....	100
Quadro 15: Primeira pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo .....	101
Quadro 16: Segunda pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo .....	102
Quadro 17: Terceira pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo .....	103
Quadro 18: Quarta pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo .....	104
Quadro 19: Quinta pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo .....	106
Quadro 20: Sexta pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo .....	108
Quadro 21: Sétima pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo .....	109
Quadro 22: Primeira pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo .....	111
Quadro 23: Segunda pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo .....	112
Quadro 24: Terceira pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo .....	113
Quadro 25: Quarta pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo .....	114
Quadro 26: Quinta pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo .....	116
Quadro 27: Sexta pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo .....	116
Quadro 28: Pergunta da etapa 4-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo ...	117
Quadro 29: Pergunta da etapa 4-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo ...	119
Quadro 30: Pilares Institucionais e as concepções aplicáveis a uma ouvidoria no MPC .....	122
Quadro 31: Elementos da <i>agency</i> empenhados na criação da futura ouvidoria do MPC .....	125

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABONG	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS
ABRAREC	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS RELAÇÕES EMPRESA CLIENTE
CGU	CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO
CNPJ	CADASTRO NACIONAL DE PESSOAS JURÍDICAS
IA	INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA
IPEA	INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA
MPC	MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA
OAB	ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL
OCS	ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL
ONG	ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS
OS	ORGANIZAÇÕES SOCIAIS
OSCIP	ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.3 OBJETIVOS .....	26
1.3.1 Objetivo Geral .....	26
1.3.2 Objetivos Específicos .....	26
1.4 JUSTIFICATIVA .....	26
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	34
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E TERCEIRO SETOR.....	34
2.2 TERCEIRO SETOR E AS ENTIDADES QUE O INTEGRAM SOB DIFERENTES ASPECTOS .....	39
2.3 COMPLIANCE .....	43
<b>2.3.1 Definições e características do <i>compliance</i></b> .....	44
<b>2.3.2 Panorama histórico referente ao <i>compliance</i></b> .....	45
<b>2.3.3 Marco regulatório do <i>compliance</i> no Brasil</b> .....	48
2.4 OUVIDORIA.....	51
<b>2.4.1 Canal de Denúncias</b> .....	54
<b>2.4.2 Ouvidor: histórico e desenvolvimento de seu papel</b> .....	56
2.5 TEORIA INSTITUCIONAL .....	58
<b>2.5.1 Pilares da Teoria Institucional e o Processo de Institucionalização</b> .....	61
<b>2.5.2 O trabalho institucional da <i>advocacy</i> na criação de uma ouvidoria</b> .....	64
<b>2.5.2.1 O papel da <i>advocacy</i> no tripé da <i>agency</i></b> .....	67
2.6 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA (IA) .....	71
<b>2.6.1 Do ciclo 4-D ao ciclo 5-D</b> .....	76
3 METODOLOGIA.....	81
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	82
3.2 PROTOCOLO DA SIMULTANEIDADE NA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS EM CADA ETAPA DO CICLO APRECIATIVO.....	84
<b>3.2.1 Formulação do ciclo apreciativo</b> .....	84
<b>3.2.2 Aspectos Éticos</b> .....	86
3.3 FASES DO MODELO DE 5-D: ARTICULAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS DADOS COMO INSTRUMENTOS BÁSICOS .....	87
3.4 MONTAGEM LÓGICA DA PESQUISA.....	89
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	94
4.1 APLICAÇÃO DO MODELO DE 5-D .....	94
<b>4.1.1 Definição do tópico afirmativo (1-D)</b> .....	94
<b>4.1.2 Descobertas positivas (2-D)</b> .....	100
<b>4.1.3 Sonhos (3-D)</b> .....	110
<b>4.1.4 Planejamento (4-D) e Destino (5-D)</b> .....	117
4.2 TRABALHO INSTITUCIONAL POSITIVO: REFLEXÕES ACERCA DA ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	119
4.2.1 Estratégia de trabalho institucional positivo: resultados associados à proposta de criação de uma ouvidoria no MPC .....	119
<b>4.2.2 Pilares institucionais que devem estar presentes na formação de um arranjo organizacional de uma ouvidoria no MPC</b> .....	120
<b>4.2.3 Generatividade nos resultados institucionais positivos: a criação de uma cartilha associada à elaboração da proposta de criação de uma ouvidoria no MPC</b> .....	123
5. CONCLUSÃO.....	129
REFERÊNCIAS .....	136

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	154
APÊNDICE B - CARTA DE ANUÊNCIA DO MPC (com assinatura do presidente) 158	
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO COM RESPOSTAS DO OUVIDOR DA ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS .....	159
APÊNDICE D - ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 5-D Definição .....	162
APÊNDICE E - ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 5-D Descoberta.....	163
APÊNDICE F - ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO DE 5-D Sonho .....	165
APÊNDICE G - ROTEIRO DO PERGUNTA DO CICLO DE 5-D Planejamento.....	167
APÊNDICE H - CARTILHA DA OUVIDORIA DO MPC .....	168

## 1. INTRODUÇÃO

Pressões sociais advindas da incapacidade do Estado em atender às demandas dos cidadãos provocaram o crescimento das organizações do terceiro setor (DIAS; RODRIGUES, 2002), também conhecidas como organizações não governamentais (ONGs). O crescimento do terceiro setor reflete um conjunto nítido de mudanças sociais e tecnológicas, aliado à contínua crise de confiança na capacidade do Estado em implementar políticas públicas e a uma revolução associativa global (SALAMON, 1998). O fato de a sociedade reconhecer a existência de transformações e a lacuna gerada pela falta de efetividade no atendimento de determinadas demandas, corrobora para que haja uma legitimação do terceiro setor (QUEIROZ, 2004). Por isso, essas organizações vêm ganhando, ao longo dos anos, relevante papel em sua atuação, sobretudo em um contexto de ineficiência de serviços públicos (AQUINO; SOUZA, 2020).

Nesse contexto, Melo Neto e Froes (2001) ressaltam que as ONGs são entes privilegiados para o exercício da responsabilidade social, corporativa, comunitária e individual, com base nos valores éticos e nas condutas organizacionais hoje difundidas na sociedade global.

Como se sabe, essas organizações são submetidas aos desafios da gestão social, cujas bases estão vinculadas à democracia e à cidadania, que podem e devem ser praticadas coletivamente, não apenas pelas ONGs, como por quaisquer atores, organizações e setores da sociedade (OLIVEIRA, 2019).

As organizações existem dentro de um contexto constituído por normas e regulamentos legais e sociais (GRIFFITH, 2016). Por isso, a despeito da ausência de finalidade lucrativa, o terceiro setor deve agir com conformidade, ou seja, deve conhecer e aplicar as leis que regulamentam sua atuação, impondo deveres e garantias. Diante disso, a Ordem dos Advogados do Brasil - seccional Distrito Federal (OAB/DF) elaborou um manual de *compliance* voltado para essas organizações, elucidando a aplicação de um programa de integridade para esse segmento (OAB-DF, 2018).

Conforme ressaltam Santos et al. (2012), muitos são os fatos motivadores para a instituição de *compliance* nas organizações. Entre eles, reside a corrupção, em suas várias formas, que ocasiona problemas financeiros, destrói a imagem e a reputação das organizações, prejudica o ambiente de trabalho, aumenta os custos de investimento e fomenta condutas danosas ao desenvolvimento econômico e social.

Ao que parece, um programa de *compliance* apresenta-se como uma tendência no momento atual e vem se mostrando oportuno e necessário dentro das empresas, vindo a

ser, em certos casos, inclusive, até mesmo obrigatório (BENTO, 2018). Inclusive, os avanços dos mecanismos de integridade não estão restritos ao mercado (COELHO, 2020). Ademais, o fato de o terceiro setor lidar diretamente com um produto social, o torna ainda mais responsável por manter uma conduta proba, corroborada na instituição de estruturas claras de integridade.

É válido ressaltar que as organizações sem fins lucrativos devem convencer o público de que detêm um sistema e políticas em conformidade com as normas, a fim de garantir que as contribuições e os recursos estão sendo mantidos, gerenciados e distribuídos com prudência (GREENLEE et al., 2007). Além disso, caso haja um mecanismo eficaz de comunicação através de um canal de denúncias, é possível que o desvirtuamento de qualquer conduta seja capaz de ser obstado, talvez bloqueando ações indevidas por parte de qualquer pessoa, dentro ou fora da organização.

Nesse sentido, Castro (2016) resalta que a adoção de sólidos mecanismos de boas práticas de governança, como o *compliance*, corrobora não só para garantir um comportamento ético e confiável da entidade como um todo, mas também para o atingimento do desempenho social eficiente. Isso é fundamental para o terceiro setor no sentido de ampliar a continuidade do apoio dos seus *stakeholders* e, portanto, garantir a consequente perenidade das organizações que o integram.

Esse tema já vem sendo objeto de estudo na atualidade (COSTA FILHO, 2021; AQUINO; SOUZA, 2020; COELHO, 2020; AGUIAR, 2018; CASTRO, 2016; ARVIDSON; LYON, 2014). Isso reforça sua crescente importância. Segundo a OAB-DF (2018), o *compliance* é uma questão muito relevante para o terceiro setor, pois muitas das suas entidades recebem doações e realizam convênios com o poder público. Portanto, é fundamental haver uma orientação acerca das situações típicas de risco no terceiro setor, delineando quaisquer fragilidades e expondo fatos irregulares, através de canais claros de comunicação e tratamento de situações indesejadas (OAB-DF, 2018).

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2018), em pesquisa sobre o perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil, o quantitativo dessas organizações, com base no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) ativas no país, em 2016, era de cerca de 820 mil entidades desse tipo no país. Sem dúvida, é um dado significativo, que demonstra a relevância da discussão sobre mecanismos em prol da regularidade, continuidade e efetividade dessas organizações.

Dessa forma, com relação intrínseca ao *compliance*, existe o canal de denúncias, que é parte de um programa de integridade. Como dito anteriormente, a instituição de um canal de denúncias em organizações do terceiro setor está no rol de proposições do

manual da OAB-DF (2018) e, apesar de a criação de um canal de denúncia de fraudes estar cada vez mais sendo difundida no ramo empresarial (BERGAMINI JUNIOR, 2005), há uma lacuna na literatura, ainda por ser explorada (KALIL, 2013).

A fim de delinear os principais aspectos de uma ouvidoria, enquanto instrumento abrangente que abarca canal de denúncias, sugestões e reclamações, em uma organização do terceiro setor, será utilizada neste estudo a abordagem e metodologia da Investigação Apreciativa (IA) conjugada ao estudo do trabalho institucional.

Por meio da IA, pode-se desenvolver novas maneiras de envolver positivamente os indivíduos, bem como apresentar uma proposta de projetos inovadores que possam ser conduzidos com vista a caracterizar positivamente as disposições criativas de uma equipe em uma organização (MORSILLO; FISCHER, 2007).

Já o trabalho institucional supõe que a criação de uma ouvidoria em uma ONG envolve a atuação de atores em apoio à sua institucionalização por meio de uma tarefa ligada ao *advocacy*, como uma das principais estratégias a serem analisadas nesta dissertação. Para Hayne e Free (2014), a *advocacy* (advocacia) diz respeito a atuação de agentes interessados em uma causa (interesses), os quais se dispõem a mobilizar o apoio de atores políticos/reguladores para redefinir a alocação de recursos materiais ou capital social/político a seu favor.

Ou seja, implica empenho para que seja posta em prática a criação institucional de uma ouvidoria em uma organização do terceiro setor. Isso significa promover o desenvolvimento de um trabalho institucional em prol de uma “ação empreendedora por parte de atores sociais (indivíduos, organizações, redes ou movimentos sociais) na criação e transformação de instituições” (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010, p. 237). Para a utilização dessa estratégia, que tem natureza política, é importante analisar quais os recursos, os discursos e as *social networks* dos atores da organização. Esses fatores capacitam e orientam os atores em relação a práticas institucionais específicas, como é o caso da *advocacy* (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019).

Para os fins desta dissertação, a temática institucional e positiva volta-se para a proposta de criação de uma ouvidoria em uma organização do terceiro setor, aqui direcionada ao estudo do Movimento Pró-Criança (MPC), tomando-se a *advocacy* como uma das principais estratégias de trabalho institucional sob análise, sem prejuízo de outras abordagens que venham a complementá-la.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O MPC é responsável por uma grande obra de educação complementar, concentrada nos segmentos das artes, do apoio pedagógico, da prática de esporte e da profissionalização de crianças, adolescentes e jovens (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012). Fundado em 27 de julho de 1993, pelo então arcebispo de Olinda e Recife, D. José Cardoso Sobrinho, o MPC é uma entidade sem fins lucrativos que busca atenuar as dificuldades vivenciadas por jovens em situação de vulnerabilidade na Região Metropolitana do Recife (RMR) por meio de trabalhos sociais e educacionais.

É importante destacar que o MPC tem desenvolvido as suas atividades aliando recursos internos e apoio exterior, de modo que conta, em sua trajetória, com a cooperação de centenas de doadores públicos e privados, nacionais e internacionais (ARAÚJO, 2010). Por meio de campanhas junto as concessionárias Celpe e Compesa, nas contas mensais de energia e de água, estão computadas doações individuais mediante autorização dada por mais de 475 mil contribuintes (pessoas físicas), correspondentes a arrecadação de 84,5% do valor da receita do MPC em 2018, que alcançou o montante de R\$ 903.932,61 (MPC, 2018).

Como precedente de estudos anteriores, há vários trabalhos sobre o MPC, o que ressalta a abertura dessa organização para o desenvolvimento de pesquisas por parte da academia (COSTA FILHO, 2021; COELHO, 2020; SOBRAL, 2013; SANTOS, 2012; OLIVEIRA, 2012; ARAÚJO, 2010; DIAS, 2008; SILVA, 2004).

Duas dissertações recentes enfocam a temática do *compliance* no MPC, ou seja, as que foram realizadas por Costa Filho (2021) e Coelho (2020), ambas produzidas na esfera do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPGC/UFRPE). As pesquisas que ambos realizaram merecem destaque, pois representam um elo intrínseco com esta dissertação. Isso porque a temática do *compliance* é ampla e abarca diversas vertentes, entre elas um programa de *compliance* (COELHO, 2020) e a proposta de adoção de um Código de Ética e Conformidade (COSTA FILHO, 2021). Além disso, as duas pesquisas utilizam a IA e o estudo institucional, que são abordagens da área de pesquisa da professora Rezilda Rodrigues Oliveira.

A articulação desses temas com o PROFIAP/UFRPE nasce desse histórico acadêmico e também visa a atender a linha de pesquisa “Atuação do Estado e sua relação com o Mercado e a Sociedade”. O foco no terceiro setor sinaliza para a compreensão do

papel das organizações da sociedade civil como um espaço institucional na esfera pública não estatal dedicada à inovação, mudança e impacto social.

O delineamento temático adotado destaca a relação entre a esfera pública não estatal e a sociedade civil, que expressa o contexto macro da dissertação. Porém, chama-se a atenção para o fato de o estudo concentrar-se no nível meso, ao focar uma organização do terceiro setor, considerada uma instituição situada no nível do campo, em um espaço onde os atores focalizados se encontram na confluência entre agência e estrutura, no nível micro. Essa dinâmica institucional permite observar a ascensão e a consolidação de novas formas de organização que marcam a sociedade contemporânea e as formas de abordagem de problemas sociais complexos, cuja análise exige a compreensão das interdependências substanciais entre múltiplos sistemas e atores (VAN WIJK et al., 2019).

Por esta razão se recorreu a um diferencial abrangente e multidisciplinar, considerando que o terceiro setor constitui um importante agente que contribui para o funcionamento do Estado brasileiro, em especial como um de seus parceiros na execução e formulação de políticas públicas, ao mesmo tempo em que persegue formas de cooperação, solidariedade e participação social (VOLPATO; HALISKI, 2018). Como exemplo, registra-se que o próprio MPC tem atuado na coprodução de políticas públicas, levando em conta seu papel social e educativo (OLIVEIRA, 2012). Santos (1999) considera o terceiro setor como um produtor de bens públicos característicos da articulação entre três importantes atores: o Estado, o mercado e a comunidade.

Para cumprir o seu papel, as entidades que compõem o terceiro setor desenvolvem uma dinâmica que “mobiliza os atores sociais, a partir de valores sociais e bens públicos que são compartilhados por estes atores”, de sorte que isto denota [... “a natureza pública e intersetorial deste campo”] (CABRAL, 2008, p. 27). Segundo a autora, por acessarem recursos do mercado, do Estado e da comunidade, as organizações do terceiro setor precisam se mostrar como entes *accountable* perante a sociedade civil e os beneficiários de seus bens, em particular.

É sob este pano de fundo que se insere o tema da ouvidoria em uma organização do terceiro setor *vis a vis* questões que dizem respeito à *accountability* e à transparência na esfera do *compliance*, implicando, até mesmo a necessidade de profissionalização das ONGs (MELO, 2020). Inclusive para que as mesmas venham a estabelecer parceria com o Estado (MIRANDA; OLIVEIRA, 2019).

Como já mencionado, do ponto de vista empírico, a escolha da temática desta dissertação tem seus antecedentes nos trabalhos realizados por Coelho (2020) e Costa

Filho (2021), que desenvolveram estudos de *compliance* integrados à proposta de criação de um Código de Ética e Conformidade no MPC.<sup>1</sup>

Os resultados observados, até agora, apontam para a boa recepção do tema pela alta gestão desta ONG, o que pode ser comprovado pelo fato de, em 29 de julho de 2021, o conselho consultivo do MPC ter aprovado a criação de uma comissão responsável pela elaboração e implantação de um Código de Ética e Conformidade, estabelecendo esta atividade como meta institucional do Plano de Ação Institucional 2021-2022 (MPC, 2021). Chama-se a atenção porque se trata da aceitação de uma proposta que visa fortalecer a adoção de mecanismos de controle interno, por meio da efetividade de um programa de integridade, capaz de criar valor social em uma organização do terceiro setor. Espera-se que o mesmo ocorra em relação à proposta de criação de uma ouvidoria, cuja temática constitui a peça central desta dissertação, associada ao programa de estudos do *compliance* no MPC, ora em andamento.

Note-se que, no campo da gestão pública, a ouvidoria constitui uma das quatro macrofunções do controle interno no país, que abrangem auditoria governamental, controladoria, corregedoria e ouvidoria (CONACI, 2010). Neste sentido, cabe à ouvidoria fomentar o controle social e a participação popular, por meio de recebimento de denúncias dos cidadãos sobre os serviços prestados à sociedade e a correta aplicação dos recursos públicos (CONACI, 2010).

Até aqui, sabe-se que há uma lacuna na literatura referente ao terceiro setor, quando se observa a relação entre ouvidoria e controle interno, o que justifica se estabelecer uma ligação entre esta dissertação aos trabalhos de Costa Filho e Oliveira (2022), Coelho e Oliveira (2022), Costa Filho (2021) e Coelho (2020). Assim, demarca-se um contexto institucional favorável ao surgimento desta agenda de estudos que toma a ouvidoria como uma maneira de o MPC ser visto como legítimo por outras instituições do terceiro setor.

Seguindo essa delimitação da pesquisa, a temática recebe aportes da IA no que se refere à resolução de conflitos de interesse e ao desenvolvimento da atividade de mediação entre partes interessadas (*stakeholders*) envolvidas em disputas (BRINKERT, 2016). A mesma coisa se aplica a situações que eventualmente requeiram o cumprimento de um Código de Ética e Conformidade. O foco recai no alcance de soluções positivas que tenham o potencial de obter resultados satisfatórios tanto com a mediação como a

---

<sup>1</sup> Ambas as dissertações também geraram a publicação dos seguintes artigos: a) Coelho e Oliveira (2022) e b) Costa Filho e Oliveira (2022).

reparação e minimização de danos causados por irregularidades que venham a acontecer no dia a dia de uma organização (BRINKERT, 2016; McCLELLAN, 2007/2008).

Na perspectiva de Rowe (2008), uma unidade organizacional de ouvidoria deve ser formada como um espaço institucional para acolher pessoas e grupos que estejam necessitando discutir dúvidas, sugestões, problemas, preocupações, reclamações, conflitos, queixas e denúncias.

Para a criação de uma ouvidoria no MPC, o tema do trabalho institucional liga-se à figura de um empreendedor que saiba reconhecer e aplicar diferentes tipos de lógicas institucionais estabelecidas nesse campo organizacional. Uma delas, certamente, consiste no desenvolvimento de trabalho político, o qual inclui atividades como a defesa de uma prática para outros atores, por meio da persuasão social direta ou mesmo definindo limites entre quem está dentro e/ou fora do sistema social, o que equivale conferir a certos atores interessados papéis e direitos para exercer o domínio de um dado arranjo organizacional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações do terceiro setor têm particularidades advindas da sua forma de organização, atividades, finalidade institucional, ausência de fins lucrativos e complexidade do ambiente em que opera. Esse setor ainda tem como característica a rapidez de crescimento em tamanho e em complexidade (PETROVITS; SHAKESPEARE; SHIH, 2011). Devido ao cenário corporativo mais competitivo e com tecnologia avançada, o dinamismo nessas organizações aumentou dentro desse ambiente de grandes mudanças em seus modelos de funcionamento (MELO et al., 2021).

Apesar da pluralidade de entidades que compõem esse setor, Fernandes (1994) aponta que as ONGs representam um tipo institucional específico, isso porque há dependência de *stakeholders* para aprovação de projetos com recursos concedidos e há a necessidade de dar visibilidade às suas ações.

A ausência de lucratividade, aliada à dependência da solidariedade alheia, exige dessas organizações uma gestão eficiente. Porém, na prática, isso raramente acontece (ASSAF NETO; ARAÚJO; FREGONESI, 2006). A fim de ressignificar esse quadro, pesquisadores apontam sobre a necessidade de profissionalizar a gestão dessas organizações (TEIXEIRA, 2004).

Nessa perspectiva, Sobral (2013) argumenta sobre a necessidade de incorporação de boas práticas organizacionais, para que essas organizações continuem sustentáveis. Nesse ambiente de incertezas, as organizações do terceiro setor passam a buscar alternativas nos modelos de gestão de empresas privadas para incorporar em seu contexto organizacional (COELHO; CALLADO, 2019).

É importante ressaltar, porém, que são perceptíveis as sérias deficiências de gestão organizacional que grande parte das ONGs enfrenta, desde o nível operacional até o estratégico (RONDON; OLIVEIRA, 2007). Se essas deficiências advierem da falta de mecanismos de prestação de contas e da baixa utilização de estruturas de controle interno, poderá ocorrer o rompimento de financiamentos e encerramento de suas atividades (MOXHAM; BOADEN, 2007).

Como tendência, observa-se que essas organizações precisam comprovar sua efetividade no combate a problemas sociais com o intuito de angariar fundos ou atrair voluntários (HARLOCK, 2013). Paradoxalmente, seus sistemas de controle financeiro são deficientes, principalmente os relacionados à gestão de custos, devido à falta de consenso quanto à metodologia de aplicação para essas entidades (RIBEIRO et al., 2015).

Estudos preliminares como o de Sobral (2013), apontam a problemática da participação existente nessas organizações diante da necessidade de ganhar mais poder de articulação a fim de desenvolver suas atividades e se manter efetiva diante do contexto dinâmico em que se encontram. Tradicionalmente, a gestão dessas organizações se baseia em processos informais, concatenados em normas e valores compartilhados de entrega de serviços humanitários, ao invés de simplesmente seguir procedimentos formalizados (ABDULKADIR, 2014).

De acordo com Mihaela e Iulian (2012), a falta de controle interno ou sua ineficácia tornam as organizações vulneráveis a diversos riscos, tais como, por exemplo, erros em transações contábeis, susceptibilidade a fraude, diminuição do desempenho e da competitividade. A governança corporativa é baseada em uma série atributos, entre eles o *accountability*, a criação de mecanismos para controlar o comportamento da alta administração e a garantia de que as organizações estejam operando de acordo com as leis, respondendo perante todas as partes interessadas (TRICKER, 1994).

Nesse sentido, Keating e Frumkin (2003) destacam que um ponto marcante presente nos estudos sobre as organizações do terceiro setor reside nos problemas de *accountability*, no sentido de debater os limites de responsabilização e a consolidação de práticas que favoreçam a transparência. Isso acontece porque, como essas organizações não têm finalidade lucrativa, alguns atores consideram que os seus membros não são

movidos pela maximização de interesses individuais, o que seria, de certa forma, um álbi para a administração (RODRIGUES, 2007).

Dentro dessa perspectiva, Abdulkadir (2014) ressalta que o comprometimento de colaboradores, voluntários e outros membros da organização parece ser baseado em uma forte confiança e crença compartilhada no propósito da organização, e não em um sistema de controle interno. Além disso, Castro (2016) observa que grande parte dos recursos advém de doações e, em muitos casos, os voluntários, que são sua força de trabalho, não são seus destinatários finais. Por isso, a autora adverte que a questão da confiança dos financiadores é essencial para a continuidade da entidade.

Diante desse contexto, a realidade do terceiro setor, quanto ao grau de estruturação e capacidade de mobilização, está aquém da necessária para que realize sua finalidade institucional, e um dos motivos recai no frágil mecanismo de gestão destas organizações (COELHO, 2020; FALCONER, 2002). A despeito disso, a importância da conformidade e da extensão da responsabilidade por falhas aumentaram muito durante as últimas décadas ao redor do mundo. Por essa razão, juntamente com a governança e a gestão de riscos, a ótica do *compliance* constitui uma atividade essencial de controle interno em qualquer organização, alcançando àquelas que integram o terceiro setor (MELO et al., 2021; COSTA FILHO, 2021; MILLER, 2014).

Habish (2012) considera que a literatura acadêmica acerca dos programas sociais e organizacionais de gestão de *compliance* denota existir muita deficiência. No âmbito internacional, destacam-se estudos sobre mecanismos de controle interno em ONGs. Um exemplo é o estudo feito por Kamruddin e Ramli (2017) sobre controle interno em três ONGs islâmicas com objetivos humanitários na Malásia. Os autores corroboram o argumento de que controles internos eficientes fornecem segurança, principalmente para os *stakeholders* dessas organizações.

Não obstante essa realidade, Petrovits, Shakespeare e Shih (2011) demonstram que as organizações sem fins lucrativos têm trabalhado para convencer os legisladores de que podem resolver suas próprias deficiências sem regulamentações onerosas, sem esquecer da questão do controle interno e da conformidade.

Em um contexto histórico, percebe-se que o *accountability*, ou seja, a prestação de contas por parte dessas organizações teve como janela de oportunidade uma série de escândalos financeiros, comportamentos antiéticos e de não conformidade com as legislações (KEATING et al., 2003). Do ponto de vista de Greenlee *et al.* (2007), as organizações do terceiro setor devem concentrar sua atenção no que concerne aos casos de fraude, sobretudo se houver facilidade de acesso às suas receitas e aos seus ativos.

Inclusive, a despeito do desconhecimento da amplitude desse problema, supõe-se que o nível de fraude nessas organizações pode ser extenso.

No contexto do Brasil, o fato de grandes escândalos terem gerado enormes prejuízos às organizações e à sociedade como um todo, fez com que houvesse o aumento, tanto no setor público quanto no privado, da consciência no que diz respeito às severas consequências de condutas impróprias e em desconformidade com a legislação (IBGC, 2017).

No estudo de uma ONG da Bélgica, que explorou variações de *compliance* aplicadas a transparência nas finanças, foram constatadas diferenças na natureza da conformidade explicadas pela dependência de recursos e pelo isomorfismo coercitivo (VERBRUGGEN; CHRISTIAENS; MILIS, 2010). Como já referido, no Brasil, o marco jurídico de posituação do *compliance* é a Lei nº 12.846/2013 (BRASIL, 2013), que torna imperativa a instituição de um programa de integridade em quaisquer organizações.

A compreensão da extensão da fraude no terceiro setor é de extrema importância por suspeitas que vão surgindo ao longo do tempo (GREENLEE et al., 2007). Mesmo com avanços, discute-se que a fraude pode ser mais fácil de perpetrar nesse tipo de organização, devido à dificuldade em verificar certos fluxos de receita, controle internos mais fracos, falta de experiência comercial e financeira bem como baixa confiança nos conselhos voluntários (DOUGLAS; MILLS, 2000).

Dá a importância do instrumento de *compliance* e de um programa de integridade que abarquem a instituição de um canal de denúncias, que pode ser materializado por meio de ouvidorias, as quais, embora representem ferramentas de grande potencial, ainda são pouco difundidas entre pessoas jurídicas de direito privado (HAZIN, 2019). Não obstante isso ser real, a autora argumenta que, na busca por uma maior qualidade e competitividade, essas instituições veem tentando implementar um setor de ouvidoria como um diferencial de qualidade.

Outro ponto a ser observado consiste na oportunidade de se contar com a participação do cidadão através da manifestação na ouvidoria, representando efetivamente sua voz na busca da ampliação da qualidade (FERREIRA; SANTOS, 2011). Embora o potencial de transformação intrínseco às ouvidorias seja grande, sua inserção nas organizações ainda implica muito a conquistar e outro tanto a ser construído (BERTACHINI, 2020).

As organizações precisam romper com suas antigas formas de pensar e visar a criação de soluções sustentáveis e equitativas. Um aspecto fundamental na formação e instituição dessas novas soluções é que elas possam interagir com seu ambiente

institucional (LEEuw; GÖSSLING, 2016). Isso significa dizer que esse ambiente pode ser capaz de facilitar ou impedir o processo de aprendizagem, aceitação e implementação. Em todos esses momentos, neles se insere o papel dos atores e de suas práticas na promoção de novas configurações institucionais, cuja discussão está bem estabelecida no âmbito da teoria do trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Segundo Scott (2013), as instituições são formadas por estruturas e atividades reguladoras, normativas e cultural-cognitivas, entendidas como pilares que dão estabilidade e sentido ao comportamento social. Cada estrutura institucional é fundamentada como detentora de mecanismos ligados a esses três pilares, que são alimentados por regras, normas e crenças, cuja natureza, a despeito de simbólica, traz impactos no comportamento social (SCOTT, 2008). Além disso, as instituições são compostas por diversos elementos conexos a esses pilares, constituintes das bases de conformidade, associada a cada um deles. Para o autor apontado, é nesse contexto que se determina o alcance da legitimidade da organização.

Lawrence e Suddaby (2006) explicam que há formas de trabalho pelas quais os atores podem influenciar as instituições, as quais se configuram por meio dos pilares regulativo, normativo ou cognitivo, respectivamente. Os autores enfatizam a centralidade dos atores nos processos institucionais, incidentes sobre o nível meso (organizações), contudo, sem perder de vista o diálogo com as macros fundações da sociedade. Para Tracey, Phillips e Jarvis (2011), o uso de lógicas institucionais pode fornecer regras de ação que ajudam os atores a lidar com ambiguidades e limitações cognitivas postas por questões e problemas específicos, determinando quais deles são salientes e exigem atenção gerencial, deste modo, sugerindo as possíveis soluções que se enquadram em determinado contexto.

Zilber (2007) argumenta que as organizações adotam e imitam práticas consideradas legítimas para se manter de acordo com o que recomenda a ordem institucional. Segundo essa lógica, nas organizações, o nível micro também tende a se espelhar no nível macro. Dentro da teoria institucional, o chamado movimento originado nos microfundamentos sofre o impacto da política mundial, da sociedade ou do nível de campo aplicado a diferentes níveis de análise organizacional, intraorganizacional e individual.

Este é o caso da abordagem apreciativa, a qual reúne teoria e práticas das ciências humanas que elegem tanto o indivíduo quanto seus relacionamentos como o *locus* do conhecimento (COOPERRIDER; AVITAL, 2004). Trata-se, também, de aproveitar as

contribuições de uma literatura que faz a articulação de uma visão mais socialmente incorporada de práticas organizacionais positivas (NILSSON, 2015).

É bom dizer que a IA constitui uma abordagem de pesquisa participativa, a qual é projetada para se trabalhar com pessoas da própria organização convidadas a fazer parte da equipe de *design*, além de serem sujeitos do estudo (KEVANY; MacMICHAEL, 2014). Todos são *designers* de pesquisa, participantes e analistas do processo levado a efeito.

No caso do MPC, a própria organização já tem como premissa que a gestão da mudança deve ser participativa (SOBRAL, 2013). Essa perspectiva se vê fortalecida por formas de abordar a criação de uma ouvidoria por meio de uma estratégia colaborativa voltada para uma mudança transformadora. Alguns princípios orientadores são recomendados: propor declarações de *design*, declarações de novas oportunidades de trabalho e declarações de possibilidades (PRESKILL; CATSAMBAS, 2006).

Entende-se que dentre esses delineamentos se inclui o trabalho de defesa de direitos que, mais adiante, venha a resultar na codificação de práticas dentro das estruturas existentes, com a geração de regras nas quais constem a atribuição de certas funções ou poderes para grupos específicos com um interesse intrínseco nessas práticas (PERKMANN; SPICER, 2008)

À luz dessa literatura, do ponto de vista da teoria institucional, é dito que, para poderem funcionar, as organizações precisam incorporar práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevaletentes e institucionalizados na sociedade (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Tornar a ouvidoria um objeto de institucionalização requer a conciliação dessas variadas lógicas, as quais incluem a realização de trabalho institucional. Segundo Lawrence e Suddaby (2006), a emergência de uma instituição depende de trabalho político capaz de estabelecer a base para uma instituição emergente. Por sua vez, o trabalho técnico é necessário para pôr em prática as recomendações ou prescrições que garantam o funcionamento da nova instituição. Há, ainda, o trabalho cultural voltado para a construção de um senso de identidade dos atores refletida no processo de infusão de valores em torno do objeto por eles criados. Em suma, o trabalho institucional compreende a realização de atividades políticas, culturais e técnicas (HAYNE; FREE, 2014).

Pesquisas na área de trabalho institucional buscam lidar com uma vertente que focaliza o papel dos atores dedicados a criar, manter, interromper, desafiar, ajustar e transformar instituições. A dinâmica institucional sugere que eles fazem isto visando a

conquistar legitimidade para suas práticas, que podem vir associadas à influência positiva identificada com a resiliência organizacional, o bom funcionamento cognitivo individual e grupal, o fortalecimento dos relacionamentos interpessoais e o reforço ao bom desempenho organizacional (CAMERON; BRIGHT; CAZA, 2004). Pode-se buscar, rigorosamente, aquilo que é positivo na organização, junto com as configurações adicionais do trabalho institucional (OLIVEIRA, 2019).

No caso do MPC, como vem sendo argumentado, o contexto recente mostra uma trajetória de alinhamento com mudanças e inovações que estão se sucedendo. Essa trajetória conta com a mobilização de todos em torno do *compliance* e da introdução de um Código de Ética e Conformidade (COSTA FILHO; OLIVEIRA, 2022; COSTA FILHO, 2021), aos quais se reúne a proposição de uma ouvidoria, tal como se apresenta nesta dissertação.

Dado o desafio e o avanço que este propósito agrega ao programa de *compliance* do MPC, talvez seja necessário explorar as possibilidades trazidas pelo trabalho político que contemple a defesa das práticas de uma ouvidoria perante os atores estratégicos dessa ONG. Segundo Mintrom e Vergari (1996), o sucesso dos empreendedores políticos em suas atividades aumenta a influência que eles exercem junto aos outros. Aqueles que definem os problemas de política com cuidado e sabem fazer bom uso de suas redes de contatos estarão em melhor posição para tornar suas ideias atraentes e obter apoio. Isso pode ajudá-los a montar coalizões de apoiadores para ajudar a garantir as desejadas mudanças de política.

Trazendo essas observações para a esfera desta dissertação, o pressuposto é de que essa iniciativa irá requerer a identificação daqueles empreendedores que, trabalhando no contexto de abordagens apreciativas, utilizem tal *background* ao se mobilizar para introduzir novos arranjos organizacionais e desenvolver estratégias para incorporá-los às estruturas institucionais (DEMPSTER; KLUVER, 2019).

Assim, algumas questões norteadoras podem ser feitas: a) como focalizar os elementos relativos aos pilares institucionais que devem estar presentes na formação de um arranjo organizacional de uma ouvidoria em uma ONG?; b) que avanços foram produzidos em relação às iniciativas de *compliance* em andamento no MPC?; c) que estratégia de trabalho institucional pode ser utilizada na elaboração da proposta de criação de uma ouvidoria no MPC?; e d) como a abordagem e metodologia da IA pode contribuir para a elaboração da proposta de criação de uma ouvidoria no MPC?

Na discussão estão combinadas diferentes lógicas de ação ligadas ao *compliance*, aos requisitos estabelecidos pelo trabalho institucional e pela IA, consideradas necessárias à proposição de uma ouvidoria no MPC.

Assim, tem-se uma problemática cujo delineamento leva à seguinte pergunta de pesquisa: Como a ouvidoria, enquanto instrumento de *compliance*, pode ser proposta, segundo as abordagens institucional e positiva no contexto do estudo de caso do Movimento Pró-Criança?

### 1.3 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados o objetivo geral e específicos que nortearão a condução desta pesquisa. O objetivo geral define o propósito do estudo e os específicos caracterizam as etapas ou fases da dissertação.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como a ouvidoria, enquanto instrumento de *compliance*, pode ser proposta, segundo as abordagens institucional e apreciativa aplicadas ao estudo de caso do Movimento Pró-Criança (MPC).

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Delinear os elementos relativos aos pilares institucionais que devem estar presentes na formação de um arranjo organizacional de uma ouvidoria no MPC;
- b) Avaliar que avanços foram produzidos em relação às iniciativas de *compliance* em andamento no MPC;
- c) Destacar a estratégia de trabalho institucional positiva e seus resultados associados à elaboração da proposta de criação de uma ouvidoria no MPC.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

O terceiro setor precisa adotar características que lhe permita contar com organizações capazes de oferecer uma gestão de qualidade e obter eficácia em suas ações e projetos sociais (QUEIROZ, 2004). Por isso, certas competências lhe são exigidas,

principalmente no que concerne à obtenção de habilidades gerenciais para satisfazerem *stakeholders*, alcancarem o reconhecimento por sua atuação na promoção do bem público e mobilizarem recursos e apoio para seu funcionamento (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012).

Nesse contexto, as ONGs devem ter conexões abertas com diversas instituições e atores, públicos ou privados, e serem submetidas tanto a critérios técnicos como aos político-institucionais, para obterem legitimidade organizacional (OLIVEIRA, 2012). Porém, é importante destacar que a multiplicidade de interessados neste setor significa que é improvável que modelos simplistas de desempenho sejam eficazes (MOXHAM; BOADEN, 2007). Assim, é imprescindível avançar nos estudos sobre o terceiro setor para trazer contribuições ao tema em que se investiga uma das organizações que dele fazem parte (CARDOSO et al., 2020).

Dessa forma, é importante destacar que a gestão de organizações de qualquer setor implica em lidar com elevados níveis de complexidade e ambiguidade (WOOD JÚNIOR, 2001). Diante disso, Falconer (2002) aponta, por sua vez, que as organizações do terceiro setor não podem mais atuar de maneira isolada se almejarem abordar de forma séria os complexos problemas sociais em prol dos quais são criadas.

Além disso, na qualidade de ator responsável por papéis específicos que atendem às diversas demandas da sociedade, essas organizações devem observar as normas impostas pelo ordenamento jurídico no qual estão inseridas. Diante disso, compreender os preceitos e os caminhos para criação de um ambiente em que impera a integridade nas interações com o Estado é fundamental (OAB-DF, 2018).

Assim, um dos elementos capitais para o sucesso de uma organização sem fins lucrativos vem a ser uma operação baseada em boas práticas de governança. O *compliance*, mecanismo de controle interno, pode evitar o descumprimento de normas, o que resultaria no aumento do apoio a essas organizações, principalmente com relação aos doadores. Isso é um problema porque as doações são elementos-chave para a sobrevivência da maioria das ONGs (KAMRUDDIN; RAMLI, 2017). No caso do MPC, as doações advindas de pessoas físicas respondem por mais de 80% da receita da entidade (MPC, 2018).

Ademais, é importante destacar que os doadores não têm recursos ilimitados e, por isso, Petrovits, Shakespeare e Shih (2011) destacam que há uma competição entre as organizações pelas contribuições. Assim, os autores argumentam que se uma ONG tem problemas de controle interno, os doadores poderão decidir contribuir para outra organização na qual se presume haver eficiência na utilização do capital para suas

finalidades essenciais. Deficiências à luz da conformidade, ou seja, problemas no *compliance*, podem gerar os mesmos impactos.

Por meio da Lei Anticorrupção nº 12.846/2013 (BRASIL, 2013), a discussão acerca do *compliance* passou a ser observada em todos os tipos de organização, independentemente de sua natureza jurídica ou finalidade lucrativa. A definição de um programa de integridade e dos seus pilares está amparada na legislação infralegal, no Decreto nº 8.420/2015, que regulamenta a Lei acima mencionada (BRASIL, 2015).

Segundo o referido Decreto, um programa de integridade consiste no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, 2015).

Além disso, é importante ainda destacar que tanto essa Lei quanto o Decreto, ora mencionados, enfatizam que a existência de um programa de integridade efetivo é capaz de ser um mecanismo essencial de defesa das pessoas jurídicas, atenuando, inclusive, penalidades. Isso é importante porque a boa governança de instituições, públicas e privadas, implica o reconhecimento social de um projeto compatível com as necessidades dos cidadãos, um agir com legitimidade, legalidade e coerência (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011). Nesse sentido, os autores argumentam que canais de participação e de diálogo garantem a qualidade na prestação de serviços e na utilização dos recursos, promovendo o controle social.

Apesar deste aparato legal, cabe ressaltar que a literatura sobre a temática da conformidade à luz do controle interno já ressaltava a sua importância e as duras consequências nos resultados das organizações em virtude de sua ausência ou aplicação ineficaz (ALBUQUERQUE, 2011; AZEVEDO; ENSSLIN; REINA, 2010; LUNKES, 2008).

Por outro lado, ainda é pouco discutido, mais especificamente, o *compliance* como instrumento de controle interno no contexto das organizações do terceiro setor (COELHO, 2020). Para Arvidson e Lyon (2014), há relativamente pouca pesquisa sobre o comportamento de organizações sem fins lucrativos em relação à medição do impacto social, incluindo o efeito do controle e da disciplina, exercidos pelos provedores de recursos. Uma das causas para essa conjuntura está na própria ausência de finalidade lucrativa, característica inerente a essas organizações. Por não estarem inseridas no contexto empresarial e realizarem uma atividade tipicamente social, muitas organizações desconhecem a complexidade do ordenamento jurídico em que estão inseridas.

Com a publicação do manual de *compliance* pela OAB-DF (2018), conforme apontado anteriormente, nota-se a desmistificação da aplicabilidade de um programa de integridade para as organizações sem fins lucrativos. O mesmo fornece mecanismos de *compliance* voltados para essas organizações específicas. Pode-se dizer que isso representa uma inovação para as organizações do terceiro setor, que poderão, a partir disso, aumentar a eficiência e eficácia organizacional. Isso corrobora a existência, no mundo contemporâneo, de uma nova maneira de pensar a administração das organizações, diante de novos desafios e crescentes exigências (SILVA; JUNQUEIRA; CARDOSO, 2016).

Dessa forma, uma organização do terceiro setor que, reconhecidamente, objetiva ter boas práticas associadas a uma gestão transparente, pode alcançar, com maior solidez, seus objetivos estratégicos (OAB-DF, 2018). Um programa de integridade contribui para o aumento da confiança, melhorias nos níveis de governança corporativa e atuação com base na prevenção.

Em busca da sustentabilidade econômica e da transparência das ações desenvolvidas pelas organizações, é indispensável a adoção de controles internos, pois eles contribuem para eliminar desperdícios, evitar fraudes e erros, apoiar nas decisões gerenciais e aperfeiçoar a qualidade das tarefas (RIBEIRO; TIMÓTEO, 2012; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Como se pode observar, os arranjos institucionais para o *compliance* são requeridos em quaisquer organizações (TAYLOR, 2005). Assim, a proposta de criação de uma ouvidoria em uma ONG, cujos arranjos são objeto de pesquisa, contribui para reduzir lacunas, sobretudo sobre o ponto de vista da teoria institucional e no campo de estudo do terceiro setor. Até porque como explicam Tracey, Phillips e Jarvis (2011), a questão acerca de como novas formas organizacionais são criadas permanece um problema não resolvido nessa área de conhecimento. Inclusive, a falta de atendimento às regras e políticas internas corrobora para o surgimento da fraude, da corrupção e da lavagem de dinheiro e essas práticas podem ocorrer em qualquer organização (BENTO, 2018).

Além disso, Ribeiro e Timóteo (2012) destacam que caso as entidades do terceiro setor não façam uma boa gestão adotando controles internos, elas dificilmente conseguirão desempenhar bem sua missão. Ainda, os autores destacam que, nessa conjectura, as organizações terão dificuldade de proporcionar a prestação de contas para os órgãos públicos e evidenciar os seus resultados para a sociedade, perdendo a transparência das ações desenvolvidas.

A instituição de um programa de *compliance* vem sendo objeto de estudo no MPC (COSTA FILHO, 2021; COELHO, 2020). Porém, há uma lacuna na literatura quanto à instituição de uma ouvidoria, como mecanismo de *compliance* e componente de um programa de integridade neste tipo de organização (KALIL, 2013). Segundo a OAB-DF (2018), uma vez implantado, o programa de integridade deve ser capaz de prevenir inconformidades de qualquer natureza. Porém, é impossível ter a segurança absoluta de que, mesmo após a sua implantação, nenhuma irregularidade ocorrerá dentro da organização, seja em virtude de desvios de procedimentos ou em desvios de conduta.

Uma boa justificativa para a existência de uma ouvidoria decorre das expectativas de que seja respeitado o direito de comentar e reclamar; prevenir, mitigar ou resolver tensões; promover o empoderamento da comunidade; construir e manter boas relações de confiança, transparência e diálogo interno e externo. Até mesmo poderá favorecer o atendimento de requisitos de certificação e aplicação de padrões de conformidade e de direitos humanos. Para Wood (2011), em síntese, esse mecanismo deve ser capaz de garantir legitimidade por parte dos *stakeholders* que o abordam, proporcionar canais de acessibilidade a fontes de informação e, até mesmo, de aconselhamento. A autora ainda recomenda que o ouvidor ou o arranjo institucional adotado tenha independência para a resolução de disputas e recebimento de reclamações e queixas (WOOD, 2011).

A criação de canais pelos quais todos os cidadãos possam denunciar desvios cometidos por pessoas da organização, inclusive da alta direção, é medida indispensável à garantia da manutenção da integridade pública (BRASIL, 2017). Como descrito por Othman e Ameer (2014), fraudes em ONGs são esquemas executados por “*insiders*”, muitas vezes envolvendo a colaboração de vários indivíduos dentro e fora da organização.

Diante desse contexto, estudar a formulação de uma ouvidoria, que abarca um canal de denúncias, em um caso concreto, é importante para agregar valor à organização e dirimir a lacuna existente na literatura (KALIL, 2013). Os avanços ocorridos com a criação de ouvidorias podem evidenciar as profundas e rápidas transformações que a sociedade passa, refletindo nas diversas instituições e organizações (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011).

Ao mesmo tempo, esse estudo se justifica por contribuir para melhor se compreender quais são os pilares institucionais de um programa de *compliance* no MPC (COSTA FILHO; OLIVEIRA, 2022; COSTA FILHO, 2021; COELHO, 2020), tornando-se mais um instrumento para que o manual da OAB-DF (2018) seja efetivamente uma realidade para essa organização. Portanto, reforça-se o papel importante da presente pesquisa no contexto de estudos de *compliance* que vêm sendo desenvolvidos.

Um programa de integridade bem estruturado deve contar com canais que admitam o recebimento de denúncias, aumentando, assim, as possibilidades de ter ciência sobre irregularidades (BRASIL, 2018). Considerando-se que a ouvidoria constitui um dos pilares de sustentação de um programa de integridade, espera-se que haja ciência e apuração mais rápida de irregularidades que, de outra forma, talvez não chegassem ao conhecimento da organização, além de funcionar como medida de desestímulo para a prática de desvios ou irregularidades (OAB-DF, 2018).

Nesse contexto, Hazin (2019) argumenta que um setor de ouvidoria representa o canal direto do cidadão com a alta administração, reforçando, portanto, a qualidade através de processos mais transparentes. No mesmo sentido, Kaplan e Schultz (2007) defendem que as organizações que estimulam denúncias internas tendem a uma maior eficácia e eficiência nos processos operacionais.

Conforme referenda Bertachini (2020), a implantação de uma ouvidoria na organização reforça o compromisso público assumido em aplicar políticas e princípios éticos norteadores da relação usuário-organização. Dessa forma, a autora explica que a ouvidoria se torna uma instância diferenciada ao instituir mecanismos específicos voltados para a comunicação, relacionamentos humanos e apoio à gestão interna, mantendo acurada a percepção da realidade sistêmica.

Conclui-se, portanto, que a instituição de uma ouvidoria precisa ser cada vez mais consolidada e fortalecida por todos, bem como nos segmentos públicos ou privados (FERREIRA; SANTOS, 2011). As práticas adotadas pelas ouvidorias fortalecem a imagem da organização junto a sociedade, reduzem custos e promovem um ambiente de inovação com desenvolvimento de negócios mais sustentáveis (ABRAREC, 2015). Em síntese, a ouvidoria é um grande instrumento de aperfeiçoamento da gestão (BERTACHINI, 2020).

Sob a perspectiva institucional, a ouvidoria fornece sustentação à organização para que possa garantir o atendimento a determinadas prescrições sociais, o que acarretará no aumento da legitimidade institucional. Isso porque, as instituições devem ser baseadas em necessidades sociais e/ou crenças para manter sua legitimidade (ZARPELON et al., 2019). Como já explicitado, segundo Scott (2013), a base dessa legitimidade é mensurada por três vertentes institucionais (regulatória, normativa e cultural cognitiva) que, associadas ao sistema de símbolos, relações de poder, hábitos corroborados nas atividades e nos recursos, são capazes de prover estabilidade e significado à vida social.

Como as organizações são instadas a incorporar práticas e procedimentos definidos como prioritários em determinados contextos institucionais, quando o fazem,

aumentam a legitimidade e a projeção de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas adquiridas (MEYER; ROWAN, 1977). Deste modo, quanto mais organizações tiverem adotado certa estrutura, no caso pertinente ao que se defende como sendo um arranjo ligado ao instituto da ouvidoria, maior probabilidade terão os decisores para perceber uma tendência favorável ao equilíbrio relativo dos custos e benefícios (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Diante dessa conjectura, destaca-se o ganho de espaço nos estudos organizacionais, já que fornecem meios de compreender padrões implícitos e a diversidade dentro das organizações (PEREIRA, 2012). No Brasil, inclusive, a teoria institucional tem fornecido respaldo aos trabalhos que requerem estudos empíricos (COSTA FILHO, 2021; COELHO, 2020; CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012)

Através de uma gama de cenários, os estudos que utilizam a teoria institucional, segundo os aspectos sociológicos, dão ênfase a processos de institucionalização de campos organizacionais (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012), à explicação do isomorfismo (DiMAGGIO; POWELL, 2005), à definição de estratégias de legitimação utilizadas pelas organizações de vários setores (PACHECO, 2001) e a aplicações decorrentes da abordagem institucional positiva (COSTA FILHO, 2021; COELHO, 2020; SOUTO, 2017).

Já a utilização da IA está de acordo com o fato de que organizações serem centros de conexões vitais e potenciais doadores de vida, ou seja, detentoras de relações, parcerias, alianças e redes intermináveis de conhecimento (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). O impacto positivo e transformacional da IA na vida de pessoas, grupos, organizações e *stakeholders* é amplamente reconhecido e documentado (GRIETEN et. al., 2018; CABRAL, 2015). Essa abordagem centraliza a visão positiva nos pontos fortes, capazes de promover desenvolvimento e gestão de mudanças (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Através da IA, portanto, mudanças nunca imaginadas podem ser súbita e democraticamente mobilizadas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Segundo os autores, essa abordagem de desenvolvimento e mudança organizacional é inovadora, pois rompe paradigmas tradicionais de planejamento estratégico, nos quais há a participação apenas do topo da organização. Conforme os preceitos de natureza apreciativa, as organizações se movem em direção ao que elas estudam (OLIVEIRA, 2019; CABRAL, 2015). Quando se trata de uma ouvidoria, essa abordagem provê elementos que abordam o papel de atores institucionais como agentes de mudança (COSTA FILHO, 2021).

Nesse caso, a integração de abordagens institucional e apreciativa identificada com a utilização de instrumentos de análise aplicados no nível micro, mostra-se adequada aos estudos de comportamento organizacional e estudos psicológicos. Igualmente, ao apoiar-se no nível dos pilares institucionais, com a cobertura das interações entre os indivíduos e grupos em uma organização do terceiro setor, também as reporta a contextos tanto meso quanto macro (organizações, campos, sociedade, mercado Estado), a exemplo do que já foi feito por Costa Filho (2021) e Coelho (2020), no PPGC/UFRPE. A originalidade é que agora o olhar foi orientado para o nível macro, na esfera do PROFIAP, na linha de pesquisa “Atuação do Estado e sua relação com o Mercado e a Sociedade”. Além disso, o papel da *advocacy* em prol da ouvidoria no terceiro setor, portanto na esfera pública não estatal, imprime um caráter diferencial ao referencial desta dissertação.

A perspectiva de uso da IA a fim de gerar mudanças positivas para uma série de propósitos estratégicos indica que se poderá engajar uma organização inteira e seus interessados na geração de um futuro que funcione para todos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A IA tem sido usada também para catalisar mudanças em diversos âmbitos, desde a excelência de processos de negócios, diversidade e gestão do conhecimento até atendimento ao cliente, fusões e aquisições e desenvolvimento da comunidade (MOHR, 2001). Por isso, justifica-se recorrer à IA tendo em vista sua aplicação bem-sucedida na facilitação da mudança na organização (KELLY, 2010) e de sua base teórica robusta (LUDEMA; FRY, 2008).

Em síntese, este referencial forneceu base para o entendimento de como o MPC, enquanto ONG, pode contar com o delineamento de mecanismos de legitimidade em sua estrutura, como a formulação da proposta de criação de uma ouvidoria. O trabalho institucional positivo beneficiará não só a organização como também a sociedade civil e os *stakeholders* que lhe dão sustentação, já que a instituição não detém atualmente no escopo de sua estrutura organizacional. Em razão disso, o MPC, como parceira da academia, coerentemente com os trabalhos anteriores, forneceu apoio institucional que viabilizou a coleta de dados por meios remotos, em tempos da pandemia da Covid-19, tal como aconteceu com a pesquisa de Costa Filho (2021), como exemplo de instituição aberta à inovação.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Apresenta-se, nesta seção, o referencial teórico acerca do terceiro setor, desde o contexto de seu surgimento, até as peculiaridades de definições das organizações que compõe no ordenamento jurídico brasileiro, com o intuito de compreender quais as características do objeto de estudo, cuja atuação se dá na esfera pública não estatal. Além disso, destaca-se o *compliance*, seu panorama histórico, definições e de que forma engloba a instituição da ouvidoria, as funções desse instituto e o papel do ouvidor. Ademais, discorre-se sobre a teoria institucional com ênfase nos pilares institucionais e no papel da *advocacy*, como uma das principais estratégias de trabalho institucional submetidas à análise nesta dissertação. Enfim, fundamenta-se sobre a IA, seus preceitos e princípios que criam o alicerce para a aplicação metodológica que foi feita.

Como ponto de partida, coloca-se em evidência que o MPC se trata de uma organização do terceiro que atua na coprodução de um bem público, a qual pode envolver cidadãos, clientes, consumidores, voluntários, comunidade e organizações que participam da prestação de serviços públicos (ALFORD, 2009). Neste particular, Fontes Filho (2017) considera que os novos paradigmas da administração pública estão fortemente baseados justamente na interseção entre as três esferas de articulação entre Estado, setor privado e sociedade civil, por meio de ações baseadas em redes, coprodução e governança colaborativa.

O autor observa que, historicamente, desde os anos 1990, tem havido uma descentralização das atividades do governo brasileiro, podendo-se atribuir às ONGs certa representatividade na responsabilização pela solução dos problemas sociais, o que responde pelo aumento significativo de tais entidades no país (FONTES FILHO, 2017). O estudo do IDIS (2021, p. 93), realizado em plena pandemia da Covid-19, corrobora esse argumento ao reconhecer que “o surgimento de novas Organizações da Sociedade Civil (OSCs) é instrumento importante para as sociedades democráticas, e seu número e áreas de interesse estão em rápida expansão no Brasil”.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E TERCEIRO SETOR

A fim de entender os conceitos aplicáveis às ONGs e seus propósitos, é imprescindível contextualizar o tema por meio de um recorte histórico. Em meados da década de 1970, Vitullo (2015, p. 38) aponta que “o surgimento e o avanço do vendaval ‘ongista’ se assentam em um contexto de crise estrutural do capitalismo”, cujo impacto

foi significativo para grandes economias mundiais. Para o autor, essa crise teve como base a falência do modelo fordista de produção e a crise do petróleo o que foi determinante para que houvesse uma reestruturação do processo produtivo (VITULLO, 2015).

Nesse contexto, era necessário formular mecanismos para retomar a acumulação de capital e um dos traços mais significativos dessa nova fase do neoliberalismo foi transformar serviços públicos e políticas sociais em mercadoria (VITULLO, 2015). As relações sociais, então, foram embutidas no sistema econômico, composto por um mercado que se autorregulava (BARROS; SANTOS, 2010). A consequência disso foi o fortalecimento de demandas por iniciativas sociais, públicas ou privadas, que fossem capazes de amenizar as mazelas geradas por um desenvolvimento social desigual e excludente (SOUZA, 2008). Foi nesse cenário que surgiu o terceiro setor, objetivando efetivar direitos sociais não amparados pelo Estado.

Além das crises ora referenciadas, Salamon (1998) aponta que o florescimento de atividades no terceiro setor decorreu de quatro crises que corroboraram para limitar o poder do Estado e ampliar a margem de atuação voluntária organizada. O Quadro 1 resume o contexto histórico que ocorreu em meados dos anos 1980 e 1990, fundamentado pelo autor.

**Quadro 1:** Parâmetro histórico do surgimento do Terceiro Setor

Crises	Consequências
Crise do moderno <i>welfare state</i>	A política do <i>welfare state</i> gerou pressões para expandir os serviços governamentais, com gastos que excederam as disposições dos contribuintes em continuar a pagar pelos serviços
Crise de desenvolvimento	O choque do petróleo e queda no desenvolvimento econômico
Crise ambiental global	A geração de estímulos para muitas organizações que se preocupavam com a pobreza crescente, escassez dos recursos naturais e degradação natural
Crise do socialismo	A deslegitimação do sistema comunista e a necessidade de busca por novas formas organização desvinculadas de um Estado desacreditado

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Salamon (1998)

O marco histórico da década de 1970 datou, para Garcia (2005), o surgimento do terceiro setor nos Estados Unidos, o que igualmente é reconhecido por Sazi (2006), que aponta a emergência desse novo ator social. Dentro dessa perspectiva, Montañó (2005) destaca que o esse conceito teve sua origem mais precisamente em 1978, por parte de John Rockefeller III nos Estados Unidos. Porém, esse autor argumenta que, inicialmente, havia uma falta de rigor teórico devido a não concordância entre os pesquisadores sobre quais entidades compõem o terceiro setor, se seriam privadas, não governamentais, sem finalidade lucrativa, fundações autogovernadas, coletividade das classes trabalhadoras.

Esse setor seria o terceiro por decorrência lógica da existência de um primeiro e de um segundo setor. O primeiro diz respeito ao Estado (governo) e o segundo ao mercado, composto por empresas, com finalidade lucrativa. Machado (2006) confirma esse entendimento ao afirmar que o terceiro setor se diferencia da lógica de Estado e do mercado. Portanto, o terceiro setor não pode ser considerado nem Estado nem mercado (AMARAL, 2003; JUNQUEIRA, 2000).

Assim, cabe ao terceiro setor mitigar a crescente inoperância do Estado e diminuir as desigualdades inerentes ao mercado, fornecendo bens públicos com a qualidade e a efetividade do setor privado (FALCONER, 2002). Por isso, esse segmento é bem distinto do Estado e do mercado, não almejando ao lucro, mas sim ao bem-estar social (RIBEIRO et al., 2015).

O conceito de terceiro setor e das entidades que o compõem decorre de várias contribuições. Para Fernandes (1994), esse setor é composto de organizações sem finalidade lucrativa, criadas e mantidas para enfatizar a participação voluntária, num âmbito não governamental. Nessa mesma linha, Hudson (1999) enfatiza que a essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.

Sob essa mesma ótica, o conceito também é definido por Machado (2006) como um conjunto de atividades privadas, porém, com finalidade pública e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de origem religiosa, comunitária, não governamental, assistencial, entre outras. Dessa forma, questões de cidadania, autonomia e direitos sociais e coletivos estão no escopo das organizações que compõem o terceiro setor (SALVATORE, 2004).

Nesse movimento de surgimento do terceiro setor, no Brasil destaca-se o papel exercido pela Constituição Federal de 1988, referente a grande mudança institucional que se seguiu nos anos seguintes. O país vivenciou, no final de 1998, uma importante reforma do Estado com a finalidade de construir um novo modelo de desenvolvimento, em que se destaca o terceiro setor como protagonista de funções que antes só cabiam ao Estado (BRESSER-PEREIRA, 1999).

Conforme aponta Amaral (2003), a válvula propulsora para essa nova institucionalidade foi a democratização, pois a garantia da convivência, ao longo do período de reforma, foi favorecida pela cooperação e participação da sociedade civil na esfera pública. Nesse sentido, a autora defende que o Estado precisa de transparência, da

conjunção da democracia representativa com a democracia participativa, de inovação política e institucional, além da participação popular nas decisões e operações estatais.

Nesse processo de complexificação das demandas e da necessidade de diversificação da atuação estatal, a atualização do papel do Estado abrangeu a convocação de diferentes atores sociais como governo, empresas, sociedade civil e organismos internacionais (KLIKSBURG, 1998). Como sinaliza Amaral (2013), a expansão do terceiro setor é, em parte, fruto da redemocratização do país, que contribuiu com a proliferação e o amadurecimento de iniciativas da sociedade civil, e da crescente incorporação de noções como a responsabilidade social.

Destaca-se, portanto, que a Constituição Federal de 1988 avançou com a positivação de uma maior proteção social, com o objetivo de fomentar o caráter redistributivo das políticas sociais, bem como articular os interesses envolvidos na responsabilidade pública. Essas alterações nas políticas sociais ocasionaram novos desenhos institucionais. Draibe (1990) aponta para três níveis de operação por parte dos programas sociais, apontados no Quadro 2.

**Quadro 2:** Modo de operação de parte dos programas sociais

POLÍTICO-INSTITUCIONAL	SOCIAL	ESTADO – MERCADO – TERCEIRO SETOR
O “localismo” como espaço político e institucional para uma relação mais efetiva entre demandado e demandantes	A elevação da participação popular nas políticas públicas por meio de conselhos e outros mecanismos, como fator de reorganização do controle social	Produção e oferta de bens e serviços sociais, recriando a trama de interações entre esses agentes

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Draibe (1990)

A despeito de ter havido uma maior positivação para a proteção social, Girardi e Costa (2009) apontam que, com a ampliação e a dimensão assumida pelos problemas sociais, foi perceptível a insuficiência na atuação do Estado como agente organizador da dinâmica social. Consequentemente, ocorreu o surgimento de lacunas que envolveram a iniciativa não governamental. Essa iniciativa foi propulsora de mecanismos que, *a priori*, representaram soluções eficientes no desenvolvimento de políticas públicas.

Nesse aspecto, destaca-se a crítica de Fernandes (2002), delineada sob o argumento de existir um deslocamento para a sociedade civil de atribuições que anteriormente eram do Estado. Ou seja, o autor aponta para a existência de uma solidariedade não mais baseada em critérios de igualdade e universalização dos direitos, mas na benemerência daqueles que podem ou querem doar um pouco do seu tempo ou do seu dinheiro. Com isso, a responsabilidade deixa de ser apenas pública e passa a ser também uma responsabilidade moral.

Não obstante, Girardi e Costa (2009) defendem que a década de 1980 foi pródiga no que concerne aos movimentos sociais e gerou a construção de um marco regulatório que assegurasse um novo modelo de relação entre Estado e sociedade civil. Em tal contexto, os autores ressaltam alguns aspectos como características dessa nova ordem mercadológica e social, tais como a

descentralização política e administrativa das políticas públicas; articulação entre organização governamental e não-governamental, no desenvolvimento de ações e políticas públicas; a sociedade civil reconhecida como ator social, com direitos e responsabilidades pela própria comunidade; a constituição de Conselhos Paritários, que reúnem representantes do Poder Executivo, advindos do Estado e da Sociedade Civil Organizada, legitimados pela Constituição com poderes propositivos e deliberativos na elaboração de políticas, na busca de converterem a população-alvo em sujeito do seu próprio processo de mudança (GIRARDI; COSTA, 2009).

Percebe-se, portanto, que a Constituição brasileira de 1988 concedeu liberdade associativa, reforçando os princípios democráticos que abrigam o Estado de Direito. Nesse sentido, uma das formas que se apresenta viável é a organização de pessoas com fins comuns para fazer valer esses direitos e garantias fundamentais (GIRARDI; COSTA, 2009). Entretanto, os autores destacam a desresponsabilização do Estado no que diz respeito ao seu papel no desenvolvimento de políticas sociais básicas, tendo em vista que a responsabilidade se estende à sociedade civil, à comunidade e à família.

Conforme corrobora Santos (2000), não é apenas essa desresponsabilização que merece destaque, como também a existência de ações de *lobbying* junto ao Estado, a fim de obter vantagens e concessões para o desenvolvimento da sua intervenção social. Inclusive, o caráter de não lucratividade é colocado em dúvida por Montañó (2005), pois o autor argumenta que existe uma finalidade lucrativa indireta, já que as entidades do terceiro setor acabam se beneficiando pela isenção de impostos, melhoria de imagem e propaganda.

Nesse sentido, Calegare e Silva Junior (2009) expõem a existência de uma contradição inerente às organizações que compõem o terceiro setor. Segundo os autores, cabe a esse setor remediar os danos do cenário macroeconômico de políticas, propor políticas públicas e questionar o Estado, assumindo parte de suas funções. Além disso, há o posicionamento em prol da democracia, do protagonismo e do “empoderamento”. Porém, não se questiona, nem se dá o devido destaque quanto ao fato de que esse sistema produz pobreza, injustiça e desigualdade (SANTOS, 1999).

Além disso, Osborne; Radnor e Strokosch (2016) consideram que a coprodução constitui um dos pilares da reforma de políticas públicas em todo o mundo, ao mesmo tempo em que persiste o desafio da superação do déficit democrático e do desenvolvimento

de uma cidadania e de comunidades mais ativas. Ainda, considera-se a estratégia que precisa ser montada para alavancar recursos adicionais para a prestação de serviços públicos.

Segundo o princípio da subsidiariedade, a luz do Direito Administrativo, defendido pela doutrina de Di Pietro (2019), no lugar de o Estado desempenhar a atividade sozinho, de ser um Estado executor, ele atua como Estado regulador, repassando ao terceiro setor atividades, através de um incentivo, um dado fomento. Nesse sentido, não há um convênio com contraprestações entre Estado e organização social. O que ocorre é sua atuação com liberdade em prol de finalidades sociais em que há fomento do Estado na forma de auxílio para que essas atividades sejam feitas de maneira efetiva.

Nesse contexto, há espaço para a revalorização das políticas públicas. Conforme aponta Amaral (2003), a revalorização do Estado no campo das políticas sociais convida à reflexão sobre a possibilidade de um modelo diferente, em que seja renovada a capacidade organizacional do Estado, para que possa formular, implementar, fomentar e coordenar políticas públicas, como também ser capaz de articular redes produtivas com a participação das variadas expressões da sociedade civil.

Assim, a autora aponta que o Estado poderia não só fortalecer suas políticas sociais, aperfeiçoando sua estrutura para ganhar eficiência no processo e obter melhores resultados, como poderia ir além, superando suas limitações, mediante o estabelecimento de mecanismos alternativos de atuação (AMARAL, 2003).

Isso confirma que não só o Estado e suas instituições, como também as organizações do terceiro setor influenciam as decisões sobre políticas públicas. Segundo Souza (2013), em sociedades democráticas e em sistemas capitalistas, grupos de interesses organizados, que representam tanto a sociedade como o mercado, também exercem poder de influência, de veto ou de apoio. Portanto, as políticas públicas são condicionadas às interrelações entre economia, sociedade e política. Nesse campo, as ONGs estão presentes em variados tipos de atividades que envolvem a prestação de serviços básicos, de modo que passam a assumir funções mais especializadas a depender, cada vez mais, da profissionalização de sua estrutura. O assunto é aprofundado na próxima seção, sob diferentes aspectos.

## 2.2 TERCEIRO SETOR E AS ENTIDADES QUE O INTEGRAM SOB DIFERENTES ASPECTOS

No Brasil, o terceiro setor ganhou maior evidência a partir da década de 1990 (FRANÇA, 2007; PAULA et al, 2010; RODRIGUES, 1997). A exemplo do que aconteceu em diversos lugares do mundo, no país, o setor empresarial, o Estado e as organizações multilaterais contribuíram para o surgimento e o reconhecimento de um novo espaço institucional (FALCONER, 2002). A participação das ONGs na sociedade brasileira se intensificou justamente quando elas impetraram um papel relevante como catalisadoras dos movimentos e das aspirações da população, ocupando espaços e lacunas deixados pelo Estado (GIRARDI; COSTA, 2009).

As entidades que compõem o terceiro setor, no Brasil, seguem um dado padrão, enquadrando-se nesse rol associações, fundações, ONGs, organizações sociais (OSs), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs) e organizações religiosas e de caridade. Para facilitar a compreensão, a OAB-DF (2018, p. 21) ressaltou características em comum das organizações pertencentes ao terceiro setor, tais como

Estrutura formal; são privadas, mas com função social; localizam-se fora do aparato formal do Estado; não possuem finalidade lucrativa; não distribuem parcela de seu patrimônio e renda, a qualquer título; aplicam seus recursos na manutenção dos objetivos institucionais e no território nacional; são autogovernadas; envolvem indivíduos em esforços voluntários para o cumprimento de sua missão.

Em termos de personalidade jurídica, à luz do Direito, o Código Civil (BRASIL, 2002) dispõe sobre a personalidade jurídica de direito privado em forma de associações ou fundações. Segundo o Código Civil (BRASIL, 2002), as associações são constituídas pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos e não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocos. Já as fundações, de natureza privada, são constituídas para fins de: assistência social, cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico, educação, saúde; segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; pesquisa científica, desenvolvimento de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos; promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos, atividades religiosas. Além disso, para a criação das fundações é necessária dotação especial de bens voltados para a finalidade a que se destina.

Quanto às OSs, DiPietro (2019) as caracteriza como pessoas jurídicas de direito privado que recebem essa denominação e qualificação jurídica, desde que instituídas sem finalidade lucrativa, para a delegação de poder público, mediante assinatura de contrato de gestão.

De acordo com o marco regulatório dessas entidades, a Lei nº 9.637/1998, habilitam-se a qualificação como OS, entre outros requisitos, a comprovação do registro de seu ato constitutivo dispendo sobre a natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação e a finalidade não lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades (BRASIL, 1998).

Diferentemente das OS, as OSCIPs têm a qualificação como ato vinculado, desde que atendam aos critérios estabelecidos em sua legislação própria (Lei nº9790/1999). De toda forma, as OSCIPs são pessoas jurídicas de direito privado, sem finalidade lucrativa, que se encontrem em funcionamento há, no mínimo três anos. Essa ausência de finalidade lucrativa impede a distribuição de eventuais excedentes operacionais auferidos mediante o exercício de suas atividades, devendo aplicar integralmente esse valor na consecução do respectivo objeto social (BRASIL, 1999).

As organizações religiosas e de caridade são entidades filantrópicas, caracterizadas pela prestação de serviço à comunidade aliado ao viés religioso. Distinguem-se pela boa vontade, solidariedade, espírito fraterno e serviço à comunidade, apresentando altos índices de confiabilidade, proporcionando à população não apenas a doação, quanto a oportunidade de estar junto, acompanhando de perto seus serviços (MURARO; LIMA, 2003).

As ONGs, na mesma linha das outras definições ora elencadas, não têm finalidade lucrativa, são organizações privadas, com fins públicos. Na maioria dos países em desenvolvimento, essas organizações tratam de questões concernentes ao desenvolvimento e a pobreza, na maioria destacando-se pelos serviços prestados. Portanto, incluem creches, saúde, alfabetização de adultos, assistência social e outros serviços que alguns governos são incapazes de fornecer com eficiência (OTHMAN; AMEER, 2014).

Segundo Oliveira (2012), as ONGS são autogovernadas, via estatuto próprio e seu quadro diretivo é constituído com a participação de voluntários. Apesar de não haver um estatuto jurídico específico para essas organizações, a Associação Brasileira de Organizações Não governamentais (ABONG) busca representar as ONGs perante o Estado e sociedade civil (SOBRAL, 2013)

É importante ressaltar que os institutos jurídicos até aqui citados são não excludentes e muitas vezes se confundem. Isso porque, as ONGs são juridicamente classificadas como associações ou fundações, elencadas no Código Civil (BRASIL,

2002). Além disso, nesse tipo de organização também estão presentes as organizações da sociedade civil (OCS), OS e OSCIPs (SOBRAL, 2013).

A inserção das ONGs em setores diversificados, desde a filantropia até projetos sociais de interesse público-privado, envolvendo empresa, governo e sociedade civil é o que caracteriza a complexidade institucional dessas organizações (OLIVEIRA, 2012). De acordo com Tude, Araújo e Rodrigues (2007), a identidade peculiar das ONGs reside em sua atividade-fim, isso porque trabalham com causas abordadas universalmente, como a luta pela defesa das minorias, diferenciando-se, inclusive, das demais organizações do mesmo universo social. Conforme Rodrigues (2007, p. 112), as organizações sem fins lucrativos

vêm apresentando importância crescente, a ponto de se poder reconhecer que assumiram papéis de alocação de recursos, regulação econômica e redistribuição de renda: alocação, à medida que envolve processos de aquisição, transformação e produção de bens e serviços públicos ou quase públicos; regulação econômica, quando, por exemplo, associações ou cooperativas remanejam a vida econômica ao se tornarem parceiras do poder público na tarefa de inserir, no mercado de trabalho, indivíduos desqualificados ou em permanente situação de exclusão e criminalidade; e redistribuição, ao tempo em que viabilizam a provisão gratuita ou quase gratuita de serviços a populações socialmente desfavorecidas.

A despeito da ausência de lucratividade, essas organizações, para manter os seus serviços e buscar inovações em prol da sustentabilidade, passaram a ter uma tendência empresarial no que concerne a busca por parceiros na tentativa de obter fundos (MONTAÑO, 2005). Conforme salientam Olak e Nascimento (2010), esses parceiros podem ser colaboradores, doadores e outras partes interessadas. A obtenção de fundos pode advir da captação de recursos através de doações, subvenções sociais, receita de vendas, taxa de eventos, bingos, bazar beneficente, além de outras fontes de recursos.

Sendo assim, essas parcerias são extremamente valiosas para as organizações que compõem o terceiro setor, garantindo não só o benefício com a arrecadação de recursos, mas também a disseminação, ainda mais, no Brasil, da cultura de preocupar-se com os problemas sociais (ASSAF NETO; ARAÚJO; FREGONESI, 2006). É importante ressaltar que essa margem de lucratividade não transmuta o caráter dessas organizações, pois, apesar de auferirem renda, esta deve ser revertida integralmente para as suas finalidades sociais, garantindo não só seu propósito, como também sua sobrevivência.

Diante dessa conjectura, essas organizações têm uma multiplicidade de *stakeholders*. Conforme aponta Harlock (2013), as partes interessadas são financiadores, doadores, usuários, beneficiários de seus serviços, voluntários, funcionários e a comunidade local. Porém, é importante perceber, como destaca o autor, que todos eles

podem ter diferentes expectativas e percepções acerca do papel e das realizações da organização.

Na visão de Sobral (2013), os gestores dessas organizações necessitam planejar e desenvolver suas habilidades e competências para encarar as inovações em prol de alcançarem realmente a necessária transformação social. Isso porque é preciso reconhecer que não há muito que contestar quanto ao papel vital das ONGs no seu exercício de prestação de determinados serviços públicos não amparados por alguns governos, o que não obsta seu gerenciamento, o que inclui o emprego da função do controle.

A próxima seção aborda essa temática que vem ganhando cada vez mais relevância, com foco especial no *compliance*, cuja discussão integra o referencial desta dissertação quando aplicada ao terceiro setor.

### 2.3 COMPLIANCE

O controle interno é institucionalizado em uma organização quando os indivíduos se envolvem na operação e são capazes de interpretar e reproduzir regras ao longo do tempo (CUNHA; SANTOS; BEUREN, 2010). Nesse sentido, um sistema de controle interno representa um conjunto de políticas e procedimentos utilizados na gestão, com a finalidade de alcançar uma gestão eficiente (MIHAELA; IULIAN, 2012).

Da mesma maneira que influencia a performance da gestão, o controle interno é responsável por fornecer uma segurança razoável da confiabilidade por meio de relatórios financeiros, da conformidade com leis e regulamentos e da capacidade da governança corporativa (ABDULKADIR, 2014). A concepção de controle interno sugere que uma organização bem gerenciada é aquela em que os ativos e recursos são efetivamente implantados para servir aos objetivos por ela estabelecidos, tendo a conformidade como uma de suas formas (MILLER, 2014)

Quanto a sua finalidade, os controles internos promovem melhores condições para se atingir os objetivos específicos da organização. Essas condições, segundo Bergamini Junior (2005), fornecem o suporte necessário para a otimização de processos, o incremento da transparência e o aprimoramento da conformidade (*compliance*).

Quanto às organizações sem fins lucrativos, há necessidade de controle não só no que concerne ao destino dado aos recursos e doações recebidos, como também para o aproveitamento e distribuição dos recursos em prol da sociedade (RIBEIRO; TIMÓTEO, 2012). Além disso, o controle interno é fundamental para encontrar fraudes e conluios que transgridam a ética e subvertam a própria finalidade dessas organizações.

A importância dos mecanismos de controle nas entidades sem fins lucrativos está atrelada ao fato da existência de uma dada fragilidade organizacional (COELHO, 2020). Isso porque, conforme ressalta Falconer (2002), há baixa capacidade de continuidade tanto dessas organizações quanto das experiências por elas promovidas, na perda de eficiência e eficácias de suas ações e, principalmente, no enfraquecimento de sua capacidade de interlocução com o Estado e com a própria sociedade civil. Inclusive, a OAB-DF (2018), em sua cartilha, assinala que as organizações do terceiro setor precisam se preparar para adotar um programa de *compliance*, sabendo-se que este pode vir a ser exigido por instâncias externas.

### 2.3.1 Definições e características do *compliance*

O *compliance* é responsável por estipular e avaliar o quão bem uma organização cumpre e adere às políticas, leis, orientações, planos e procedimentos relevantes, ou seja, é um mecanismo de conformidade que surge como o elemento básico da realização de uma auditoria (BALTAZI; YILMAZ, 2006). Quanto ao significado propriamente dito da palavra, segundo Santos et al., (2012), *compliance* é um termo anglo-saxão originário do verbo *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando.

A conformidade com leis e regulamentos internos e externos à organização constitui algo inerente às definições propostas na literatura sobre *compliance*. Como aponta Griffith (2016), o *compliance* pode ser resumido como uma lista de procedimentos internos usados pelas entidades para adequarem sua atuação aos moldes das normas. Dentro dessa linha, Bergamini Júnior (2005) aponta que o *compliance* pode ser desdobrado em duas áreas: o alinhamento a normas internas, tanto no nível operacional quanto no estratégico, e o atendimento a normas externas, decorrentes de leis e regulamentos.

Mas é importante salientar, antes de tudo, segundo Giovanini (2014), que, cada vez mais, o *compliance* avança para além do simples atendimento à legislação. Isso porque, o termo abarca a consonância com a ética, a moral, a honestidade e a transparência, não só da organização em si, como também das pessoas que a compõem. Como descrito por Silveira e Jorge (2019), o *compliance* possui objetivos como a organização de documentação e de procedimentos, a fim de gerenciar de forma apropriada os riscos e exaltar a transparência, não sendo apenas voltado para o cumprimento de regras formais ou informais.

Nesse sentido, Terra e Bianchi (2018) elencam o *compliance* para os indivíduos como um comportamento e, para as organizações, como um conjunto de processos que busca regular os comportamentos dos indivíduos. Por isso, há uma relação direta entre os estudos de *compliance* e a ética empresarial. Dentro dessa linha, Candeloro, Rizzo e Pinho (2012) argumentam que o *compliance* é a linha mestra que orienta o comportamento da organização, assim como a atitude dos seus funcionários.

A partir de sua conceituação, verifica-se, portanto, que o *compliance* pode e deve ser utilizado, não só como um instrumento de controle, proteção e prevenção de possíveis práticas criminosas nas organizações, como também um valioso mecanismo de aferição da responsabilização da pessoa jurídica (GARBADO; CASTELLA, 2015). Nesse contexto, o *compliance* estabelece mecanismos internos de prevenção e detecção de violações às leis e aos regulamentos (GRIFFITH, 2016).

### **2.3.2 Panorama histórico referente ao *compliance***

A origem do *compliance* foi marcada por uma gama de eventos cuja natureza e origens são distintas, mas que se entrelaçam num mesmo contexto: violação de valores e diretrizes éticas, principalmente por parte dos responsáveis por proteger e zelar pelas organizações, ou seja, sua liderança (IBGC, 2017).

Em uma perspectiva histórica, o *compliance* tem como escopo originário as instituições financeiras, através da criação, em 1913, do Banco Central Americano, que objetivava a formação de um sistema financeiro flexível, seguro e estável (SANTOS et al, 2012). Todavia, Miller (2014) aponta que o *compliance* tem como marco o ano de 1887, através do Interstate Commerce Act (Lei do Comércio Interestadual), que criou a Interstate Commerce Commission (Comissão de Comércio Interestadual – ICC), para regulamentar as ferrovias. Com o colapso financeiro advindo da depressão de 1930, nos Estados Unidos, ocorreu, segundo o autor, a criação de marcos regulatórios.

Como referenda Taylor (2005), o *compliance* despontou nos Estados Unidos nos anos de 1930 através das Securities Laws, que visavam a proteção do mercado de títulos de valores mobiliários e seus investidores. Desde a quebra da Bolsa de Nova York, mais precisamente, em 1929, há sinais claros de movimentos em busca da melhoria dos sistemas de controle interno.

A propósito, Josephson (2014) salienta que a *Foreign Corrupt Practices Act*, em 1977, foi marcante na imposição de responsabilidades em companhias que não estabelecessem controles internos com o intuito de prevenirem irregularidades. O Quadro

3, extraído de publicações da IBGC (2017) e da ABBI em parceria com a FEBRABAN (2004), sintetiza o recorte histórico com os principais marcos para a consolidação do *compliance* no mundo.

**Quadro 3:** Recorte histórico da evolução do *compliance* no mundo

1913	Criação do Banco Central Americano (Board of Governors of the Federal Reserve) para implementar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável
1929	Quebra da Bolsa de Nova York
1932	Criação da política intervencionista “ <i>New Deal</i> ”, durante o governo democrata de Franklin Roosevelt, que implantou os conceitos keynesianos, em que o Estado deve intervir na Economia, a fim de corrigir as distorções naturais do capitalismo
1934	Congresso Americano aprova as <i>Securities Act</i> ; cujas medidas visam a proteger o mercado de títulos de valores mobiliários e seus investidores  Criação da SEC (Securities and Exchange Commission) com exigência de registro do prospecto de emissão de títulos e valores mobiliários
1940	Lançamento do <i>Investment Advisers Act</i> (registro dos consultores de investimento) e do <i>Investment Company Act</i> (registro de fundos mútuos)
1945	Conferências de Bretton Woods – Criação do Fundo Monetário Internacional e do BIRD, com o objetivo básico de zelar pela estabilidade do Sistema Monetário Internacional
1950	<i>Prudential Securities</i> – contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários
1960	A SEC passa a insistir na contratação de <i>Compliance Officers</i> , visando a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• criar procedimentos internos de controles;</li> <li>• treinar pessoas;</li> <li>• monitorar, com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão</li> </ul>
1974	Criação do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária
1977	Lançamento do FCPA ( <i>Foreign Corrupt Practices Act</i> )
1985	Lançamento do <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> (COSO)
1990	Lançamento do CFATF – <i>Caribbean Financial Action Task Force</i>
1996	Convenção da OEA (Organização dos Estados Americanos)
1997	Convenção da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico)
1998	Lançamento do Comitê de Basileia - Ênfase na necessidade de Controles Internos efetivos e a promoção da estabilidade do Sistema Financeiro Mundial
1999	Convenção Penal do Conselho Europeu contra Corrupção
2001	Lançamento do <i>US Patriot Act</i>
2002	Lei <i>Sarbanes-Oxley</i>
2003	Lançamento do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia e da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção
2010	Lançamento do <i>Dodd-Frank Act</i>
2011	Lançamento do <i>UK Bribery Act</i>

Fonte: IBGC (2017); ABBI, FEBRABAN (2004)

Conforme o marco temporal delimitado no Quadro 3, cabe ressaltar a Lei Sarbanes-Oxley, que incentivou a criação de canais de denúncia anônima nas empresas (SILVA; SOUSA, 2017). Assim, essa Lei se caracterizou pelo fato de fomentar a *accountability* em organizações públicas, mas grande parte do seu escopo não se aplica a organizações sem fins lucrativos. Não obstante, essa legislação norte-americana tem influenciado a governança corporativa dessas instituições, ao enfatizarem a importância da instituição de controles internos (PETROVITS; SHAKESPEARE; SHIH, 2011).

A partir do conteúdo constante do Quadro 3, torna-se possível corroborar com Terra e Bianchi (2018) quando os autores afirmam que a evolução sobre o tema emerge de situações reais, decorrentes de fatos e incidentes econômicos, políticos e sociais ao longo do tempo. Além disso, é notável que os Estados Unidos sejam os grandes precursores do desenvolvimento do *compliance*.

A despeito disso, algumas empresas brasileiras já desenvolviam atividades relacionadas ao *compliance*, especialmente aquelas atuantes em ramos mais regulamentados, ou seja, sujeitos ao controle dos órgãos reguladores (GOMES; BELTRAME; CARVALHO, 2015). A atuação desses mecanismos de regulação ganhou força na metade da década de 1990, através das desestatizações promovidas pelo Estado que delegou à iniciativa privada o controle de certas sociedades empresariais (PINHEIRO; ALVES, 2017). Dessa forma, os autores destacam que os órgãos reguladores assumiram uma posição importante no combate aos atos nocivos dos administradores das companhias.

Aliado a isso, o IBGC (2017) aponta que, nos últimos anos, no Brasil, grandes escândalos ocasionaram vastos prejuízos às organizações, levando autoridades, tanto do setor público quanto do privado, a se questionarem sobre as duras consequências de condutas impróprias e das não conformidades legais para as organizações e a sociedade como um todo.

Nesse contexto, convenções internacionais organizadas com o compromisso de cooperar para o combate a corrupção, destacadas no Quadro 3, tiveram a participação do Brasil. Entre elas, o IBGC (2017) destaca a Convenção Interamericana contra a Corrupção (Convenção da Organização dos Estados Americanos – OEA), de 1996; a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (Convenção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE), de 1997; Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (Convenção da Organização das Nações Unidas – ONU), de 2003;

Convenção Penal do Conselho Europeu contra Corrupção, de 1999. Tal discussão é tratada na próxima seção.

### 2.3.3 Marco regulatório do *compliance* no Brasil

Nesse cenário, é imprescindível destacar a legislação interna brasileira que forneceu amparo jurídico à instituição do *compliance*. Primeiramente, Pinheiro e Alves (2017) salientam que a legislação brasileira não adotou expressamente o vocábulo de língua inglesa “*compliance*”, empregado no cenário internacional. Não obstante, a legislação aponta expressamente os mecanismos e procedimentos de integridade, como no art. 7º da Lei nº 12.486/2013

Serão levados em consideração na aplicação de sanções: [...] VIII – a existência de **mecanismos e procedimentos internos** de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” (BRASIL, 2013). (grifo próprio)

Esse instrumento jurídico é denominado Lei Anticorrupção e representa um marco no sistema legal de defesa da moralidade, inovando ao dispor sobre um programa de integridade. A abrangência dessa legislação é também uma forte característica, pois logo no seu art. 1º, parágrafo único, está positivada sua aplicação em quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente (BRASIL, 2013). Assim, as entidades sem fins lucrativos estão subsumidas à Lei, devendo, portanto, observar suas regras.

Ainda, no contexto do Decreto nº 8.420/2015, que regulamenta a Lei ora mencionada, o programa de integridade é previsto expressamente como um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com o objetivo específico de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública (IBGC, 2017). Nesse sentido, o Quadro 4 destaca um recorte histórico da legislação brasileira em favor do *compliance*.

**Quadro 4:** Recorte histórico da evolução do *compliance* no Brasil

1940	Código Penal Brasileiro
1976	Criação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)
1986	Lei nº 7.492 (Lei do Colarinho Branco)
1990	Lei nº 8.137 (Crimes contra a ordem tributária)
1992	Lei n. 8.429 (Improbidade administrativa)
1993	Lei nº 8.666 (Lei de Licitações) Fundação da Transparência Internacional
1995	Fundação do IBGC

1998	Lei nº. 9.613 (Combate à lavagem de dinheiro)
2003	Criação da Controladoria- Geral da União - CGU
2011	Lei nº. 12.529 (Lei do Cade)
2012	Lei nº. 12.683 (altera a Lei nº. 9.613/98)
2013	Lei nº 12.846 (Lei Anticorrupção) Lei n. 12.850 (Lei da Organização Criminosa).
2015	Decreto nº. 8.420 (regulamenta a Lei nº 12.846) Programa Destaque em Governança de Estatais da BM & FBovespa
2016	Lei nº. 13.303 (Lei das Estatais)
2017	Novo regulamento do Novo Mercado da B3

Fonte: IBGC (2017)

A inserção do programa de integridade na legislação brasileira contribuiu para o caráter impositivo de uma estrutura de *compliance* diante das organizações. Dessa forma, o programa deixa de ser apenas uma recomendação e passa a compor o ordenamento jurídico que positiva direitos e obrigações.

Não obstante a origem dos estudos sobre *compliance* estar relacionada às instituições financeiras, inexistente relação de exclusividade. Isso porque, programas de *compliance* podem ser adotados em quaisquer organizações que buscam aderência entre ética individual e coletiva (SANTOS et al., 2012).

Na seara da gestão organizacional, o *compliance* assinala um rol de ações para mitigar o risco e prevenir corrupção. Nesse contexto, os programas em *compliance* são formados por sistemas de controles formais, códigos de ética, ações educativas, ouvidorias e canais de denúncia (SANTOS et al, 2012). Assim, organizações de todos os portes podem se beneficiar de um programa de *compliance* e não há, por essa razão, um modelo único do programa (CADE, 2018).

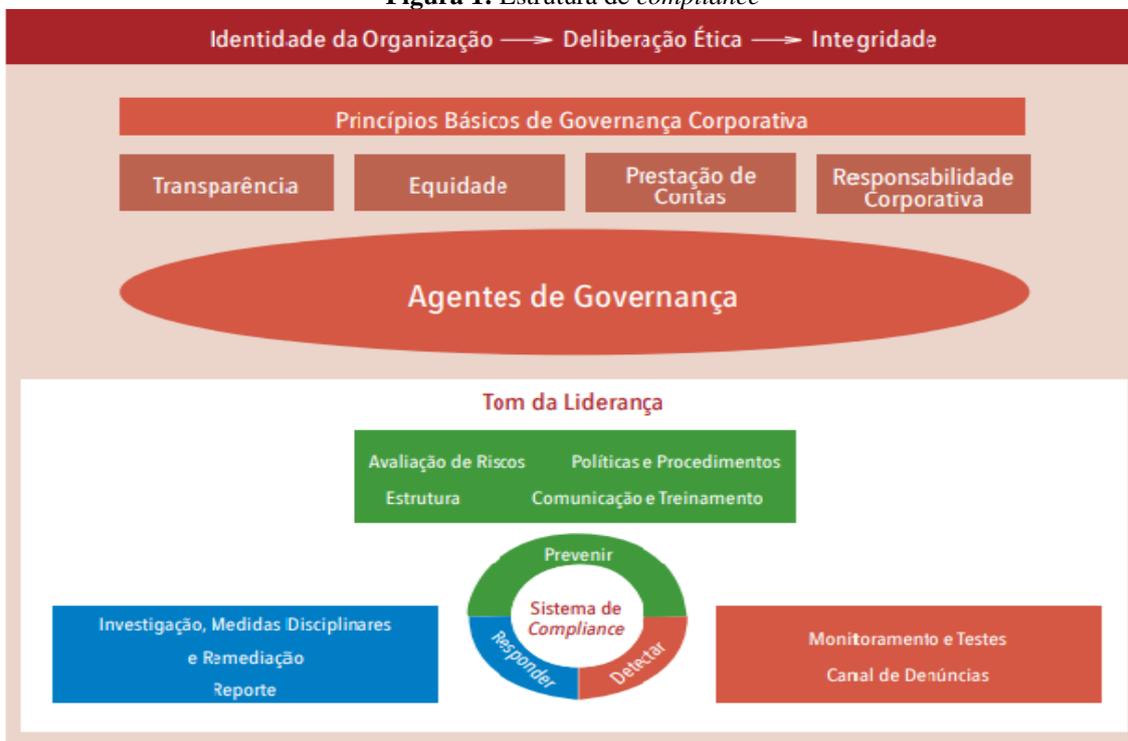
Isso significa que, observadas as diretrizes fins do programa, há uma flexibilidade para a adaptação do mesmo às particularidades de cada organização. Quanto a essas diretrizes, o IBGC formulou aquilo que caracteriza a visão holística do *compliance*, de natureza multifacetada, ao abranger desde os desafios pessoais até os profissionais, o que contribui para um ecossistema mais humano, diverso e inovador (IBGC, 2017).

Ao se observar a Figura 1, é possível perceber que o sistema de *compliance* está alicerçado em três pilares básicos: prevenir, responder e detectar. Não obstante, é destacado o tom de liderança nessa conjectura, pois é imprescindível o comprometimento da administração, ou seja, a criação e o funcionamento de um sistema de *compliance* tem como condição indispensável o apoio dos gestores (IBGC, 2017). Isso corrobora com o desenvolvimento de uma cultura ética, pautada na observância de legislação, daqueles que ocupam uma posição de grande influência e que, portanto, têm o “tom de liderança”.

Em termos exemplificativos, o IBGC (2017, p. 32) aponta algumas condutas como

manifestação verbal em ocasiões de contato com seus subordinados, em treinamentos, na emissão de relatórios, entre outros; incentivo ao envolvimento e ao apoio de colaboradores e terceiros à implementação das várias ações do sistema de compliance; liderança pelo exemplo, com atuação ética no dia a dia; demonstração de conhecimento por meio de ações definidas no sistema de compliance e incentivo à adoção de boas práticas.

**Figura 1:** Estrutura de *compliance*



Fonte: IBGC (2017).

No componente de prevenção, é destacada a necessidade de investir em comunicação e treinamento, para que haja a conscientização de toda a cadeia de valor da organização. Dessa forma, os mecanismos de *compliance* definidos pela organização devem ser de conhecimento de todos, de forma que sejam amplamente divulgados. O sistema de *compliance*, além disso, tem como característica a detecção cujos componentes são o monitoramento e a instituição de um canal de denúncias.

O monitoramento é essencial para garantir a efetividade e a melhoria contínua do sistema de *compliance*, pois envolve a avaliação da adequação da organização ao cumprimento das políticas e procedimentos instituídos (IBGC, 2017). A discussão sobre a existência de um canal de denúncias será tratada em seção própria desta dissertação, conquanto seja importante já demonstrar em que patamar se encontra à luz do sistema de *compliance* e sua ligação com a questão da ouvidoria.

Por fim, há o mecanismo de resposta, que representa o estabelecimento de uma política para condução de investigações internas de irregularidades reportadas. Essa apuração deve identificar as causas-raízes e vulnerabilidades do sistema, prevendo tratamento equitativo para os investigados. Diante disso, é possível perceber que a

estrutura do *compliance* se comunica em todas suas vertentes, desde a preparação do programa com o fim de adequação às normas, para depois o seu monitoramento e, por ventura, amparo a denúncias de irregularidade.

Essa infraestrutura de *compliance* deve permitir a mensuração e o monitoramento das atividades de controle da organização, que também consiste em garantir que as unidades administrativas responsáveis façam chegar à alta administração as informações necessárias para comprovar a adesão das práticas e diretrizes do *compliance* (BERGAMINI JUNIOR, 2005). É o caso das ouvidorias, como se examina na próxima seção.

## 2.4 OUVIDORIA

A prestação de serviços de qualidade aliada à manutenção de canais ágeis e confiáveis para atenção aos usuários por parte das organizações constitui um grande diferencial (FERREIRA; SANTOS, 2011). Nesse sentido, a ouvidoria busca a humanização do relacionamento organização-sociedade, solidificando as bases do processo de governança, ampliando a qualidade dos serviços prestados e mantendo a perenidade do negócio.

Conforme aponta Bertachini (2020), a ouvidoria promove a qualificação de um interesse individualizado em uma expressão de interesse coletivo. Isso significa extrair da manifestação do usuário algo que transcenda ao emissor e atinja um campo ético de interlocução e humanização dentro da organização. Nesse contexto, a autora aponta os compromissos essenciais que caracterizam as atividades de uma ouvidoria, entre eles, os seguintes componentes:

I) Escuta qualificada. II) Confiabilidade no tratamento da demanda e nas orientações fornecidas. III) Identificação das opções para avanço na questão apresentada. IV) Contribuição na mediação de conflitos. V) Acolhimento e intervenção de demandas que infrinjam o Código de Ética da Instituição, seus valores, normas e procedimentos. VI) Recomendação às áreas corporativas quanto às demandas que possam harmonizar os interesses coletivos visando melhorias nos mecanismos de solução definitiva dos problemas. VII) A autonomia através do “livre trânsito” da ouvidoria dentro da organização, em conformidade com as normas e regulamentos pertinentes (BERTACHINI, 2020, p. 65).

Segundo argumentos de Botega, Silva e Guedes (2020), a ouvidoria pode auxiliar no monitoramento, na melhoria e na avaliação do processo de gestão, atuando como uma ferramenta de apoio gerencial, ou seja, como mecanismo de controle interno ao mesmo tempo em que instrumentaliza o controle social. Para isso, a ouvidoria deve ser

independente, oferecendo aos membros da comunidade a oportunidade de apresentarem reclamações (WOOD, 2011).

No setor privado, sabe-se da institucionalização das ouvidorias com o propósito de colaborar com os mecanismos administrativos de controle interno e de aprimoramento dos serviços ofertados à sociedade (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011). Conforme corrobora o Manual da Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente (ABRAREC) (2015), a ouvidoria é a instituição que representa os legítimos interesses dos cidadãos no ambiente em que atua, na busca de soluções definitivas.

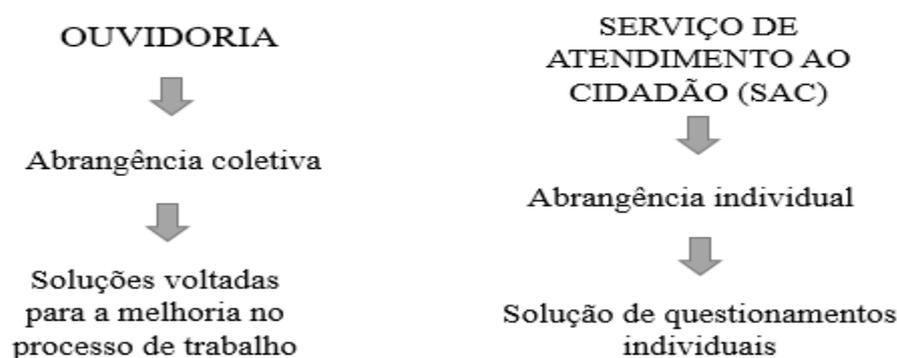
Conforme salienta Wood (2011), os sistemas de ouvidoria têm sido usados com pouca frequência no setor humanitário e de desenvolvimento, pois são vistos como menos eficazes em sociedades que carecem de serviços públicos bem estabelecidos. A autora ainda aponta a organização não governamental *Save the Children* do Reino Unido no Zimbábue como exemplo de ONG mundial que instituiu uma ouvidoria.

No Brasil, a Viva Rio dispõe de uma ouvidoria desde 2010 e tem promovido importante processo de modernização de seu sistema de atendimento, de modo a tornar o acesso muito mais simples e democrático. O exemplo citado por essa ONG carioca referente à criação de uma intranet mostra que apoia o uso de tecnologias de melhorias de acesso de clientes e funcionários (VIVA RIO, 2021).

Por sua vez, Klein (2019) relata a proposta de criação de uma ouvidoria na Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde (Fiotec), uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, qualificada como uma Organização Social (OS). Como explica a autora, a Fiotec é uma fundação de apoio exclusiva da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), que vem instituindo a sua política de *compliance*.

Para situar a abrangência de uma ouvidoria, primeiramente cabe fazer a distinção entre a Ouvidoria e o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), exemplificada na Figura 2.

**Figura 2:** Ouvidoria x SAC



Fonte: elaborado a partir de Kalil (2013, p. 19-20)

Conforme propõe o Comitê de Ouvidorias (ABRAREC, 2015), as organizações disponibilizam canais de atendimento de primeira instância e de segunda instância. A primeira pontua a adoção de instrumentos tais como: atendimento presencial, Fale Conosco e Central de Atendimento Multicanal. Por sua vez, a ouvidoria está situada na segunda instância da solução de demandas, atuando de forma isenta e independente, com caráter mediador, pedagógico e estratégico.

Segundo Kalil (2013), esses instrumentos podem atuar em conjunto, corroborando com o argumento de que a ouvidoria é responsável por solucionar conflitos cuja resolução não foi satisfatória nos canais habituais de atendimento. Dessa forma, as soluções voltadas para a melhoria no processo de trabalho denotam o caráter estratégico desse instituto. Destarte, a utilização da ouvidoria resulta em um contato direto com a alta administração, ao mesmo tempo em que deve se mostrar acessível ao usuário (MACHADO; DUARTE; SILVA, 2011).

É importante destacar que a ouvidoria também se diferencia da auditoria e da corregedoria. Conforme expõe Kalil (2013), a finalidade da auditoria está relacionada à busca por deficiências no controle interno através de desconformidades e a corregedoria é uma instituição voltada mais aos órgãos públicos com a finalidade de apurar irregularidades cometidas por funcionários.

Segundo Machado (2011), a ouvidoria pode ser vista como um canal de manifestação do cidadão, configurando-se, assim, como um mecanismo de exercício da cidadania e meio estratégico de apoio à gestão das organizações. Já Ferreira e Santos (2011) dispõem que a ouvidoria é uma instituição que representa os legítimos interesses dos cidadãos à medida que atuar na busca de soluções efetivas. Dessa forma, esse instituto deve representar a voz do cidadão, agregando valores que antes eram obtidos em pequenas e difusas interações.

O compartilhamento de informação e a atuação conjunta dos envolvidos representam diretrizes para a potencialização da capacidade de atores públicos, empresariais e não governamentais (FALCONER, 2002). Diante disso, o autor destaca que a capacidade de articulação depende não só da existência de interesses compartilhados e dos recursos necessários para promovê-la, mas também de uma competência gerencial, que engloba técnicas e habilidades interpessoais.

Nesse sentido, o uso de instrumentos de *compliance* como o código de ética, o programa de integridade e a ouvidoria é crescentemente apoiado para organizações com a finalidade de alcançarem diferenciais de mercado (CHERMAN; TOMEI, 2005). Como referenda Bergamini Junior (2005), entre as medidas que devem constar de uma

infraestrutura de *compliance* está a adoção de uma ouvidoria como instrumento de governança.

A ouvidoria pode ser definida como um instrumento de *compliance*, aplicado no contexto do controle social, pois tem como finalidade a satisfação do interesse público (BASTOS; PEREIRA, 2019). O modelo de ouvidoria varia em cada organização de acordo com o contexto institucional e com o marco regulatório a que está submetida, o tipo de negócio – produto ou prestação de serviço, a região administrativa em que atua e a dimensão da organização (MACHADO; DUARTE; SILVA, 2011).

A organização deve estabelecer padrões e procedimentos para prevenir e detectar condutas criminosas, incentivos para atuar em conformidade e sanções disciplinares em virtude de seu descumprimento. Além disso, deve conduzir programas de treinamento eficazes, tomar medidas razoáveis para responder aos ilícitos denunciados e prevenir a repetição de violações (MILLER, 2014).

A mediação de conflitos é inerente ao papel de qualquer ouvidoria. Porém, conforme destacam Ferreira e Santos (2011), essa é apenas uma das funções por ela desempenhada e não pode ser confundida com a razão maior de sua existência, que é a de procurar harmonizar o relacionamento entre a organização e o cidadão, alavancando a qualidade do serviço. Dessa forma, a participação por meio da ouvidoria pode ser manifestada de diferentes maneiras que envolvem desde demandas e manifestações, como sugestões, elogios e, ainda, outros registros que, na percepção do cidadão e/ou cliente, são de relevância para si próprio e para o bem-estar coletivo (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011).

#### **2.4.1 Canal de Denúncias**

A criação de canais pelos quais os cidadãos possam denunciar desvios cometidos por pessoas da organização, inclusive da alta direção, é medida indispensável à garantia da manutenção da integridade (BRASIL, 2017). Inclusive, o fato de o cidadão ainda ter buscado a ouvidoria deve ser interpretado como indicativo do desejo de continuidade no relacionamento, isto é, a confiança, apesar do desgaste, ainda pode ser recuperada (FERREIRA; SANTOS, 2011).

O manual para implementação de um programa de integridade, proposto pela CGU (BRASIL, 2017), elenca um conjunto de boas práticas para o canal de denúncias:

- Disponibilizar canais de fácil acesso para realização da denúncia.

- Estabelecer regras claras para a proteção dos denunciantes, inclusive permitindo a realização de denúncias anônimas.
- Estabelecer fluxo claro de encaminhamento das denúncias e posterior apuração.
- Monitorar e avaliar as possíveis exposições do órgão ou entidade a riscos e comunicá-los à alta direção.

Além disso, é recomendável a adoção de diferentes meios para o recebimento de denúncias, como urnas, telefone ou *internet*. Além disso, os canais devem ser acessíveis a todos os empregados, inclusive aqueles que eventualmente não tenham acesso a computadores, assim como a terceiros e ao público externo (BRASIL, 2018). É necessário, portanto, ampliar o acesso às denúncias não só para terceiros, pois irregularidades têm grande probabilidade de serem percebidas pelos colaboradores, dentro da organização.

Para garantir a efetividade dos canais, é imperativo que existam garantias de proteção ao denunciante de boa-fé como, por exemplo, o recebimento de denúncias anônimas, a proibição de retaliação de denunciante e regras de confidencialidade (BRASIL, 2018).

Além disso, a CGU destaca a importância da disponibilização de meios para que o denunciante acompanhe o andamento da denúncia, pois a transparência no processo confere maior credibilidade aos procedimentos (BRASIL, 2018). É fato que a identificação primária do denunciante tem o condão de inibir a própria denúncia, principalmente se for oriunda de um colaborador da organização.

Embora a instituição do canal de denúncias seja essencial, é necessário que a organização tenha mecanismos concretos de apuração das denúncias recebidas, porque o eixo de argumentação das práticas da ouvidoria se fundamenta na evocação de uma base sólida de princípios éticos para fomentar seus posicionamentos e recomendações (BERTACHINI, 2020). Por isso, a fundamental instituição de um programa de *compliance* (COELHO; OLIVEIRA, 2022; COELHO, 2020) e a formulação de um Código de Ética e Conformidade no MPC (COSTA FILHO; OLIVEIRA, 2022; COSTA FILHO, 2021) podem muito se beneficiar com a criação de uma ouvidoria nessa ONG.

Como referenda o IBGC (2017), deve haver um processo de reporte eficaz para o conselho de administração das entidades, que possibilite o monitoramento e a avaliação de um sistema de *compliance*. Nesse sentido, seu manual destaca algumas questões importantes a serem consideradas, apontadas no Quadro 5.

**Quadro 5:** Ponderações necessárias no *reporte* do IBGC

Infraestrutura de tecnologia da informação que permita identificar, medir e reportar os riscos de toda a organização;
Recursos necessários e periodicidade dos relatórios;
Formalização de canais de comunicação interna com o conselho, comitês, diretorias e gerências;
Processo documentado de acompanhamento do atendimento a eventuais demandas surgidas durante os reportes;
Preservação de relatórios e informações classificadas como críticas devem permanecer íntegras e disponíveis mediante pedido de reguladores.

Fonte: IBGC (2017)

Segundo Kalil (2013), a atuação da ouvidoria deve ser feita tanto de forma reativa, na medida em que atende demandas registradas pelo usuário, quanto preventiva, ao sugerir melhorias em processos, normas, sistemas e procedimentos existentes na organização com a finalidade de evitar futuras reclamações. A partir desse contexto, o autor propôs um modelo ilustrativo acerca da abordagem acerca do funcionamento de uma ouvidoria, elencado na Figura 3.

**Figura 3:** Modelo de atuação de uma ouvidoria

Fonte: Kalil (2013, p. 30)

Calculada na defesa dos interesses legítimos dos clientes, a ouvidoria deve ter acesso fácil, rápido e gratuito, proporcionando segurança no atendimento de suas demandas (KALIL, 2013). Quanto ao tratamento de denúncias, o autor aponta que uma ouvidoria se caracteriza por impor uma autoridade moral, agindo de forma imparcial e autônoma, buscando, de forma ética, soluções justas. Nesse caso, a figura de um ouvidor deve ser salientada, como um profissional que deve estar a frente dessa importante ferramenta do *compliance*.

#### 2.4.2 Ouvidor: histórico e desenvolvimento de seu papel

Há um aspecto histórico na figura do ouvidor, tendo em vista o relato de Peixoto, Marsiglia e Morrone (2013), que fazem referência ao primeiro *ombudsman* (termo sueco que significa, em português, representante) mencionado pela literatura. Segundo os autores, o surgimento de tal ouvidor conta mais de três séculos, por iniciativa do rei da Suécia, Karl II, o qual instituiu o cargo do *ombudsman* para supervisionar os serviços dos funcionários de seu governo quando passou 17 anos fora de seu país, envolvido na guerra contra a Rússia, a Dinamarca, a Polônia e a Saxônia. Conforme os autores, passaram-se cerca de 200 anos, até que o parlamento sueco reativasse o cargo de *ombudsman* (PEIXOTO; MARSIGLIA; MORRONE, 2013).

Peixoto, Marsiglia e Morrone (2013) referem que, no Brasil, o histórico remete ao período colonial (1500-1822), em que o ouvidor-geral tinha a missão de se reportar ao rei de Portugal para relatar o que ocorria na colônia. Porém, “somente em 1823, logo após a independência, surgiu o ouvidor como “Juízo do Povo”, ao qual a população poderia recorrer para denunciar atos de injustiça contra ela” (PEIXOTO; MARSIGLIA; MORRONE, 2013, p. 786). A avaliação dos autores é no sentido de que não houve nenhum êxito marcante nesse pioneirismo.

No período recente, como assinalam Lombardi e Bevilacqua (2019, p. 137),

a primeira ouvidoria pública do Brasil, a Ouvidoria Municipal de Curitiba, surgiu em 1968. Contudo, foi somente na década de 1990 que as ouvidorias ganharam destaque na gestão pública brasileira.

O contraponto colocado por esta revisão teórica diz respeito ao surgimento do papel do ouvidor no que se refere às organizações do terceiro setor, pois o exame da literatura e da legislação mostra que não se prevê a criação de ouvidoria nessas entidades, restando a associação que se pode fazer com os programas de integridade presentes em outras esferas da economia.

O fato é que o ouvidor deve ser um interlocutor de informações privilegiadas, manifestadas pelos usuários que, ao apresentá-las para a organização, seja capaz de proporcionar a oportunidade de resolver problemas e preveni-los (VISMONA, 2011). Portanto, o ouvidor é um agente de mudanças capaz de promover grandes melhorias em uma organização (KALIL, 2013).

A função do ouvidor pode ser exercida por profissionais de diferentes áreas e requer um alinhamento conceitual com a prática cotidiana (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011). Inclusive, o ouvidor pode ou não ser integrante dos quadros de funcionários da instituição (CARDOSO, 2018). Ser do quadro de pessoal pode ter a

vantagem de conhecer a empresa e a sua cultura; não ser do referido quadro, o de não estar contaminado pela velha cultura.

Conforme reforça Cardoso (2018), o relevante é que a pessoa escolhida seja capacitada, tenha habilidade para rapidamente compreender a empresa e o seu funcionamento. Em termos de efetividade, a fim de garantir o êxito da ouvidoria, é importante que haja o apoio da alta direção, principalmente no que se refere a contratação de um ouvidor (HAZIN, 2019). A autora ainda destaca a independência hierárquica e o empoderamento do ouvidor como primordiais para esse sucesso. Para Wood (2011), o ouvidor também deve ter o poder de implementar as mudanças advindas das reclamações.

Segundo Cardoso (2018), as funções do ouvidor se relacionam ao recebimento de reclamações do cidadão ou do cliente, investigação de eventuais irregularidades ou falhas no serviço, correção de erros cometidos, recomendação de reparação de dano, proposição de mudanças legislativas ou organizacionais, visando a eliminar ou prevenir irregularidades ou falhas e a elaboração e divulgação periódica de relatórios dirigidos aos responsáveis pela direção e administração da organização. Nesse sentido, sua atuação pode estar relacionada tanto a um primeiro contato para fins de reclamação como a um mecanismo de reclamação secundária, lidando com um problema não resolvido anteriormente (WOOD, 2011).

Ainda, o receptor da denúncia não pode coincidir com o alvo da mesma, pois isso comprometeria a parcialidade da apuração e acarretaria um jogo de interesse. Nesse sentido, Santos et al. (2012) argumentam que, mesmo sendo denunciado o principal ator da organização, a deliberação sobre os devidos encaminhamentos acerca do caso deverá ser de responsabilidade do conselho de administração ou outra área relativa à gestão da denúncia.

## 2.5 TEORIA INSTITUCIONAL

A abordagem considerada nesta dissertação como a mais acertada para a explicação dos mecanismos de estruturação de uma ouvidoria em uma organização do terceiro setor é a da Teoria Institucional. Porém, primeiramente, é preciso especificar a que teoria institucional esse trabalho se refere, pois existe relativa fragmentação no uso dessa teoria (CARVALHO, 2014).

Nesse ponto, Therét (2003) destaca a possibilidade de encontrar tanto no campo da Ciência Política, como no da Economia e no da Sociologia um mesmo desenvolvimento básico do institucionalismo, porém divididos em correntes cuja

genealogia lhes são próprias. Conforme DiMaggio e Powell (1997), em cada uma das disciplinas, seja a Economia (nova economia institucional), a Ciência Política (teoria da escolha racional) e a Sociologia (teoria das organizações), há características específicas do institucionalismo.

Conforme corroboram Carvalho, Vieira e Silva (2012), a abordagem institucional, tem sido explorada em diferentes vertentes - a política, a econômica e a sociológica -, que têm oferecido subsídios para o entendimento de fenômenos sociais em seus respectivos âmbitos do conhecimento.

A fim de verificar qual das vertentes mais se adequa para a presente pesquisa, apresenta-se alguns aspectos teóricos que reúnem elementos satisfatórios para a explicação do fenômeno. Assim, o Quadro 6 expõe as diferentes definições de instituições segundo suas respectivas óticas.

**Quadro 6:** Definições de instituições

Definição de instituições	Vertentes da abordagem institucional	Disciplina	Autor
Elementos cognitivo-culturais, normativos e regulatórios que, junto com as atividades e recursos associados, provêm estabilidade e sentido para a vida social	A orientação sociológica traz, para o centro da análise, as relações entre organização e ambiente. Nesse sentido, há o enfoque nas interações informais, nas relações de poder e no processo constitutivo das instituições, com ênfase na heterogeneidade do universo organizacional	Sociologia	Scott (2013)
Instituições são as regras do jogo em uma sociedade, ou mais formalmente, as restrições implantadas humanamente e que moldam a interação humana. Em consequência, tais instituições estruturam os incentivos nas trocas humanas, sejam políticas, sociais ou econômicas	A vertente econômica, em sua origem, contrapôs-se aos fundamentos da economia clássica, introduzindo a estrutura social como determinante de processos econômicos; suplantada pela orientação econômica ortodoxa, seu ressurgimento, também na década de 1970, revela direcionamento para análises microprocessuais e predominantemente endógenas	Econômica	North (2007)
Instituições são as regras do jogo, os aspectos rotineiros, informais e as crenças como elementos que integram um só conceito.	Sob esse enfoque, há predominância na análise de estruturas legais e formas particulares de governança, além da ênfase em questões como a autonomia das instituições políticas em face de pressões sociais e políticas institucionais promotoras de cooperação internacional	Ciência Política	Immergut, (1996)

Fonte: Adaptado de Carvalho (2014) e Carvalho, Vieira e Silva (2012)

Além disso, pode-se analisar as perspectivas teóricas abordadas por três vertentes da teoria institucional, a Nova Sociologia institucional (NIS – new institutional sociology), a Nova Economia Institucional (NIE – new institutional economics) e a Velha Economia Institucional (OIE - old institutional economics) (GUERREIRO et al., 2005).

Segundo Carvalho (2014), a base de argumentação da NIE direciona-se no sentido de descrever o papel que as instituições exercem no processo de desenvolvimento econômico. Com isso, as instituições encontram-se no centro das regras do jogo da sociedade e sua formação advém de regras formais e restrições informais (NORTH, 2007). Portanto, o ambiente institucional no contexto da NIE é tido como um elemento central para o entendimento da evolução de uma indústria e da estratégia das empresas nele inseridas, exercendo grande influência no comportamento das organizações econômicas (GUERREIRO et al., 2005).

A OIE foi fundada por Thorstein Veblen e tem um foco interno, voltado para o ambiente organizacional (CUNHA; SANTOS; BEUREN, 2010). Nesse contexto, as instituições desenvolvem-se pelo processo de rotinização da atividade humana, de forma que as ideias, hábitos e instituições estão conectados com o conceito de rotina (GUERREIRO et al., 2005).

A NIS, por sua vez, calcada em autores como Scott (2008) e DiMaggio e Powell (1983), situa as instituições em uma rede de relacionamentos inter-organizacionais e sistemas culturais. Conforme apontam Guerreiro et al. (2005), o ambiente institucional, nessa perspectiva, não apenas influencia o relacionamento das organizações com o mercado, mas também suas crenças, normas e tradições.

Diante disso, as instituições contribuem para a formulação de regras, crenças e práticas, nas quais os sujeitos as seguem para reafirmar a sua legitimidade. Destarte, a contribuição da teoria institucional permeia o entendimento de que a gestão das organizações é um empreendimento que resulta tanto da ação humana em sua forma planejada, quanto das interações no contexto cultural e político (COLAUTO; ALMEIDA, 2013). Por isso, deve-se considerar os aspectos cognitivos, simbólicos e sociais.

O interesse pela teoria institucional nas ciências sociais tem aumentado (GUERREIRO et al., 2005). Nesse cenário, a teoria e a análise institucionais abordam os processos pelos quais as estruturas sociais, incluindo aspectos normativos e comportamentais, mantêm a estabilidade ou sofrem mudanças ao longo do tempo (SCOTT; HALL, 2016).

Segundo a proposta desta dissertação, que tem como escopo uma ONG, a abordagem sociológica da teoria institucional fornece mecanismos capazes de explicar de forma cognitiva e cultural a questão da legitimidade e do modo de agir dessas instituições. Principalmente, no seu caráter particular atribuído por DiMaggio e Anheier (1990), para quem funções, origens e comportamentos do setor sem fins lucrativos refletem definições

legais específicas, heranças culturais e políticas referentes ao papel do Estado em diferentes sociedades nacionais.

Ademais, conforme salientam Carvalho, Vieira e Silva (2012), no campo dos estudos organizacionais tem prevalecido o enfoque sociológico que, ao valorizar propriedades simbólico-normativas das estruturas, abriu novas possibilidades para a pesquisa empírica, a exemplo do que se pretendeu realizar.

Nesse mesmo sentido, Freitas (2015) aponta que, apesar de o enfoque institucional realmente ter se desenvolvido a partir dessas três orientações distintas (econômica, política e sociológica), os estudos organizacionais assentam-se, em grande parte, na orientação sociológica. Isso ocorre porque, segundo o autor, para algumas organizações a sobrevivência está principalmente relacionada a sua capacidade de compartilhar valores em determinado espaço social.

Inclusive, Leeuw e Gössling (2016) e Tolbert e Zucker (1999) argumentam que esse viés ocorreu a partir do artigo de Meyer e Rowan, em 1977, cuja contribuição forneceu as bases para a teoria institucional no campo da ciência organizacional. Isso porque, essa teoria delinea aspectos como o grau de similaridade das organizações (isomorfismo) e o processo de legitimação e conformidade com as regras e regulamentos existentes.

Com base nesse estudo, é possível identificar que as estruturas podem ser revestidas tanto de significados socialmente compartilhados, quanto de funções capazes de informar um público tanto interno quanto externo sobre a organização (TOLBERT; ZUCKER, 1999). A partir disso, os pesquisadores ficaram mais aptos a explorar uma ampla gama de novas ideias sobre as causas e consequências da estrutura.

### 2.5.1 Pilares da Teoria Institucional e o Processo de Institucionalização

Segundo Scott e Hall (2016), há três pilares descritos pela teoria institucional, que contribuem para a construção, a manutenção e a mudança das instituições: elementos reguladores, elementos normativos e elementos cognitivos-culturais. Segundo os autores, esses três pilares são construções analíticas que raramente ocorrem de forma isolada. O Quadro 7 delinea o que caracteriza cada um desses elementos.

**Quadro 7:** Elementos institucionais

Elemento	Definição
Regulador	A definição de regras, o monitoramento e as sanções projetadas para estabelecer e reforçar arenas de controle
Normativo	Criam um sistema de regras com sanções que recompensam a conformidade e penalizam o não-cumprimento na tentativa de influenciar comportamento futuro

Cognitivo-cultural	Os valores compartilhados constituem a natureza de realidade social
--------------------	---

Fonte: elaborado a partir de Scott e Hall (2016) e Scott (2013)

Como referendam Henisz, Levitt e Scott (2012), as instituições, cujo elemento fundamental é o regulador, são caracterizadas pela coercibilidade, por meio de sanções importas pelo governo ou organizações privadas através de uma autoridade formal mediante determinada violação.

Já o elemento normativo apresenta uma abordagem prescritiva, avaliativa e obrigatória no contexto social (SCOTT; HALL, 2016). Esse aspecto abrange o desejo de se comportar de forma apropriada em qualquer situação. Assim, indivíduos que violam instituições de cunho normativo são punidos por seus companheiros de grupo por meio de sanções sociais, tais como o isolamento (HENISZ; LEVITT; SCOTT, 2012).

Por sua vez, o elemento cognitivo-cultural representa tanto as crenças compartilhadas dentro de uma comunidade quanto a ligação com os padrões cognitivos de pensamento, sentimento e ação (SCOTT; HALL, 2016). Apesar das diferenças desses três elementos institucionais, todos servem para reforçar o comportamento julgado pelo Estado, pelas organizações, por grupos sociais e pelos indivíduos como o mais apropriado.

No que concerne ao processo de institucionalização, Tolbert e Zucker (1999), a partir dos estudos de Berger e Luckmann (1974) identificaram a institucionalização como um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros. Esse processo, conforme apontam as autoras, ocorre através da habitualização, objetificação e sedimentação (Figura 4). Isso significa que, primeiramente, há o desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas, e depois o desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados ligados a eles, os quais podem se tornar arraigados e cristalizados.

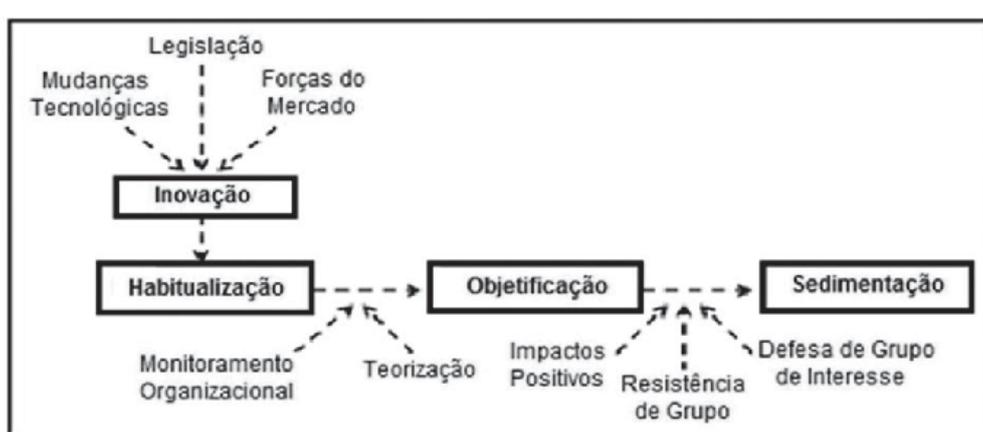
Compreender o processo inerente à institucionalização está diretamente associado ao entendimento da forma como é criada e mantida uma organização (SCOTT, 2013). A partir dessa perspectiva, Tolbert e Zucker (1999), conforme demonstra a Figura 4, delineiam um sumário da análise do processo de institucionalização e as forças causais que são críticas em diferentes pontos do processo. As etapas definem padrões e ações sociais até se institucionalizarem ou se tornarem uma instituição (COELHO, 2020).

Em um contexto organizacional, Tolbert e Zucker (1999) argumentam que o processo de habitualização abarca a formação de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos. Além disso, também

é factível a normalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma ou mais organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes.

Dessa forma, esse estágio se caracteriza como sendo de pré-institucionalização, pois é a fase inicial em que os sujeitos se deparam com uma nova conjectura, em decorrência de uma inovação advinda da força de mercado, da legislação ou da mudança tecnológica. Por ventura, esses sujeitos são estimulados à resolução de novos problemas e, após um tempo, esse novo comportamento tende a ser habitual (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

**Figura 4:** Processos inerentes à institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999)

Em sequência, a objetificação promove o movimento em direção a um *status* mais permanente e menos disperso, envolvendo o desenvolvimento de um certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura e sua crescente adoção pelos interessados (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Assim, a objetificação da estrutura é consequência do monitoramento que a organização faz dos competidores e dos esforços para aumentar sua competitividade relativa

Por fim, a institucionalização total envolve sedimentação, um processo que fundamentalmente se funda na continuidade da estrutura e na sua sobrevivência. Com isso, Tolbert e Zucker (1999) argumentam que esse estágio se caracteriza pela perpetuação das estruturas por um período consideravelmente longo de tempo. A total institucionalização depende dos efeitos conjuntos da baixa resistência relativa por parte de grupos de oposição, de promoção e de um apoio cultural contínuo por grupos de defensores e de uma correlação positiva com resultados desejados. Ou seja, a despeito da consolidação de tal estrutura, esse processo estará sempre apto a sofrer contrapontos daqueles que advogam opiniões contrárias.

As visões sociológicas dos processos e dos pilares institucionais conjugam-se em correntes que veem uma instituição como o resultado, ou seja, o estágio final do processo

de institucionalização. Para Freitas (2015), essas correntes também pressupõem a desinstitucionalização a qualquer tempo.

Para que o processo de institucionalização de uma estrutura aconteça, Lawrence e Suddaby (2006) propõem que existe uma agência humana que, em diferentes momentos, intencionalmente ou não, influi em sua criação, manutenção e extinção, sendo este fenômeno entendido como trabalho institucional, como se discute na próxima seção, tomando como referência o objeto central desta dissertação, que trata da proposta de criação de uma ouvidoria.

### 2.5.2 O trabalho institucional da *advocacy* na criação de uma ouvidoria

A despeito das diversas vertentes apontadas acerca da teoria institucional e em complementação aos pilares e processos institucionais, Lawrence e Suddaby (2006) concatenam as análises em torno de três grandes categorias que afetam o trabalho institucional: construção, manutenção e desinstitucionalização. Segundo os autores, essas categorias descrevem um ciclo de vida do trabalho institucional em paralelo ao trabalho descrito por Scott (2013) e Tolbert e Zucker (1999).

Na perspectiva do trabalho institucional, o entendimento do conjunto de práticas através das quais os atores se unem para criar, manter ou romper com uma instituição é uma via de análise para estudos organizacionais identificados com mudanças institucionais (FREITAS, 2015). Dentre essas três categorias anteriormente citadas, o trabalho voltado para a criação de instituições tem recebido atenção devido a um conjunto amplo de práticas por meio das quais os atores se engajam em ações que resultam na criação de novas instituições (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; FREITAS, 2015).

A estrutura do estudo de Lawrence e Suddaby (2006) pode servir de subsídio para diversas pesquisas empíricas encontradas nas atividades que enfocam o empreendedorismo institucional. Perkmann e Spicer (2008) sugerem três tipos principais de trabalho institucional: trabalho político, trabalho técnico e trabalho cultural (Quadro 8). Associado a cada uma dessas atividades há habilidades e atores específicos.

**Quadro 8:** Trabalho político, cultural e técnico empreendido na criação de instituições

Formas de trabalho Institucional		Descrição das atividades desempenhadas
Trabalho político	<i>Advocacia</i> ou criação de suporte social e legal	Mobilizar apoio político e regulamentar, por meio de técnicas diretas e deliberadas de persuasão social.
	Definição de	Construir sistemas de regras que conferem <i>status</i> ou identidade, estabelecem os limites de adesão dos filiados e criam status de hierarquia dentro de um campo.

	categorias	
	Contratação	Criar estruturas de regras pelo Estado, ou autoridade coercitiva, que conferem direitos de propriedade a algum ator. Envolve certo grau de compartilhamento de autoridade coercitiva ou regulamentar.
Trabalho cultural	Construção de identidades	Definir a relação entre determinado ator e o campo no qual ele opera. Por meio de discursos, a ideia a ser institucionalizada é associada a valores e crenças amplamente compartilhadas.
	Mudança de associações normativas	Refazer as conexões entre o conjunto de práticas e os fundamentos morais e culturais para estas práticas. O foco na manipulação das relações entre as normas e o campo no qual elas estão operando.
	Construção de redes normativas	Construir conexões entre organizações, por meio das quais práticas tornam-se normativamente sancionadas e formam o grupo de pares relevante no que diz respeito a cumprimento, monitorização e avaliação.
Trabalho técnico	Imitação	Associar novas práticas às práticas e normas existentes e tomadas como certas. A justaposição dessas práticas pode tornar a nova estrutura compreensível e acessível.
	Teorização	Envolver o desenvolvimento de um modelo teórico de uma prática a ser institucionalizada, em que um conjunto de conhecimentos científicos é codificado em manuais e modelos.
	Educação	Formar atores nas habilidades e conhecimentos necessários para suportar uma nova instituição. As pessoas precisam de conhecimento para se engajarem nas novas práticas ou interagir com as novas estruturas.

Fonte: Adaptado de Freitas (2015), com base no texto de Lawrence e Suddaby (2006).

Nesse sentido, Freitas (2015) aponta que significativa parte dos estudos sobre criação de instituições, como a proposta no estudo de Lawrence e Suddaby (2006) e Perkmann e Spicer (2008) tem se apoiado na estrutura analítica fundamentada por Scott (2008), o qual estabelece os pilares de uma instituição, já anteriormente explicitados. O relacionamento das formas de trabalho institucional constante do Quadro 8 *versus* os elementos institucionais propostos por Scott (2013) podem ser vistos na Figura 5.

**Figura 5:** Tipo de trabalho institucional associado ao respectivo elemento institucional



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Freitas (2015) e Lawrence e Suddaby (2006).

O primeiro tipo de trabalho institucional é o trabalho político cujo escopo abrange a influência no desenvolvimento de regras, direito e limites, a fim de apoiar a instituição dentro de um sistema social mais amplo (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Esse tipo de trabalho se relaciona ao pilar regulador, pois compreende um conjunto de ações voltadas

para o recrutamento de atores, estabelecimento e criação de regras, regulamentos e direitos de propriedade (FREITAS, 2015).

Para Perkmann e Spicer (2008), o trabalho político refere-se à criação de normas e regulamentos, a exemplo do que seria a proposta de uma ouvidoria como uma nova instituição para o MPC. Tipicamente, seu desenvolvimento começaria a partir de um trabalho político, posto que o mesmo fundamenta a base social sobre a qual uma instituição pode ser construída (PERKMANN; SPICER, 2008).

O trabalho cultural, por sua vez, está associado ao pilar normativo das instituições, pois dispõe acerca dos modos comuns de ação e comportamento (PERKMANN; SPICER, 2008). Assim, esse tipo de trabalho se caracteriza pela construção de uma identidade organizacional inserida em práticas já normativamente sancionadas (FREITAS, 2015). É necessário também considerar o peso cognitivo desse tipo de trabalho, pois como compreendido por Scott (2008), há todo um sistema de significados compartilhados que justificam a ação implícita no trabalho cultural, o que requer a sua interpretação subjetiva.

Por fim, o trabalho técnico diz respeito às estruturas que detalham como a instituição deverá prescrever os modos compartilhados de ação dos atores envolvidos, estando relacionado, logo, ao pilar cultural-cognitivo (FREITAS, 2015). Conforme apontam Perkmann e Spicer (2008), a criação de categorizações, esquemas de causa e efeito e projeções fazem parte deste tipo de trabalho.

Diante do contexto apresentado, aponta-se que o trabalho político inclui atividades como a defesa de uma prática para outros atores através da persuasão social direta. Isso significa definir o limite entre quem está dentro e fora do sistema social, bem como conferir a determinados atores papéis e direitos específicos (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). A habilidade do trabalho político, então, permite que esses atores envolvam outros atores em funções específicas, criando um alinhamento entre seus interesses e a criação de uma instituição (PERKMANN; SPICER, 2008).

O trabalho político pode ser realizado através de várias atividades, elencadas por Lawrence e Suddaby (2006), como o *lobbying*, a diplomacia, a negociação, a criação de legislação, a persuasão direta, as coalisões e a *advocacy*. Como se pretende dar mais ênfase ao trabalho institucional ligado à proposta de criação de uma ouvidoria, é lícito supor que se focalize preferencialmente a atuação de atores em prol da sua institucionalização por meio do trabalho político associado à *advocacy*. Essa estratégia se alinha à criação de uma instituição e se caracteriza pela mobilização de apoio político e regulatório por meio de técnicas diretas e deliberadas de persuasão social (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Nesse sentido, o papel da *advocacy* representa uma descrição eficaz apta a realizar mudanças nas organizações em que determinados empreendedores institucionais operam, particularmente considerando o contexto da abordagem apreciativa (DEMPSTER; KLUVER, 2019). Conforme apontam os autores, esse papel em um contexto institucional surgiu desde a teoria de DiMaggio (1988), que usou o termo *institucional entrepreneurship* para descrever agentes que mobilizam recursos a fim de criarem ou transformarem as instituições. Como um refinamento, o trabalho institucional foca em práticas relevantes para a criação, manutenção ou desvinculação de instituições e isso abre ampla a possibilidade de levar em consideração não apenas atores poderosos, mas um conjunto diversificado deles (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019).

Tal mobilização, no contexto institucional, pode vir a redefinir a alocação de recursos materiais, sociais e gerar capital político necessário para criar estruturas e práticas institucionais (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Portanto, a *advocacy* é um elemento-chave para a criação de novas instituições, pois permite aos atores a assertiva influência na determinação de que leis e normas serão seguidas, por exemplo.

Além disso, ressalta-se que a *advocacy*, inserida no ambiente de mudança e criação de novas regras intencionais, tem o viés de influir sobre sua permanência, para além das crenças que surgem, pois abarca também de que forma essas estruturas se ajustam ao longo do tempo, a fim de trazerem estabilidade ao sistema político (MINTROM; VERGARI, 1996). Conforme corroboram Lawrence e Suddaby (2006), os agentes de mudança devem desenvolver estratégias para incorporar novas estruturas institucionais dentro de diversos campos organizacionais. Esses esforços são, em sua grande parte, de natureza intensamente política. Inclusive, como apontam Perkmann e Spicer (2008), os empreendedores políticos podem ser atores dominantes nas ONGs.

Em síntese, a estratégia de utilização da *advocacy* para instituir uma ouvidoria no MPC encontra bases nessa revisão de literatura. Subentende-se que essa estratégia é uma forma intensa de agência no contexto do trabalho institucional, tanto sob a forma regulativa e normativa, mas sobretudo por conta do componente cognitivo da legitimidade de novas instituições (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

### **2.5.2.1 O papel da *advocacy* no tripé da *agency***

Em virtude do seu foco no comportamento dos indivíduos, o trabalho institucional intensifica a discussão da relação entre *agency* e instituições (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009, 2011). Dessa forma, esse trabalho evolui justamente nessa perspectiva, ao

buscar proposições para o surgimento, manutenção e destruição de instituições pelo papel da *agency* dos indivíduos (ZARPELON et al., 2019).

Baseando-se principalmente em ideias de *institucional entrepreneurship* e de trabalho institucional, estudos exploraram ações e estratégias implantadas por atores para criar instituições. Esses estudos elencam estratégias e formas de trabalho institucional e elucidam como os atores realizam trabalhos institucionais para garantir legitimidade e transformar instituições.

Ao fazer isso, eles forneceram *insights* sobre práticas e estratégias específicas que os atores seguem. De forma complementar a esse objetivo, Duygan, Stauffacher e Meylan (2019) argumentam sobre a importância de traçar condições ou fatores que possibilitam a realização de práticas de trabalho institucional. Para isso, os autores utilizam os recursos, os discursos e as redes como elementos-chave do trabalho institucional. Esses fatores compõem o que os autores chamam de “*agency*”, através da qual mudanças institucionais podem ser iniciadas.

A classificação desses elementos em relação as diferentes formas de trabalho institucional foram fornecidas pelos atores com base no estudo das descrições e exemplos propostos pelo Lawrence e Suddaby (2006).

As diferentes formas de trabalho institucional variam com relação ao número de elementos necessários para a sua realização. Conforme Duygan, Stauffacher e Meylan (2019) apontam, embora algumas formas de trabalho institucional possam ser dependentes de apenas um único elemento constituinte, outras dependem de sua presença em todos os demais elementos.

A *advocacy*, nesse contexto, requer a mobilização de recursos e redes, bem como de elementos discursivos para realização da persuasão. Segundo Duygan, Stauffacher e Meylan (2019), é importante analisar os recursos que um ator pode implantar, os discursos que transmitem suas crenças e servem como meio de persuasão e construção de sentido coletivo. Além disso, deve-se verificar as redes normativas, pois elas indicam a posição e a postura relacional de um ator com os outros. Portanto, a capacidade de impactar instituições deriva da configuração desses elementos. Ao identificar recursos, discursos e redes sociais como as três grandes categorias pertinentes para o trabalho institucional, Duygan, Stauffacher e Meylan (2019) as concebem como os principais elementos constituintes da agência de um ator (Figura 6).

**Figura 6:** Elementos-chave da agência: recursos, discursos e redes



Fonte: Duygan, Stauffacher e Meylan (2019).

A agência é concebida como a capacidade dos atores de impactar as instituições através de um trabalho institucional. Assim, a agência surge como um resultado da interação entre os atores e as estruturas sociais e físicas que eles constroem (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019). As estruturas sociais sólidas, como instituições e estruturas materiais, não exercem o poder de *per se* (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019). Isso porque, são os atores que constituem e reproduzem essas estruturas. Dito de outra forma, entende-se que é a agência dos atores que dá vida e significado em uma base contínua às estruturas sociais e físicas. Portanto, estruturas, ordens e instituições não podem agir, nem determinam mecanicamente a conduta dos agentes, elas, sobretudo, afetam a conduta humana porque envolvem pessoas e grupos (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019).

A formação da estratégia e a ação resultante dos atores em um campo organizacional são limitadas pelos recursos que eles e outros atores possuem (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019). Dessa forma, os autores apontam quatro diferentes tipos de recurso notáveis: físico-materiais, financeiros, intelectuais e autoritários. Este último, tem natureza jurídica, regulamentar.

A mobilização de recursos físico-materiais pode garantir um efeito tangível e duradouro a uma mudança institucional. Já os recursos financeiros constituem o capital, os fundos e os estoques monetários que os atores possuem e são conhecidos por ser crucial para uma estratégia de trabalho político de *lobby* (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Os recursos intelectuais, por outro lado, referem-se às habilidades mentais, *expertise*, *know-how* e experiência que os atores possuem.

Por fim, os recursos autoritários abrangem a autoridade jurídica e formal dos atores, consubstanciada na formulação de políticas e instrumentos regulatórios (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019). Analisar esses recursos é importante

para compreender a forma de trabalho institucional identificada com a *advocacy*. O Quadro 9 concatena os tipos de recursos a que se pode recorrer.

**Quadro 9:** Tipos de recursos

RECURSOS	
Físicos e Materiais	Artefatos físicos e técnicos, como matérias-primas, elementos tecnológicos ou infraestruturas, que os atores podem desenvolver, possuir e operar.
Financeiros	Capital, fundos e estoques monetários.
Intelectuais	Habilidades mentais, <i>expertise</i> , <i>know-how</i> e experiência.
Autoritários	Autoridade formal e jurídica para instrumentalizar regimentos e políticas.

Fonte: Duygan, Stauffacher e Meylan (2019).

Outro elemento da agência são os discursos dos atores. Esse elemento pode conter traços de crenças, interesses, expectativas e visões desenhados juntos para criar histórias (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019). Por meio dessas histórias, os atores em um campo constroem significados e argumentam como as questões devem ser percebidas e tratadas. Assim, encontrar o enredo apropriado se torna uma importante forma de agência.

Em consideração a esses aspectos, o discurso como meio de mobilização normativa e cognitiva pode ser um elemento-chave, possibilitando muitas formas diferentes de trabalho relevante para a criação, manutenção e desorganização de instituições (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019).

O discurso não incide apenas sobre a defesa de diferentes soluções políticas, mas também sobre como definir quais são os problemas que estão em primeiro lugar, entendendo cada um e assumindo responsabilidades por sua resolução. Por isso, Duygan, Stauffacher e Meylan (2019) argumentam que esse elemento pode ter efeitos profundos em crenças e interesses articulados capazes de moldar às realidades sociais e naturais.

No que concerne à rede, por definição, não há destaque para um único indivíduo isoladamente, mas para a multiplicidade de atores capazes de influenciar o curso das mudanças institucionais. A *advocacy* é um exemplo de trabalho institucional que depende de *networks*, pois esse elemento se situa no contexto de coordenação e captação do suporte de atores (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019). Essa tarefa é, eminentemente, de natureza política.

É por meio do trabalho institucional que se viabiliza algumas dessas configurações podem estar associadas a uma agência forte conforme o atendimento de determinadas condições. No trabalho político, em face da estratégia da *advocacy*, a literatura aponta que esses três elementos devem estar presentes (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019). Como aliada desse tipo de trabalho institucional se elege a IA, objeto de análise na próxima seção.

## 2.6 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA (IA)

A IA constitui uma busca cooperativa em prol do melhor nas pessoas, nas organizações e no mundo, com o intuito de descobrir o que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

As raízes da IA estão localizadas, principalmente, na área de pesquisa organizacional associada ao estudo das dinâmicas organizacionais de mudança, porém, sua aplicabilidade permeia diferentes contextos, para além da área organizacional (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010).

A IA surgiu inicialmente como uma pesquisa-ação, na década de 1980, por David Cooperrider, propositor da teoria apreciativa, quando ainda era um doutorando integrante do grupo da Case Western Reserve University (EUA). Juntamente, com seu supervisor, Suresh Srivastava, Cooperrider realizou uma mudança organizacional no projeto da *Cleveland Clinic*, em 1987. Eles descobriram que quanto mais funcionários da clínica descobriam os problemas, maior era o desânimo e o sentimento de culpa pelos problemas encontrados (PAULIN; DHAKAL, 2011). No decorrer do estudo, Cooperrider inverteu as posições ao fazer uma análise centrada nos fatores que davam vida e contribuíam para o funcionamento altamente eficaz da clínica. Assim, a tese de Cooperrider propôs as primeiras articulações da teoria e prática da IA.

Porém, a ideia evoluiu para uma mudança de paradigma apreciativa na área da psicologia clínica para adentrar no campo da organização e do pensamento de gestão (STAVROS; GODWIN; COOPERRIDER, 2016). Desde suas origens, a IA assumiu uma orientação construcionista social e se constituiu como uma metateoria, a qual se concentra nos processos pelos quais as pessoas constroem significado e valor, de acordo com o que fazem juntas.

Nessas bases, a IA pode ser pensada como uma teoria em ação, que tem como características precípuas a imaginação, a investigação e a inovação, que, associadas a descoberta, sonho e planejamento, substituem a negação, a crítica e o diagnóstico redundantes (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; GERGEN; GERGEN; BARRETT, 2004). Como corroboram Morsillo e Fischer (2007), pesquisa-ação significa que o aprendizado com os sucessos de um projeto é alimentado nos projetos subsequentes.

Quanto ao significado das palavras “investigar” e “apreciar”, Cooperrider e Whitney (2006, p. 9) salientam:

A-pre-ciar, v. 1. Valorar, o ato de reconhecer o melhor nas pessoas ou no mundo à nossa volta, afirmando as forças, sucessos e potenciais passados e

presentes, perceber essas coisas que dão vida (saúde, vitalidade, excelência) aos sistemas vivos.

In-ves-ti-gar, v. 1.O ato de exploração e descoberta.

É nesse contexto que a IA foi concebida, como um novo método de investigação fundamentado para a pesquisa-ação, apta a responder ao apelo construcionista social por teorias generativas (GRIETEN et. al, 2018). Essas teorias, como explicam os autores, objetivam desafiar o *status quo* e abrir o mundo para novas possibilidades de ação coletiva. Dessa forma, a IA é baseada no pressuposto de que todo sistema vivo tem um núcleo oculto e subutilizado de forças que, quando revelados, fornecem uma fonte sustentável de energia positiva capaz de transformar a organização (LUDEMA; FRY, 2008).

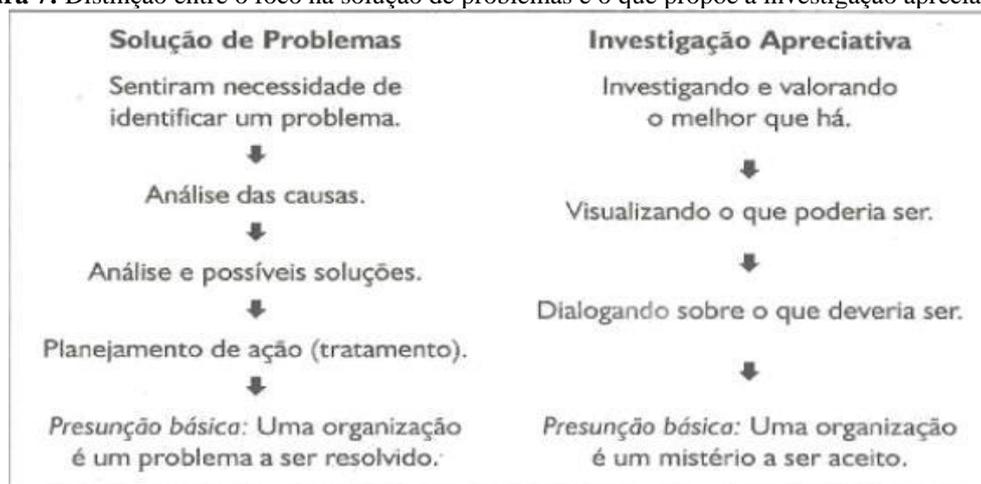
A lógica de resolução de problemas acompanha essa forma de pesquisa-ação desde sua concepção (CABRAL, 2015), mas pode ser aplicada sob a forma de pesquisa-colaborativa, como a que se coloca na seção de metodologia desta dissertação. Isto acontece porque, apesar de ser caracterizada nesse e em outros trabalhos como uma pesquisa-ação, há autores que entendem haver uma questão de paradigma apreciativo e outra de natureza epistemológica. Van der Haar e Hosking (2004) defendem que a crença no potencial metodológico da IA se deve ao fato de essa abordagem ser mais aberta propriamente à exploração de ideias (generatividade) do que a pesquisa-ação.

O paradigma da positividade, que destaca a aplicação da IA, fundamenta o desenvolvimento organizacional que se concentra nos pontos fortes das organizações e impulsiona as ambições e visões de seus membros, afastando-se do foco nos problemas como acontece normalmente no caso da pesquisa-ação (LUDEMA; WILMOT; SRIVASTAVA, 1997). Seu propósito é induzir à inovação e mobilizar a colaboração das pessoas por meio de métodos participativos, em que, diferentemente de outras abordagens organizacionais, enfatizam a resolução de problemas. Por meio da IA, faz-se perguntas incondicionalmente positivas que visam ao fortalecimento da capacidade de um sistema de apreender, antecipar e aumentar o seu potencial de mudança (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Com isto, distingue-se a IA das formas tradicionais de pesquisa-ação. Segundo Mohr (2001), a premissa que envolve o estudo da IA é simples: as organizações crescem na direção àquilo em que concentram mais sua atenção. Isso significa que se as pessoas estudam problemas e conflitos, por exemplo, tendem a identifica-los com mais frequência, da mesma forma que àquelas dedicadas ao estudo das realizações e melhores práticas tendem a florescer, tornando-se mais generativas.

De acordo com os parâmetros tradicionais, uma mudança na organização teria início com uma definição clara do problema, porém, a sua solução é por vezes lenta, levando os indivíduos para olharem para o passado, assumindo uma forma mais defensiva (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Em contraste, a IA utiliza como ponto de partida para a mudança uma investigação daquilo que há de melhor, como pode ser observado na Figura 7, em que se vê as disparidades entre a abordagem de solução de problemas e a IA, através da mudança positiva. Isso ocorre porque a IA gera processos de mudança de forma notadamente indolor em comparação com os processos tradicionais (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

**Figura 7:** Distinção entre o foco na solução de problemas e o que propõe a investigação apreciativa



Fonte: Cooperrider e Whitney (2006, p. 14).

A teoria apreciativa coloca as organizações como o centro da relatividade humana, ou seja, as relações são capazes de prosperar onde há uma perspectiva positiva (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Dessa forma, Paulin e Dhakal (2011) enfatizam que essa abordagem é baseada no fato de as perguntas acerca dos pontos fortes, sucessos, valores e esperanças já serem transformadoras. Assim, Cabral (2015) corrobora no sentido de que a IA vem se tornando uma permanente fonte de inspiração generativa.

Esse olhar apreciativo corresponde à empatia nas relações humanas, à liberdade de compartilhar sonhos, à capacidade de ser ouvido, não apenas com o intuito do reconhecimento individual de potencialidades, mas também com o todo. Assim, na medida em que a IA se torna uma forma regular de trabalhar, os funcionários em todos os níveis identificam as melhores práticas que a organização pode desenvolver para responder aos novos desafios (MOHR, 2001).

A adoção da IA começa com a crença de que a escolha do tópico e da questão afirmativa é o movimento mais importante na construção do diálogo (GERGEN; GERGEN; BARRETT, 2004). Segundo os autores, o desafio é elaborar perguntas que

sejam voltadas para os fatores que contribuem para o melhor funcionamento do sistema. Portanto, as perguntas são elaboradas para incentivar os participantes a narrar histórias que incorporem o tópico afirmativo, ou seja, o incentivo gira em torno do discurso referente ao que cada indivíduo da organização tem como elementos de bondade e valor.

Em termos procedimentais, Bushe (1998) destaca que se há interesse em desenvolver a equipe, é necessário coletar suas melhores histórias e desenvolver a organização. Deve-se perguntar qual foi sua melhor experiência. Nesse contexto, coleta-se as melhores histórias que dizem respeito a pessoas e grupos cujas experiências sejam interessantes para a descobertas de pontos fortes, os elementos do sucesso e o alcance de resultados positivos. Assim, essas histórias irão corroborar a criação de outras novas, desenvolvendo ideias e projetos que transformam o discurso coletivo. A prerrogativa da IA é justamente essa: criar conversas produtivas que quebrem o *status quo* e abram espaço para novas alternativas na organização (LUDEMA; FRY, 2008).

Dessa forma, Cooperrider e Whitney (2006) definem mudança positiva como qualquer forma de mudança na organização que se inicie com uma investigação compreensiva, análise e diálogo acerca do núcleo positivo de uma organização. Nesse sentido, Cabral (2015) ressalta que a lente apreciativa muda completamente o olhar para a análise do objeto, pois evidencia o lado positivo, ou seja, aquilo que existe de melhor na organização, e fomenta sua capacidade de inovação.

Essa inovação pode ser semeada através do diálogo transformacional, no qual existe um prêmio colocado na afirmação mútua, diferenças positivas são encorajadas, a culpa é evitada e as narrativas pessoais criam um forte senso de mutualidade (GERGEN; GERGEN; BARRETT, 2004).

Isso se configura como um processo baseado na psicologia positiva, que sugere a identificação do que é melhor nos seres humanos, através da construção de um campo com foco nas virtudes e forças humanas (MORSILLO; FISCHER, 2007).

A fundamentação teórica da IA apresenta cinco princípios fundamentais que unem a teoria à prática. Esses princípios exaltam o valor da contribuição de cada indivíduo e a importância da oportunidade de liberdade de expressão (MORSILLO; FISCHER, 2007). Os princípios são apresentados na Figura 8: positivo, construtivista, da simultaneidade, poético, antecipatório.

Dessa forma, a familiaridade com esses princípios permite adaptar a IA com o intuito de abarcar novas situações específicas e desafiadoras assim como criar, na prática, mudanças positivas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

**Figura 8:** Princípios da IA

Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006 p. 51-56)

O princípio positivo pressupõe que a “...construção e a sustentação do ímpeto para a mudança demandam enormes porções de efeito positivo e de vínculo social”, como ressaltado por Cooperrider e Whitney (2006, p. 55). É preciso que haja esperança, estímulo, inspiração, cuidado, sentimento de propósito e pura alegria (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Já o princípio construtivista afirma que o conhecimento humano e o destino organizacional estão interligados, assim, o propósito da investigação, que é tido como indissociável das ações, consiste na criação de uma teoria que não mais diga respeito as explicações do mundo antigamente, mas sim na articulação preditivas das possibilidades do amanhã (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Por sua vez, o princípio da simultaneidade afirma que a investigação e a mudança não são momentos separados, ou seja, são sincrônicos. Dito isso, esse princípio abre margem para o questionamento de como uma pergunta impacta na vida de todos em comum ao invés de tentar encontrar respostas certas ou erradas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

O princípio poético faz a analogia das organizações humanas como se fossem um livro aberto e não uma máquina. Dessa forma, a história de uma organização está constantemente sendo escrita em coautoria, sendo o passado, o presente e o futuro as fontes infinitas de aprendizagem, inspiração e interpretação (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). O princípio antecipatório defende que a imagem do futuro orienta o comportamento atual de qualquer organização, sendo essa, inclusive, um dos grandes pressupostos da IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A partir desse contexto, destacam-se os motivos pelos quais a IA funciona, os quais estão relacionados a determinadas condições essenciais que, em conjunto, liberam ou revelam o potencial das organizações (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Essas condições, elencadas no Quadro 10 foram nomeadas por Diana Whitney e Amanda Trosten-Bloom como as seis liberdades através das quais a IA possibilita o poder e revela as potencialidades humanas.

**Quadro 10:** As seis liberdades da IA

Liberdades	Descrições
Liberdade para ser reconhecido em uma relação	Nos ambientes de trabalho, é muito comum o reconhecimento do indivíduo pela sua função em detrimento da sua persona. A IA interrompe esse ciclo de despersonalização que mascara o sentimento de ser e pertencer das pessoas
Liberdade para ser ouvido	A IA abre a possibilidade para uma escuta sincera, empática e com compaixão. Através das entrevistas apreciativas face a face, as pessoas são convidadas a apresentarem informações, ideias e inovações
Liberdade para sonhar em conjunto	Significa criar organizações como lugares seguros, em que há espaço para as pessoas sonharem, compartilharem seus sonhos
Liberdade para escolher contribuir	A liberdade de escolha é capaz de fornecer poder e comprometimento. Portanto, quando as pessoas escolhem realizar um determinado projeto e se comprometem com os outros a fazê-lo, a consequência é o desenvolvimento de suas potencialidades, criatividade e determinação
Liberdade para agir com apoio	Agir com apoio é a arte essencial da interdependência positiva. Isso porque, o reconhecimento da importância do seu trabalho pelos outros colaboradores instiga um sentimento de segurança para inovar e aprender
Liberdade para ser positivo	Ser positivo é ser alegre e feliz. Apesar desse sentimento grandioso, não é comum ter nas organizações esses sentimentos. A IA desenvolve o sentimento de positividade, sendo um instrumento forte e poderoso para a transformação de um pensamento negativo em positivo

Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006, p. 58-61)

As seis liberdades ora propostas são importantes para perceber a diferença entre a teoria apreciativa e os mecanismos tradicionais de mudança. Além disso, elas corroboram com o fato de que a IA é voltada para toda a organização, através do impulsionamento de cada indivíduo em particular. Dentro dessa perspectiva, um aspecto que diferencia a IA das outras abordagens e metodologias é o fato de as imagens do futuro emergirem de exemplos sólidos do passado positivo da organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). A forma pela qual a IA se materializa em processo de pesquisa colaborativa tem lugar por meio do modelo de 5-D, cuja evolução está descrita no ciclo delineado a seguir.

### 2.6.1 Do ciclo 4-D ao ciclo 5-D

O processo da IA tem como característica fundamental a sua individualidade, pois não existem “dois processos de Investigação Apreciativa que sejam idênticos. Cada um é

criado para tratar de um desafio estratégico único enfrentado pela organização [...]” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 27). Em outras palavras, cada processo é criado de forma única, gerando resultados únicos e inovadores. Apesar disso, há uma característica comum: a necessidade de participação de todos os indivíduos da organização.

O processo é um conjunto de atos concatenados, começando pela inclusão dos membros da organização em um programa de entrevistas e rodas de diálogo a respeito de suas potencialidades e das capacidades organizacionais. Cooperrider e Whitney (2006) ressaltam, nesse sentido, a importância da mobilização de todos, principalmente na criação de propostas que orientarão o futuro da organização. Por fim, os autores colocam como etapa a formação de equipes para a realização do trabalho de concretização do projeto construído pelos colaboradores, ou seja, a realização do sonho.

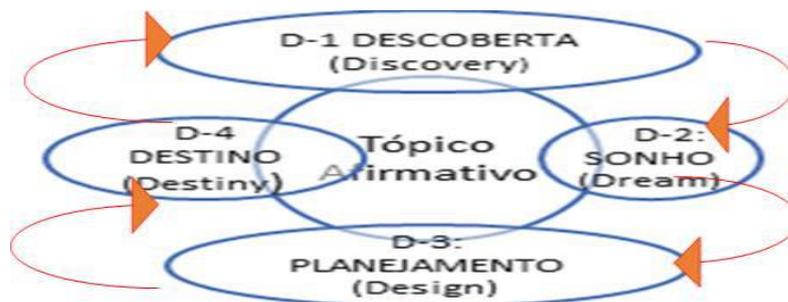
Originalmente, o ciclo apreciativo foi dividido em quatro fases que giram em torno da escolha do tópico afirmativo, que é a parte mais importante de uma análise apreciativa. Conforme Souza, McNamee e Santos (2010), sua construção, então, é uma forma de operacionalização da IA na prática. A escolha desse tópico deve estar relacionada a algo que a organização deseja aprender ou a melhorar (KELLY, 2010). As etapas da abordagem incluem a seleção desse tópico positivo para: descobrir e valorizar o que há de melhor, sonhar e imaginar o que poderia ser, projetar e coconstruir o que deveria ser e um destino para sustentar o que será (MORSILLO; FISCHER, 2007).

Como a investigação e a mudança são momentos sincrônicos, conforme salienta o princípio da simultaneidade já mencionado, a primeira pergunta que é feita interfere aquilo que se irá descobrir (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Nesse sentido, o pesquisador deve se envolver e investir no desenvolvimento de equipes, além de estimular parcerias e relações pessoais, com base no espírito da cooperação humana, corroboradas nas fases no ciclo de 4-Ds (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012).

Essas fases contemplavam o modelo denominado 4-D cuja descrição começa pela Descoberta (1-D: *Discovery*), Sonho (2-D: *Dream*), Planejamento (3-D: *Design*) e Destino (4-D: *Destiny*) (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), conforme ilustrado na Figura 9. O primeiro D se refere a descoberta da capacidade positiva, materializada através da entrevista apreciativa. Como o processo de IA envolve toda a organização, Cooperrider e Whitney (2006) argumentam que essas entrevistas devem ser realizadas com todos os interessados em determinado tema e têm como característica intrínseca a estipulação de perguntas positivas. Essa positividade está relacionada ao fato de as

peças revelarem aquilo que faz mais sentido no seu contexto de trabalho, sendo um importante motivador de descobertas de virtudes, valores e esperança

**Figura 9:** Modelo dos 4-Ds



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Cooperrider e Whitney (2006 p-51-56)

A etapa do D-1, portanto, oferece um modo prático de desenvolver o espírito de investigação, pois propõe mecanismos que permitem as pessoas a análise e o mapeamento do núcleo positivo de uma organização e a indagação acerca das causas fundamentais de seu sucesso (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). O propósito dessa fase é pesquisar, destacar e iluminar os fatores que dão vida à organização, ou seja, descobrir o melhor do que se é em qualquer situação. A tarefa, portanto, consiste em promover a aprendizagem da organização, compartilhando histórias sobre as melhores qualidades e quais fatores as tornaram possíveis (LUDEMA; FRY, 2008).

O D-2 está relacionado ao sonho, que implica a capacidade de visão para a vida, indo além do sistema como está posto de modo a se ter uma ideia mais concreta do futuro (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Nessa fase, os relatos das entrevistas apreciativas feitas no D-1 (Descoberta) devem ser postos em uso construtivo, ou seja, instigar a escuta cuidadosa acerca dos momentos da vida organizacional naquilo que há de melhor. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Dentro desta perspectiva, na medida que as possibilidades do futuro são visualizadas e colocadas em prática, elas se materializam.

O D-3 simboliza o planejamento (*design*), que corrobora para a criação de uma organização ideal, uma arquitetura social ou um planejamento do sistema em relação ao seu mundo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Isso é feito através da projeção e da construção de um arquétipo daquilo que deverá ser.

Por fim, surge a fase destino (D-4 destiny) cujo pressuposto é a experiência da inovação identificada na fase de planejamento (design) sendo posta em prática por meio de entregas negociadas com os participantes do processo, as quais demandam obtenção de apoio, alocação de recursos e de responsabilidades, cronogramas a serem cumpridos. As características dessa fase são a criatividade, a inovação e a iteração, corroboradas por

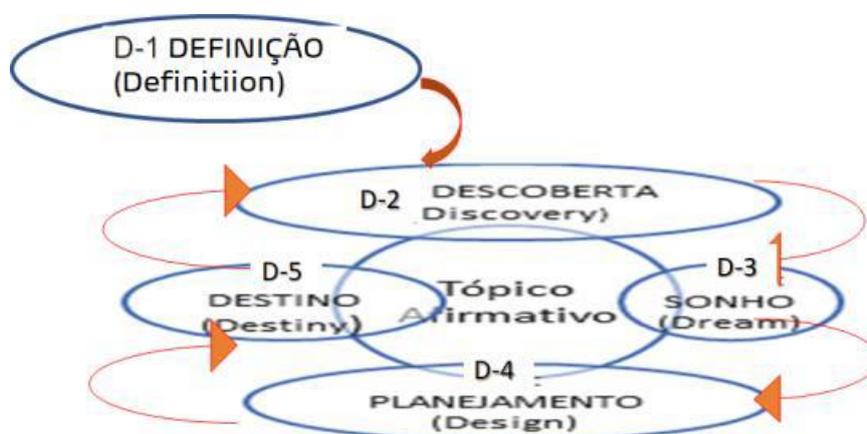
pesquisa contínuas sobre o progresso e a eficácia das mudanças efetivamente praticadas (MOHR, 2001).

Em função da sedimentação dos conceitos propostos pelo ciclo de 4-D, é fundamental ressaltar o processo dinâmico que envolve essas estruturas cujas características não são estanques e se relacionam de maneira unívoca com o tópico afirmativo. Nos estudos realizados na esfera da UFRPE, os trabalhos feitos sob a ótica apreciativa incluem um “D” antes dos demais Ds (SOUTO, 2017; AQUINO, 2018; SOUZA, 2018; COELHO, 2020, COSTA FILHO, 2021). Note-se que todos têm conotação acadêmica, ligada aos temas de dissertações, que implicam pactos entre as organizações objeto de estudo e a academia.

O novo D-1 refere-se à definição (*definition*) e é tratado como a fase mais importante do ciclo, agora composto por 5-Ds, respeitando-se a mesma sequência e os conteúdos pertinentes a cada D. Segundo Mohr (2001), essa inclusão sinaliza para o estabelecimento do foco e escopo iniciais da investigação. Nesse sentido, o autor aponta que definir a direção da investigação é muito mais do que apenas aperfeiçoar a descrição do problema de pesquisa. Isso porque, como as organizações se movem na direção das perguntas que fazem, a escolha das perguntas é vital.

A fase do D-1 também permite a participação ativa de *stakeholders* da organização sob análise (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005). A Figura 10 demonstra a inclusão dessa fase além de observar a nova lógica do esquema.

**Figura 10:** Modelo 5-D



Fonte: Adaptado de Acosta e Douthwaite (2005)

A despeito de críticas relacionadas ao foco linguístico positivo e a supressão de experiências negativas no contexto da IA, a literatura aponta que os problemas não são ignorados. Pelo contrário, há facilidade em sua identificação através da postura apreciativa (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010; REED, 2007). Isso ocorre porque o

contexto problemático não é posto como a principal situação fática, o que permite a liberdade de expressão em um ambiente livre de culpabilização.

A fundamentação teórica da IA, em seu contexto histórico e principiológico, apresentada nesta seção, fornece as bases para a integração com o trabalho institucional delineado nesta dissertação, a qual contempla um processo dinâmico de visão, mudança e proposta de criação de uma ouvidoria no MPC.

Pelo que foi visto até aqui, esse desenho institucional criativo, que envolve visionários e pessoas comprometidas com essa iniciativa empreendedora, pode ser referido como a descoberta de um novo *design* e do sonho a ser realizado. Com a IA, pode-se adotar uma maneira estruturada de fazer perguntas para apoiar a criatividade e a transformação dentro das organizações, ou mesmo a promoção de uma mudança resultante da proposição de um novo arranjo. Associado ao trabalho institucional, o emprego da IA significa que será posto em evidência o convite para que aconteça essa mudança. A próxima seção, que trata da metodologia, avança nessa direção.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção se faz o delineamento dos procedimentos metodológicos atinentes ao desenvolvimento da dissertação. Para isso, apresenta-se o enquadramento da caracterização do estudo, da coleta e da análise dos resultados que serão encontrados, entre outros aspectos.

Como referência sugestiva, Waters e White (2015) relatam ter adotado o seguinte esquema teórico-empírico para o seu estudo: (1) ser colaborativo; (2) estar baseado na utilização do modelo de 5-D, como um roteiro para análise e reflexão dos participantes; (3) ter caráter empoderador, com aproveitamento das capacidades e experiências já existentes na organização para gerar as mudanças, em vez de adotar uma orientação impositiva; e (4) ser apreciativo, concentrado nos pontos fortes da organização, entre outros aspectos.

O foco reside em olhar para o que funciona satisfatoriamente, de modo a se contar com um bom ponto de partida para a mudança. Nunca é demais ressaltar, como dito por Cooperrider e Whitney (2006), que a IA é radicalmente diferente das abordagens alinhadas com a criação de estratégias de mudança preocupadas em fazer o diagnóstico de problemas e erros identificados em uma organização, com propostas de correções a serem efetuadas.

Ao longo das próximas seções apresentam-se as especificidades metodológicas que contemplam o trabalho institucional positivo aplicadas a este estudo de caso. De um lado, o emprego da IA deverá destacar o protagonismo e engajamento do pessoal do MPC, de sorte que a orientação adotada na dissertação se volta para a criação de um ambiente colaborativo e positivo, favorável à *advocacy* da ouvidoria, como uma das principais estratégias de trabalho institucional adotadas nesta dissertação.

Por outro, seguindo a ótica do trabalho institucional, isso favorecerá a compreensão acerca de como as atividades realizadas por esses protagonistas implicam boas práticas na condução de uma mudança institucional. Segundo Lawrence e Suddaby (2006), deve-se reconhecer a força da intencionalidade dos indivíduos que representam as organizações nesse processo.

Com base em tal estratégia metodológica se pretende alcançar o objetivo geral da dissertação que consiste em analisar, enquanto instrumento de *compliance*, como um arranjo organizacional de uma ouvidoria pode ser proposto segundo as abordagens institucional e apreciativa no contexto do estudo de caso do MPC.

O primeiro passo dado considera importantes aspectos relativos ao envolvimento dos participantes para que possam valorizar seu próprio papel nesse processo. Sob a perspectiva construcionista e social, conta-se que os próprios colaboradores do MPC sejam mobilizados para identificar os mecanismos que favorecem os pontos fortes desse novo arranjo organizacional, reportados aos pilares institucionais, moldados por Scott (2013). A busca pelo exercício da *advocacy* também contribui para que se possa traçar o perfil desses atores, o que pretendem e podem fazer nesse sentido (MINTROM; VERGARI, 1996). Deste modo, prevê-se a montagem de estratégias que permitam a defesa da ouvidoria como um instrumento de um programa de *compliance* no MPC.

Esta se trata de uma pesquisa entendida como fruto de uma ação colaborativa, que requer o estabelecimento de relações dos pesquisadores com o pessoal de uma organização, de forma que o conhecimento das pessoas seja trazido à luz e compartilhado por meio de interação e troca (GERGEN; GERGEN; BARRETT, 2004). O modelo de 5-D foi adaptado e delineado com foco nesse desenho de pesquisa.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS; MARCONI, 2010). A partir dessa ótica, com a finalidade de organizar melhor os fatos e obter, conseqüentemente, o seu entendimento, caracterizar o estudo se torna uma atividade imprescindível (GIL, 2018), sendo que a natureza da pesquisa está relacionada ao seu objetivo geral. O Quadro 11 contém a classificação mais próxima e pertinente ao que se fará neste estudo.

**Quadro 11:** Natureza da pesquisa

Pesquisas Exploratórias	Têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado
Pesquisas Descritivas	Têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis
Pesquisas Explicativas	Têm como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Estas pesquisas são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois têm como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas

Fonte: Adaptado de Gil (2018).

Sendo assim, a presente pesquisa é caracterizada como sendo descritivo-exploratória, marcada por seu viés colaborativo, que combina a visão construcionista

aplicada ao fenômeno da positividade e generatividade em uma instituição do terceiro setor (OLIVEIRA, 2019).

Conforme propõe Vergara (2016), a pesquisa descritiva recomenda expor as características de determinado fenômeno sob investigação, qual seja, o da ouvidoria em uma ONG, o que envolve levantar principais forças para o tratamento das denúncias, para a análise de sugestões e para o recebimento de elogios, por exemplo. Além disso, o viés exploratório foi realizado em uma área em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, que proporcione maior familiaridade com o problema (GIL, 2018; VERGARA, 2016).

Por definição, esta é uma pesquisa qualitativa, devido às opções feitas por conta da lógica construcionista e interpretativa da IA, cujo foco se detém na dinâmica dos pilares institucionais e sua identificação com os correspondentes tipos de trabalho institucional. Sobretudo, os que pressupõem a construção de significado e as estratégias de engajamento das pessoas em torno de uma ouvidoria no MPC. Na pesquisa, esta atividade é socialmente construída, cabendo ao pesquisador focar aquilo que as ações significam para as pessoas que as praticam. Cabe considerar, ainda, que a pesquisa deve ser sensível ao contexto encontrado (NEUMAN, 2014).

Dessa maneira, o pesquisador diminui a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, de modo a melhor compreender os fenômenos para sua descrição e interpretação (TEIXEIRA, 2011). Conforme corroboram Santos et al. (2020), este tipo de pesquisa decorre do conjunto de sentidos, valores, crenças e comportamentos sociais que não seriam passíveis de quantificação.

A teoria da IA afirma que as organizações são o centro da atividade humana, primeira e precipuamente, e que as relações prosperam onde existe um olhar apreciativo, materializado no compartilhamento de sonhos e apreensões sob maneiras afirmativas. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Isso está correlacionado com o que propõe Minayo (2009) acerca da metodologia qualitativa, pois, segundo a autora, essa metodologia trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.

A pesquisa qualitativa explora atitudes, comportamentos e experiências por meio de métodos como entrevistas (DAWSON, 2002). Assim, a caracterização do trabalho realizado sob esse viés encontra amparo na proposta apreciativa, que sugere se observar o critério de variedade, ou seja, a equipe deve conter múltiplas “vozes”, já que é na diversidade que se origina uma riqueza maior de relações, diálogo e possibilidades (COOPERRIDER; WHITNEY, STAVROS, 2009). Os autores enfatizam que esta é uma

perspectiva construtivista, em que a epistemologia desse tipo de pesquisa vem a ser influenciada pela visão de que existem múltiplas realidades que são construídas por diferentes indivíduos.

Assim, deve-se envolver os participantes no processo de interpretar e compreender a realidade sob análise (GUBA; LINCOLN, 1994). Da mesma forma, não há conhecimentos subjetivos individuais, mas sim construções locais e culturais que ocorrem de modo coletivo (VAN DER HAAR; HOSKING, 2004). Para Pill (2015), justamente por ser uma forma de epistemologia construtivista, a IA leva à pesquisa qualitativa, com a utilização da lógica indutiva para se interpretar as experiências e os significados que surgem ao durante a realização da pesquisa.

Nesse caminho metodológico também se reconhece a escolha por uma pesquisa colaborativa que acompanha toda a fundamentação apreciativa não sendo os resultados exclusivos do pesquisador (REED, 2007). A montagem de um grupo colaborativo, no caso do MPC, promoveu o envolvimento de todos ao longo do ciclo apreciativo, desde a coleta até a análise dos dados, como se explica a seguir.

## 3.2 PROTOCOLO DA SIMULTANEIDADE NA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS EM CADA ETAPA DO CICLO APRECIATIVO

### 3.2.1 Formulação do ciclo apreciativo

A proposta da IA defende que o método construtivista aplicado à coleta de dados se desenvolve na medida em que o pesquisador conhece melhor o contexto no qual está trabalhando (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010).

Consequentemente, a elaboração de um protocolo procurou seguir os princípios construcionistas e da simultaneidade da IA ao longo do ciclo de 5-D, segundo a perspectiva cognoscitiva pertinente a cada “D” integrante do modelo, cujo encadeamento depende da superação dos desafios únicos de cada contexto de pesquisa (OLIVEIRA; SENA; MANDÚ, 2018).

A implementação do modelo de pesquisa baseado na IA requereu o diálogo pessoal e acadêmico com os membros da organização e seus interessados, em especial diante da configuração conjunta do estudo. Assim, tornou-se possível estar mais próximo das reais possibilidades e contribuições a serem dadas para a sua consecução (MOHR, 2001). Pode-se dizer que, desde o primeiro passo dado na pesquisa no MPC, já teve início o trabalho político, considerando a definição da intencionalidade da mudança a ser realizada (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Trabalhou-se com a lógica da estreita colaboração entre um grupo de pessoas acerca da proposta a ser feita, em especial, contando com o apoio da alta administração do MPC, reconhecidamente alinhada com o *compliance* (COSTA FILHO, 2021; COELHO, 2020).

Na fase de definição (D-1), então, a coleta de dados envolveu atores que tinham poder de decisão, nomeadamente para estabelecer regras e direitos no MPC, acerca dos limites e possibilidades balizadores da futura ouvidoria. Encontros e conversações foram realizados como forma de estimular a *advocacy* para influenciar a gestão institucional do MPC. Procurou-se contar com a adesão dos componentes do grupo colaborativo, na montagem da agenda executiva da pesquisa e, não menos importante, no formato de tecnologia remota adotado para a coleta e análise de dados em tempos de pandemia da Covid-19, como se discorre mais adiante.

Não se pode esquecer que o tópico afirmativo demarca o centro do modelo 5-D e constitui o eixo central da investigação (OLIVEIRA, 2019). Junto com a definição do tópico afirmativo, também se promoveu a sensibilização das partes interessadas do sistema, para quem se faz o convite visando aos resultados da pesquisa. O enunciado de um ou mais tópico(s) afirmativo(s) fez parte desta etapa, que correspondeu às escolhas dos participantes sobre os rumos que dados à pesquisa, com foco no poder de novas ideias como uma força para a mudança.

Nesse caso específico, coube envidar esforços também para relembrar o *background* das realizações e momentos em que os envolvidos deram seu melhor (descoberta), posto que o pessoal do MPC já tinha conhecimento da metodologia apreciativa. Junto com eles, assistiu-se à emergência de múltiplas realidades, decorrentes das visões de cada participante, cabendo à pesquisadora instigar a reflexão sobre os processos institucionais existentes, fazer projeções e estimular o engajamento que viabilizasse a pesquisa. Vale dizer que o trabalho institucional positivo ofereceu condições formativas ao desenho de uma ouvidoria, com perspectivas relativas à construção de estruturas administrativas, processos, políticas e práticas visando ao seu surgimento como uma instituição positiva (HOY; TARTER, 2011).

Nesse sentido, conforme aponta Oliveira (2019), a dinâmica geradora foi proveniente de várias fontes: análise documental, visitas técnicas ao local da pesquisa e contato com instituições que servissem de referência, a exemplo da ONG Parceiros Voluntários, discussões em grupo nas oficinas da pesquisa, observação participante e não participante, aplicação de questionários. Isso porque esses são instrumentos usualmente utilizados quando se deseja realizar uma detalhada exploração e descrição de um objeto.

No estudo do MPC, em termos procedimentais, recorreu-se ao uso de roteiro de perguntas formuladas previamente às oficinas apreciativas, prioritariamente pelo meio eletrônico de envio aos participantes, em virtude da situação pandêmica da Covid-19, ainda latente durante a elaboração deste trabalho.

Em complemento, ferramentas como *e-mails*, videoconferências, *whatsApp*, telefonemas e outras mídias sociais foram utilizadas para fomentar o diálogo apreciativo. Os instrumentos normativos foram coletados junto à instituição, de forma documental ou mesmo virtual. Com esse esquema procedimental se conseguiu criar um banco de dados contendo os elementos regulatórios, normativos e cultural-cognitivos do MPC, no contexto desta pesquisa que tem a ouvidoria como objeto.

Através de protocolo, uma reunião foi agendada com a alta administração do MPC, obtendo-se como resultados as indicações dos integrantes do grupo colaborativo de pesquisa, assim como se fez nos estudos do Código de Ética e Conformidade e nos do *compliance* (COSTA FILHO; OLIVEIRA, 2022; COSTA FILHO, 2021; COELHO; OLIVEIRA, 2022; COELHO, 2020). Um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi elaborado e apresentado aos participantes, como recomendado pelas boas práticas de pesquisa (Apêndice A).

É importante ressaltar que o viés interativo constitui elemento fundamental na realização da pesquisa, posto que a coleta e a análise dos dados foram integradas, bem como validadas em ação pelos participantes. Ao mesmo tempo, deu-se a criação de um espaço de conhecimento compartilhado, capaz de favorecer os eventos dialógicos para a consecução das fases do modelo de 5-D.

### **3.2.2 Aspectos Éticos**

Por meio da Plataforma Brasil, o então projeto de dissertação foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal Rural de Pernambuco CEP/UFRPE em 05/10/2021 e logrou ser aprovado no dia 03/11/2021.<sup>2</sup> Do parecer constou a expressa aprovação do projeto, agora apresentado sob a forma desta dissertação. Ressalta-se que o CEP/UFRPE segue as diretrizes do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde (CNS/MS) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), que recomendam obter o termo de anuência de pesquisa, tal como foi feito. Os dados obtidos por meio do formulário e informações institucionais constantes em documentos fornecidos pelos colaboradores responsáveis foram pautados em uma

---

<sup>2</sup> Conforme Parecer PB 5.062.267. CAAE: 52399321.5.0000.9547

conduta moralmente correta atendendo aos aspectos éticos esperados em um trabalho científico.

Destaca-se a necessária exposição dos benefícios diretos, indiretos, os riscos e as estratégias para minimizá-los. Não obstante o pessoal do MPC já ter feito parte de pesquisa apreciativa em oportunidades anteriores, os procedimentos não trouxeram desconforto para os participantes das atividades do modelo de 5-D. Havia a expectativa de que houvesse reação negativa quanto à temática “ouvidoria” e medo em relação à nova mudança institucional relacionada com o *compliance*, o que não aconteceu. Outra preocupação que foi superada disse respeito a qualquer manifestação de cansaço ou irritabilidade, em virtude da utilização intensiva do computador, sobretudo em função da tecnologia remota.

Apesar do grau desses riscos ser pequeno, sua minimização ocorreu pela garantia de sigilo quanto à identificação das manifestações externadas pelos participantes, incluindo o respeito a eventual pedido de retirada da pesquisa ou abstenção de opinião. Felizmente, nada disso ocorreu.

No tocante aos benefícios diretos e indiretos para os voluntários, a proposta de criação de uma ouvidoria representou a oportunidade de o MPC contar com um instrumento de *compliance* junto com a existência de uma unidade ligada à estrutura organizacional, visando ao direito de comentar e reclamar; prevenir, mitigar ou resolver tensões; promover o empoderamento da comunidade; construir e manter boas relações de confiança entre os *stakeholders*, transparência e diálogo interno e externo. Aos participantes apresentou-se a oportunidade de a ouvidoria ser um espaço para se adotar práticas relativas ao atendimento de requisitos de certificação e aplicação de padrões de conformidade e de direitos humanos, além de fortalecer o respeito aos valores defendidos pela instituição. Em síntese, envidou-se esforços para que se pudesse garantir legitimidade por parte dos *stakeholders* que o abordam, proporcionando-lhes canais de acessibilidade a fontes de informação e, até mesmo, de aconselhamento.

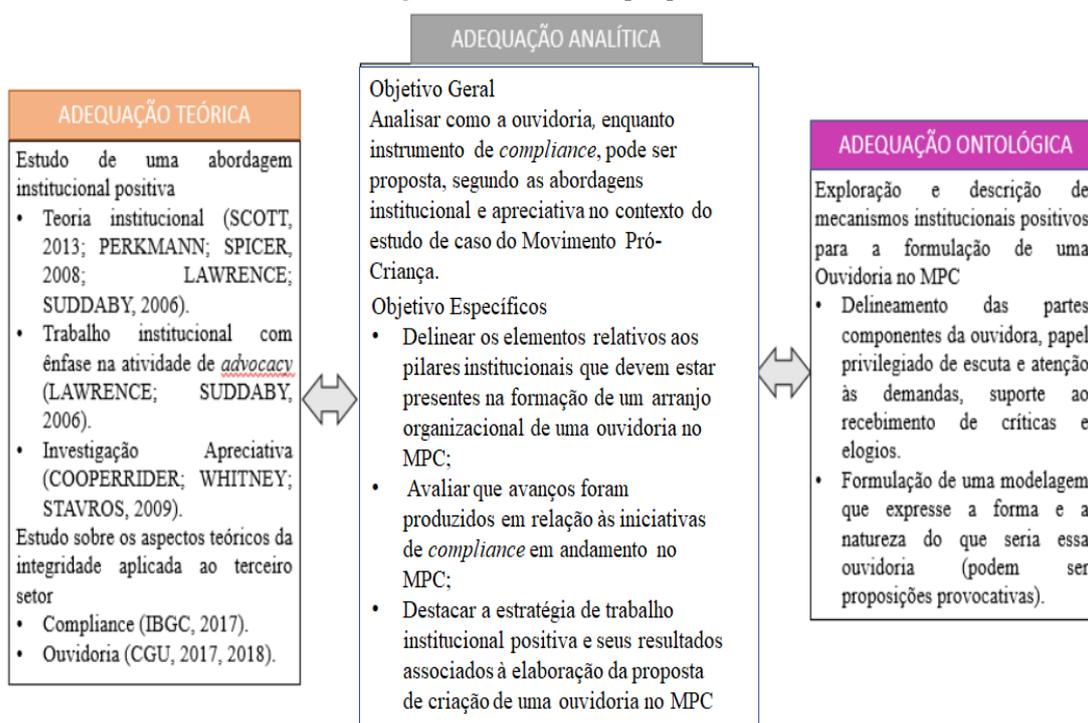
### 3.3 FASES DO MODELO DE 5-D: ARTICULAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS DADOS COMO INSTRUMENTOS BÁSICOS

A IA, como estratégia de pesquisa, não privilegia nenhuma abordagem analítica específica, cabendo explorar as possibilidades e o contexto de interpretação dos dados (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010). Segundo Oliveira (2019), para fins de aplicação da IA na abordagem empírica da positividade de ONGs, destacam-se os mecanismos

explicativos e contingenciais responsáveis para obtenção de resultados observáveis em casos concretos.

Há duas características fundamentais para uma metodologia científica rigorosa e transparente: ser explícito e sistemático sobre o conjunto de escolhas do modelo da dissertação (SEELOS, 2010). Para o autor, a análise dos dados é avaliada pela capacidade do modelo, adequadamente, descrever, explicar e prever fenômenos sociais. A fim de alinhar essas características ao presente estudo, a Figura 11 apresenta a adequação teórica, analítica e ontológica, baseado nos estudos de Seelos (2010) e Oliveira (2019).

**Figura 11:** Modelo da pesquisa



Fonte: Adaptado de Seelos (2010) e Oliveira (2019).

A adequação teórica define o escopo para coleta e análise de dados organizacionais específicos para cada tipo de pesquisa (SEELOS, 2010). Nesse sentido, a adequação teórica da pesquisa foi fundamental para fomentar as bases do estudo de uma ouvidoria a partir de mecanismos institucionais e positivos. Em seguida, a adequação analítica permite a aplicação ao caso concreto dos elementos referenciados nas bases teóricas, que serão analisados sob a ótica de cada objetivo específico. Por fim, a adequação ontológica é a responsável por dar vida ao estudo, partindo da visão cognitiva acerca da importância e do porquê as ouvidorias existem e que formas elas possuem ou podem vir a assumir.

Após essa análise, é preciso conectar as narrativas às relações entre a proposição de uma ouvidoria e que ações são requeridas por meio do trabalho institucional,

respeitando-se as peculiaridades típicas de uma organização do terceiro setor. Para tanto, uma abordagem narrativa pode facilitar o foco nas atividades e nas intenções no contexto de um trabalho institucional a ser constituído (BONTJE et al., 2019). Isso significa que o papel de análise de dados voltado para as narrativas e diálogos produzidos ao longo do modelo de 5-D serão primordiais para captar a intencionalidade dos agentes institucionais componentes do grupo colaborativo e como entendem que deve ser a condução desse processo.

Segundo a proposta de Seelos (2010), a análise de dados abrange um tripé que permite fazer uma triangulação (teorias, estratégias de análises e variedade de dados empíricos), através das adequações propostas acima. A análise dos dados, a partir dessa modelagem, permite resgatar os fundamentos e as questões postas no D-1 e os “D” seguintes.

De acordo com Santos et al. (2020), a triangulação é uma dessas estratégias de aprimoramento dos estudos qualitativos envolvendo três ou mais diferentes perspectivas acerca de um mesmo fenômeno. Nesta dissertação se recorreu, pelo menos: a) a três *corpus* teóricos, ou seja, *compliance* em uma organização do terceiro setor, trabalho institucional e abordagem apreciativa; e b) a três fontes empíricas de dados, ou seja, dados colhidos do modelo de 5-D, dados documentais e dados da observação da pesquisadora.

Com isto, espera-se ter aumentado a sua credibilidade, ao se utilizar dois ou mais métodos, teorias, fontes de dados e pesquisadores, o que auxiliou a apreensão do fenômeno sob diferentes níveis, considerando, desta forma, a complexidade dos objetos de estudo.

Segundo Yin (2005), qualquer achado ou conclusão do estudo é mais convincente e acurado se for baseado em diversas fontes diferentes de informação, seguindo uma convergência semelhante. Ou seja, através da convergência de evidências, a triangulação endossa a validade do *constructo* da pesquisa. Já para Marcondes e Brisola (2014), o modelo de análise por triangulação fundamenta-se na coleta de dados e no alinhamento de três perspectivas de análise: os dados empíricos levantados, o diálogo com os protagonistas da pesquisa e a análise do ambiente.

### 3.4 MONTAGEM LÓGICA DA PESQUISA

Uma montagem lógica e bem detalhada da pesquisa foi elaborada para delinear os elementos teóricos e empíricos adotados e a cronologia dos procedimentos metodológicos

de execução da dissertação (MARCONI; LAKATOS, 1990), como exposto no Quadro 12, que demarca a realização do ciclo apreciativo aplicado do 1-D até o 4-D.

**Quadro 12:** Montagem lógica da pesquisa

Objetivo geral: analisar como a ouvidoria, enquanto instrumento de <i>compliance</i> , pode ser proposta, segundo as abordagens institucional e apreciativa aplicadas ao estudo de caso do Movimento Pró-Criança (MPC).			
Objetivos específicos	Categorias temáticas, teóricas e institucionais	Procedimentos ciclo 4- D	Coleta de Dados
1. Delinear os elementos relativos aos pilares institucionais que devem estar presentes na formação de um arranjo organizacional de uma ouvidoria no MPC	<p>a) Pilares Institucionais (SCOTT, 2013; SCOTT; HALL, 2016).</p> <p>b) Processos de Institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999)</p> <p>c) Trabalho institucional, com ênfase na estratégia da <i>advocacy</i> (PERKMANN; SPICER, 2008; LAWRENCE; SUDDABY, 2006; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).</p> <p>d) Força institucional do grupo colaborativo (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019).</p> <p>f) Abordagem apreciativa e escolha do tópico afirmativo (WATERS; WHITE, 2015; COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).</p>	<p>D-1 – Definição</p> <p>a) Estabelecer um protocolo apreciativo de pesquisa, como ponto de partida para envolvimento dos participantes do MPC e montagem de um grupo colaborativo</p> <p>b) Colaborar na formulação de um ou mais tópico(s) afirmativo(s)</p> <p>a) Definir o escopo do trabalho institucional positivo à luz dos elementos relativos aos pilares normativos que devem estar presentes no arranjo organizacional da ouvidoria.</p> <p>c) Enfatizar os pilares institucionais mais apropriados ao desenho institucional (arranjos) de uma ouvidoria, na ótica apreciativa, documental e conforme sugestões do grupo com instrumentos de <i>Compliance</i></p>	<p>- Reuniões com a cúpula do MPC participantes do grupo colaborativo</p> <p>-Pesquisa bibliográfica</p>
2. Avaliar que avanços foram produzidos em relação às iniciativas de <i>compliance</i> em andamento no MPC?	<p>a) Investigação apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006)</p> <p>b) Elaboração do Código de Ética e Conformidade (COSTA FILHO, 2021) e a continuidade de um programa de <i>compliance</i> (COELHO, 2020)</p> <p>c) Agência e estrutura</p>	<p>D-2 – Descoberta</p> <p>a) Descobrir o conjunto de forças que dão vida ao programa de <i>compliance</i> no MPC;</p> <p>b) Levantar os fundamentos que dão sustentação às experiências, momentos criativos, eventos ou fatores exitosos que possam ser agregados à criação de um arranjo organizacional identificado com uma ouvidoria;</p> <p>c) Elencar temas ou pontos comuns entre os conteúdos do item “b” e os elementos da <i>advocacy</i> visando à constituição compreensiva do futuro arranjo</p>	<p>- Preparação e envio prévio aos participantes do material que será utilizado nas oficinas apreciativas</p> <p>- Agendamento e realização das oficinas apreciativas reunindo os participantes do grupo colaborativo</p> <p>- Validação das atividades do D-1</p> <p>-Pesquisa bibliográfica</p>

	<p>(LAWRENCE; SUDDABY (2006) e construção de uma base forte de legitimidade (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019)</p> <p>d) Levantamento das experiências positivas dos participantes (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005; VAN GRAMBERG, 2010)</p>	<p>organizacional e seu núcleo positivo (o que há de melhor nessa inovação)</p>	
<p>3. Destacar a realização da estratégia de trabalho institucional positiva e seus resultados associados à elaboração da proposta de criação de uma ouvidoria no MPC.</p>	<p>a) Formas de trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006)</p> <p>b) Estratégia da <i>advocacy</i> no contexto de um trabalho político (PERKMANN; SPICER, 2008; LAWRENCE; SUDDABY, 2006)</p> <p>c) Agência e estrutura (LAWRENCE; SUDDABY (2006); DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019)</p> <p>d) Ouvidoria e ouvidor (BRASIL, 2018; 2018); (BASTOS; PEREIRA, 2019)</p> <p>e) Desenvolvimento do futuro</p>	<p>D-3 – Sonho</p> <p>a) Convidar os participantes a vislumbrar, de forma colaborativa, um futuro desejado para a ouvidoria;</p> <p>b) Levantar três desejos a serem atendidos com a constituição de uma ouvidoria</p>	<p>- Preparação e envio prévio aos participantes do material que será utilizado nas oficinas apreciativas</p> <p>- Agendamento e realização das oficinas apreciativas reunindo os participantes do grupo colaborativo</p> <p>- Validação das atividades do D-2</p> <p>-</p>

	<p>desejado para a ouvidoria no MPC (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005; COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).</p> <p>f) Planejamento através de propostas comunicativas (SANTOS et al. (2017)</p>	<p>D-4 – Planejamento</p> <p>a) Construir coletivamente um ou mais produtos que possam ser elaborados mediante <i>design</i> conjunto dos marcos regulatórios, normativos e cultural-cognitivos associados à futura ouvidoria.</p> <p>b) Delinear uma proposta comunicativa que dê visibilidade à ouvidoria como um arranjo inovativo. Pode ser um modelo conceitual, um mapa cognitivo ou uma ilustração que capture o resultado desse processo de sonho/visualização;</p> <p>c) Delinear esquemas do novo arranjo, com seus sistemas, estruturas, estratégias, processo e imagens alinhados com as etapas anteriores do ciclo apreciativo;</p> <p>d) Transformar o futuro em planos ou projetos, com conteúdo e pressupostos institucionais que impulsionem a formulação da futura ouvidoria, associados à estratégia do trabalho institucional positiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação e envio prévio aos participantes do material que será utilizado nas oficinas apreciativas</li> <li>- Agendamento e realização das oficinas apreciativas reunindo os participantes do grupo colaborativo</li> <li>- Validação das atividades do D-3</li> <li>-Pesquisa bibliográfica</li> </ul>
<p><b>ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS E INTERPRETAÇÃO:</b> Cada “D” constitui uma categoria temática que terão seus núcleos de sentido derivados do desenvolvimento consecutivo das etapas do modelo, devidamente associados aos significados da <i>advocacy</i> e dos tipos de trabalhos institucionais identificados.</p>			

Fonte: Elaboração própria

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 APLICAÇÃO DO MODELO DE 5-D

#### 4.1.1 Definição do tópico afirmativo (1-D)

No contexto de utilização da IA, pessoas de todos os níveis da organização podem tornar-se parte de um processo de investigação que busca encontrar os pontos fortes de um sistema e são convidadas a utilizá-lo como uma plataforma para criar mudanças (WATERS; WHITE, 2015). Não obstante, o comprometimento do líder da organização é fundamental para que haja engajamento e confiança por parte dos demais colaboradores (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Nesse sentido, foi efetuado um contato inicial com a presidência do MPC, para o fornecimento da Carta de Anuência necessária à realização da pesquisa, constando a expressa aceitação dos procedimentos adotados, em face das conformidades exigidas pelo Comitê de Ética da UFRPE. Esta etapa está registrada no Apêndice B.

Em 11/11/2021, ocorreu o encontro inicial, realizado na sala da presidência do MPC, com as seguintes presenças: presidente do MPC, secretária executiva e a orientadora, membro do conselho consultivo. No referido encontro, a pesquisadora apresentou o escopo da dissertação e as linhas gerais da abordagem institucional e apreciativa, para que fosse possível compartilhar as ideias centrais do estudo com o grupo colaborativo.

O desejo por parte da presidência e da secretária executiva voltado para a criação de uma ouvidoria foi amplamente ressaltado. Inclusive, foi destacada a futura conquista de reconhecimento social do MPC e a importância de uma estreita relação com a sociedade. Além disso, ressaltou-se o papel importante por meio de campanhas junto as concessionárias Neoenergia (Celpe) e Compesa, nas contas mensais de energia e de água, como a maior fonte de arrecadação da organização (MPC, 2018).

Nesse contexto, também ocorreu a retrospectiva dos trabalhos acadêmicos precedentes e o reconhecimento da abertura dada pelo MPC para a realização de novas pesquisas (COSTA FILHO, 2021; COELHO, 2020; SOBRAL, 2013; SANTOS, 2012; OLIVEIRA, 2012; ARAÚJO, 2010; DIAS, 2008; SILVA, 2004). Segundo o presidente, o MPC tem a meta de atingir 700 mil pessoas físicas contribuintes, podendo chegar ao quantitativo de 1 milhão de doadores, através de programas recentes com a Neoenergia, entidade gestora da Celpe.

De acordo com a secretária executiva “a ouvidoria será de extrema importância para a organização”. Prontamente, decidiram que o grupo colaborativo seria composto

pelos membros sugeridos pelo presidente do MPC. Observa-se que o trabalho político envolve a geração de apoio social para uma prática por meio do recrutamento de atores relevantes em coalizões e redes, com o poder de estabelecer regras e regulamentos (PERKMANN; SPICER, 2008). Além disso, a participação do presidente do MPC no grupo colaborativo reforçou o quão importante é o líder confiar no processo e apoiar as ideias que surgem a partir dele (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

Nesta etapa que precedeu a formação do grupo colaborativo, a pesquisadora trouxe o depoimento do ouvidor da ONG Parceiros Voluntários (Apêndice C). O entendimento foi de que um trabalho institucional destaca como e porque os atores contribuem para interpretar, traduzir, transpor, editar e recombinar instituições e como essas ações levam a adaptações institucionais (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). A narrativa dada por alguém externo cuja organização também é do terceiro setor e já tem uma ouvidoria instalada visou ao fornecimento de bons parâmetros para o estudo da institucionalização da ouvidoria no MPC. Até porque, essa seleção dos participantes deve considerar a busca de uma maior participação possível, ou seja, a escolha de diferentes pessoas que ocupem posições e espaços distintos e que representem a pluralidade do contexto estudado (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010).

Assim foi que se colheu o depoimento do ouvidor da Parceiros Voluntários, sediada em Porto Alegre, que é uma ONG sem fins lucrativos e apartidária, criada há mais de 20 anos com o objetivo de transformar o mundo em um lugar melhor para as pessoas viverem. O ouvidor da Parceiros Voluntários concedeu uma entrevista *online* relatando que

o processo de criação de uma ouvidoria foi devido a uma sugestão da empresa que faz a nossa auditoria que é a PWC.<sup>3</sup> Uma vez que a Parceiros Voluntários sempre teve como valor a questão da transparência em nossos processos, o processo de criação da ouvidoria foi muito simples e rápido. Entendo ser bastante relevante, pois é um canal direto com o nosso cliente (entrevista com o ouvidor da Parceiros Voluntários).

O significado de uma voz externa à organização é corroborado pelo argumento de Armani (2013), segundo o qual, tem sido reservado às ONGs o desafio de fortalecer a formulação de alianças estratégicas com diferentes *stakeholders*, a fim de aumentar sua legitimidade social, seu protagonismo e sua autonomia (ARMANI, 2013).

Para dar operacionalidade ao novo grupo colaborativo, foi criado um grupo de *Whatsapp*, de modo que a pesquisadora pudesse marcar as reuniões e encaminhar instruções prévias às oficinas do ciclo apreciativo. Também se estabeleceu que os

---

3 A abordagem da PWC é projetada para atender às crescentes expectativas de transparência e engajamento de *stakeholders*, através da combinação de auditoria e *compliance*, com a ampliação da capacidade em áreas especializadas como cibersegurança, privacidade de dados, ESG e inteligência artificial. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt>. Acesso em: 05 mai 2022.

membros do grupo colaborativo recebessem por *e-mail* uma cópia do então projeto de dissertação e os preparativos dos encontros *online*, junto com a solicitação da assinatura por todos do TCLE. Outra medida proposta foi a de que os participantes passassem a receber os questionários apreciativos, utilizando-se o *Google Forms*, com o conteúdo do roteiro com as perguntas de cada “D”, prévios ao agendamento de cada oficina.

No dia 19/11/2021, realizou-se o primeiro encontro, na esfera do 1-D, via plataforma *Google Meet*, com a presença do grupo colaborativo, formado por sete membros convidados: Secretária Executiva, Assessora de Comunicação e Marketing, Diretor Financeiro, Coordenador do Voluntariado, Conselheira Consultiva e Assessora Jurídica, Diretor Administrativo e a Pesquisadora Orientadora, que também é mais um membro do conselho consultivo do MPC.

Ao grupo colaborativo foi enviado o projeto de dissertação e um breve resumo dos seus principais aspectos. Todos agradeceram a atenção e se mostraram interessados no desenvolvimento da pesquisa. O Diretor Administrativo logo afirmou que acredita ser esta uma grande contribuição para o Pró Criança, diante da proposta de criação de uma ouvidoria, conforme seu relato

principalmente em relação a validade da organização perante a sociedade, pois a ouvidoria realmente ajudará no cumprimento das finalidades e da missão da instituição. Será muito bem-vinda a ouvidoria para o Pró Criança.

Em seguida, a Conselheira Consultiva e Assessora Jurídica endossou a fala do Diretor Administrativo, sob o argumento de que as pessoas precisam de escuta e a ouvidoria é justamente esse tipo de órgão. A instituição, portanto, ficaria a par do que está acontecendo, se está trabalhando bem, se está correspondendo às expectativas. Além disso, ela ainda ressaltou a importância da ouvidoria no MPC como uma forma de divulgar o trabalho da instituição e melhorar todos os seus processos. O Diretor Financeiro destacou a ouvidoria como um instrumento para a utilização dos funcionários, através do diálogo funcionário-ouvidor para exposição de sugestões e reclamações.

A Conselheira Consultiva e Assessora Jurídica, nesse aspecto, lembrou que o ouvidor poderia atuar como mediador, não só para escutar, como também para dialogar com os funcionários. Corroborando com isso, o Diretor Administrativo expôs a necessidade de que a ouvidoria funcione de forma efetiva. Essas exposições dos colaboradores reforçaram o interesse e a intenção dos atores, característica presente no alicerce do trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

O Coordenador do Voluntariado expôs que o MPC tem, atualmente, 52 voluntários, sendo a maioria lotada na unidade (e sede) dos Coelho, seis na unidade do Recife Antigo e uma voluntária na unidade de Piedade. O setor que mais tem voluntário é o Núcleo de Inclusão Digital (NIT), composto por monitores da área de robótica,

recondicionamento de computadores usados e iniciação à informática. Ressaltou, ainda, que a tendência é crescer, pois a cada mês aumenta a procura por vagas no voluntariado. Há, inclusive, uma lista de espera, a despeito da pandemia.

A pesquisadora orientadora, em relação aos estudos precedentes, enfatizou o acolhimento do MPC em relação ao *compliance*, iniciando-se uma discussão desde o âmbito do controle interno, o que deixou uma impressão muito positiva, pois o MPC trabalha com ética, transparência, prestação de contas e reuniões do conselho consultivo com mais de 20 representantes de diferentes instituições (públicas, privadas e da sociedade civil).

Além disso, o Código de Ética e Conformidade já faz parte da proposta do Plano de Ação 2021-2022 do MPC (MPC, 2021). Destarte, destacou a legitimidade do grupo colaborativo formado, pois são pessoas que trabalham positivamente na organização, capazes de introduzir uma nova perspectiva para a sociedade. Como tal, ele pode ser visto como poderosa força institucional, cujas expectativas coletivas influenciam o desenvolvimento e a difusão de novas instituições (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019).

A fim de explicar o contexto do trabalho a ser realizado, os aspectos metodológicos e as justificativas apresentadas, a pesquisadora colocou-se à disposição dos presentes para discutir quaisquer assuntos ligados ao estudo. Na discussão, enfatizou-se temas tais como: o crescimento do terceiro setor, devido às mudanças sociais e tecnológicas, aliado à contínua crise de confiança na capacidade do Estado e a uma revolução associativa global (DIAS; RODRIGUES, 2002; SALAMON, 1988); a instituição do Programa de Integridade (OAB - DF, 2018); as recentes pesquisas sobre o *compliance* no MPC (COSTA FILHO, 2021; COELHO, 2020); a caracterização positiva das disposições criativas de uma equipe em uma organização (MORSILLO; FISCHER, 2007); e a atuação de atores em apoio a institucionalização de uma ouvidoria em uma ONG (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

A pesquisadora salientou o protagonismo do grupo colaborativo para a criação de uma proposta de ouvidoria, pois, a despeito da análise teórica do que compõe esse instituto, a IA permite identificar o que faz sentido para a organização, através dos seus pontos fortes, que trazem bom convencimento para se trabalhar com mudanças institucionais (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Dito desta forma, foi exposto o ciclo 5-D, de forma visual, para que o grupo pudesse perceber como será posto em prática o protocolo apreciativo da pesquisa. Além disso, destacou-se o TCLE e a garantia da privacidade dos respondentes, através da codificação das respostas.

Encerrado esse primeiro momento, a pesquisadora iniciou a discussão acerca da escolha e validação do tópico afirmativo, o qual afeta a maneira como os participantes veem a si próprios e ao sistema objeto de estudo (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005). Selecionar tópicos afirmativos representa uma oportunidade para que os integrantes de uma organização estabeleçam o curso estratégico para o futuro e a própria destinação do trabalho a ser realizado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Portanto, a escolha do tópico integra o 1-D e fixa a diretriz para os processos seguintes do ciclo apreciativo. Diante disso, foram mostrados três exemplos de tópicos afirmativos ao grupo colaborativo (Apêndice D), transcritos no Quadro 13. A apresentação de modelos prévios de tópicos afirmativos foi feita para fomentar a discussão e torná-los mais palpáveis, a título de ponto de partida. Inclusive, os participantes foram avisados sobre a possibilidade de mudarem o tópico, de construírem um novo ou de escolherem um ou mais desses exemplos.

**Quadro 13:** Tópicos Afirmativos ligados à elaboração da Ouvidoria no MPC

Tópicos Afirmativos	Descrição
Tópico Afirmativo 01	A elaboração de uma ouvidoria no MPC permitirá o estabelecimento de um canal de comunicação com a sociedade em prol de um efetivo atendimento a demandas como denúncias, sugestões e reclamações
Tópico Afirmativo 02	A elaboração de uma ouvidoria no MPC colaborará com o respeito ao direito de comentar e reclamar; prevenir, mitigar ou resolver tensões; promover o empoderamento da comunidade; construir e manter boas relações de confiança, transparência e diálogo interno e externo; bem como favorecer o atendimento de requisitos de certificação e aplicação de padrões de conformidade e de direitos humanos
Tópico Afirmativo 03	A elaboração de uma ouvidoria no MPC permitirá evidenciar e reforçar o comprometimento da organização com a sociedade, sua identidade organizacional e os princípios que orientam a condução de suas atividades, alinhando-se à missão, aos valores e à visão que definem sua identidade, tanto interna como externamente

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 1-D (2021)

Após a leitura dos tópicos afirmativos, um dos membros do grupo colaborativo ressaltou o processo participativo do trabalho, para que o resultado da pesquisa seja a expressão da vontade de todos. A promoção de mudanças institucionais requer um trabalho institucional que mobilize os atores, tanto os que possuem recursos e habilidades necessários para atuar como empreendedores, quanto os que desempenham papéis de apoio ou facilitação (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Em seguida, foi perguntado ao grupo se todos estavam de acordo com a metodologia proposta. A concordância foi unânime.

O participante 02, desde logo, sugeriu que fosse incluído no tópico 1 a palavra elogios. Todos concordaram com essa inclusão, mas o participante 04 ressaltou que a

palavra sociedade poderia ampliar demais a abrangência e indagou se a ouvidoria não seria mais voltada para os assistidos e os voluntários. Justificou, ainda, que a palavra sociedade poderia ser boa nesse contexto, mas que julgava ser muito ampla. O participante 02, em seguida, explanou que preferia utilizar o termo sociedade, ao mesmo tempo em que enfatizou que não achava a palavra assistidos adequada. Isso porque, segundo esse participante 02, a ouvidoria é bem mais ampla e como o MPC não trabalha só com os assistidos, mas também com os parceiros e colaboradores, então, sugeriu encontrar um termo mais apropriado.

Em seu apoio, o participante 07 destacou, nesse aspecto, que a ouvidoria também constitui um processo externo, como um canal para que o público em geral interaja e que, por isso, o nome sociedade seria interessante. Nessa mesma vertente, o participante 03 concordou com a palavra sociedade, pois abrange o todo, já que a ouvidoria deve atender a qualquer pessoa. O participante 06, por sua vez, ressaltou que o MPC pretende satisfazer a sociedade, através do segmento interno (beneficiários e familiares), os colaboradores e os benfeitores (doadores). Isso porque, os recursos que os doadores oferecem ao MPC devem ser considerados de suma importância. Além disso, segundo esse participante, a sociedade poderá questionar a finalidade da aplicação de determinados recursos. Então, para ele, a palavra sociedade abrange esses segmentos.

Em termos comparativos, no depoimento dado pelo ouvidor da Parceiros Voluntários, o mesmo também destacou a abrangência da ouvidoria para toda a sociedade. Conforme respondido no questionário que lhe foi enviado, uma das motivações para a criação da ouvidoria foi a necessidade de

criar um espaço isento de comunicação com todos os públicos que estamos envolvidos, desta forma nos tornando uma ONG mais transparente frente a toda **sociedade** (grifo nosso)

No que concerne ao tópico 2, o grupo foi unânime ao dispor que o texto estava muito longo e que não sintetizava da melhor forma o que representaria uma ouvidoria para o MPC. O participante 03 ressaltou que gostou do tópico 3, principalmente do trecho "...alinhando-se à missão, aos valores e à visão que definem sua identidade, tanto interna como externamente." Nesse mesmo sentido, o participante 02 sugeriu o aproveitamento desse trecho para compor o tópico 1. O participante 03 concordou e ressaltou que essa frase é muito importante, pois isso reflete o que compõe a organização. A inclusão da missão, visão e dos valores no tópico afirmativo está em consonância com o que propõe o ouvidor da Parceiros Voluntários. Ao responder o questionário, o ouvidor destacou esses três institutos como elementos que devem constar na formulação da ouvidoria.

Na mesma linha discursiva, o participante 06 concordou e sugeriu que fosse feita a integração dos tópicos apresentados. Após a concordância de todos, o participante 02

ainda sugeriu ajustes para diminuir a frase, para mudar o "em prol" e torná-lo mais conciso, através da sua substituição pela palavra "visando". Além disso, o mesmo participante sugeriu a mudança do "permitirá o estabelecimento" por "permitirá estabelecer". Por fim, a discussão resultou na frase do tópico afirmativo construída pelo grupo está no Quadro 14.

**Quadro 14:** Tópico Afirmativo construído pelo grupo colaborativo (1-D)

Tópico Afirmativo	Descrição
Novo Tópico Afirmativo	A elaboração de uma ouvidoria no MPC permitirá estabelecer um canal de comunicação com a sociedade visando a atender a demandas como denúncias, sugestões, reclamações e elogios, alinhando-se à missão, aos valores e à visão que definem sua identidade.

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 1-D (2021)

Uma análise do trabalho institucional realizado para a produção deste novo tópico afirmativo denota que nele há menção ao uso de recursos relacionais referente à interação de alguém (uma organização) com outros atores, sobretudo com a sociedade, expresso em um discurso de natureza simbólica, em que se explora os signos, a linguagem e as identidades do MPC em face da nova ouvidoria. O conteúdo do Quadro 14 dá visibilidade à capacidade do grupo colaborativo de exercer sua influência sobre as estruturas institucionais do MPC, abrindo caminho para as práticas relativas às atividades a serem desempenhadas pela ouvidoria.

Percebeu-se que uma orientação normativa e cognitiva estava sendo delineada para a condução do ciclo apreciativo, entendida como algo bem relevante para trazer legitimidade à proposta de criação de uma ouvidoria.

Para a realização da próxima oficina, definiu-se também que seria encaminhado por *e-mail*, um formulário do *Google Forms*, com os conteúdos pertinentes ao 2-D, de modo a servir como guia para as descobertas. Por fim, escolheu-se, em comum acordo, que a oficina *online* seria realizada no dia 26/11/2021, às 10 horas.

#### 4.1.2 Descobertas positivas (2-D)

Como sugerido por Van Gramberg (2010), através da oficina de descobertas é possível levantar as experiências dos participantes de um processo de mudança e os fatores que o levaram ao sucesso. Assim, as perguntas da entrevista devem ser formadas em torno do tópico afirmativo, com o intuito de explorar o que os participantes mais valorizam na organização, suas histórias de apreciação relacionadas com o tema afirmativo (KELLY, 2010). Isso é importante no contexto do trabalho institucional, pois os atores transmitem suas ideias e preferências através de suas narrativas (DUYGAN et al, 2021).

Nesse sentido, o objetivo dessa etapa consistiu em descobrir o conjunto de forças que dão vida ao programa de *compliance* no MPC e levantar os fundamentos que sustentam experiências, momentos criativos, eventos ou fatores exitosos que possam ser agregados à criação de um arranjo organizacional identificado com uma ouvidoria.

No dia 26/11/2021, pela manhã, foi realizada a segunda reunião com os participantes do grupo colaborativo, através da plataforma *Google Meet*. Primeiramente, a pesquisadora apresentou o tópico afirmativo formulado na primeira reunião, a fim de validar as atividades realizadas no 1-D (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Em seguida, apresentou um quadro sinóptico das respostas obtidas no *Google Forms* relativas ao roteiro do 2-D, previamente enviado aos participantes. Conforme já ressaltado, houve a privacidade dos respondentes, o que ocasionou na codificação dos mesmos. Em seguida, aconteceu a leitura de cada uma das perguntas do 2-D e das suas respostas consolidadas (Apêndice E). Com a concordância de todos, o debate foi realizado ao final de cada pergunta.

Conforme Cooperrider e Whitney (2006) apontam, as perguntas apreciativas, nessa fase, devem ser positivas. Nesse sentido, a primeira pergunta buscou verificar quais foram as experiências exitosas vivenciadas no MPC que ensejam a construção de uma ouvidoria. As respostas consolidadas estão descritas no Quadro 15, com a codificação dos entrevistados

**Quadro 15:** Primeira pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

<p>1) Durante quase os 30 anos de fundação, o Movimento Pró-Criança vem consolidando a imagem de instituição sólida e confiável perante a sociedade. Quais foram as experiências exitosas por você vivenciadas no Movimento Pró-Criança, que possam ser compartilhadas e que possibilitam a construção de uma ouvidoria?</p>
<p>Respostas consolidadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Idoneidade do diretor presidente e dos diretores e conselheiros; (Participante 01)</li> <li>● Credibilidade (Participantes 01 e 02)</li> <li>● Planejamento estratégico e a promoção das capacidades inovadoras, empreendedoras e gerenciais; (Participante 01)</li> <li>● Criação do judô e do coral (Participante 03)</li> <li>● Redes sociais ativas e melhoria do fluxo de comunicação. (Participante 01)</li> <li>● Os eventos internacionais que ocorreram desde o início do MPC, além das peças teatrais, as exportações de canecas, camisas, cartões. (Participante 03)</li> <li>● Forte articulação e relações interpessoais. (Participante 01)</li> <li>● Campanha "Clarear" (com o Grupo Neoenergia) e "Conta Comigo" (com a Compesa) são exemplos de experiências de arrecadação de fundos que ajudaram o Movimento Pró-Criança e mostraram transparência e honestidade junto aos colaboradores. (Participante 04)</li> <li>● Consolidação da imagem positiva perante a sociedade civil; (Participante 01)</li> <li>● O Coletivo Jovem (em parceria com a Coca-Cola) e o estabelecimento do NID (Núcleo de Inclusão Digital) (Participante 04)</li> </ul>

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D (2021)

O participante 01 logo destacou que, ao longo de quase 30 anos de MPC, o que de fato caracteriza a organização é a credibilidade. Ainda, acrescentou que a UFPE e a UFRPE, através dos estudos precedentes realizados por tais instituições acadêmicas,

começando pelo planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2012; ARAÚJO, 2010), forneceram subsídios para que a organização pudesse ter uma direção clara rumo ao futuro. Nesse sentido, esse participante ressaltou que os recentes estudos sobre o *compliance* feitos pela UFRPE, na organização, foram um ponto muito crucial para que eles pudessem dar um “pontapé”, inclusive considerando o fato de o MPC ser uma instituição do terceiro setor.

Em relação as campanhas de captação de recursos, o participante 01 as ressaltou como um verdadeiro norte, pois isso tirou a responsabilidade de ter sempre apenas um projeto veiculando às ações do MPC. Assim, a captação através da Campanha "Clarear" (com o Grupo Neoenergia) e "Conta Comigo" fornecem maior efetividade, já que não estão veiculadas a nenhuma ação em específico, pois as pessoas contribuem na própria conta de energia elétrica. Além disso, destacou a capacidade do MPC para agregar valor com outras instituições, com o norte muito positivo dado pela Arquidiocese de Olinda e Recife.

A segunda pergunta buscou identificar no ambiente da organização e, em especial, no setor de cada participante, quais experiências positivas poderiam ser destacadas como indispensáveis à manutenção de um canal de comunicação com a sociedade. Essa pergunta buscou revelar o que dá vida ao departamento e como isso poderia ser atrelado à instituição da ouvidoria (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). As respostas consolidadas estão descritas no Quadro 16.

**Quadro 16:** Segunda pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

2) O respeito às normas legais vigentes é fundamental em um processo de legitimação perante a sociedade. No ambiente da organização e, em especial, no seu setor, quais experiências positivas você destacaria como indispensáveis à manutenção de um canal de comunicação com a sociedade?
<p>Respostas consolidadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Movimento Pró-Criança deve continuar partilhando com sua clientela, pois a satisfação deles é que garante um bom resultado nas vivências; (Participante 01)</li> <li>• Capacitações, respeito e o engajamento. (Participantes 02 e 04)</li> <li>• A importância de ter uma linha direta para acompanhar os resultados de melhoramento (Participante 01)</li> <li>• Cada novo depoimento de quem vivencia, nos fornece a realidade de quem vem receber ajudar e garante o aprendizado para a transformação de sua vida; (Participante 01)</li> <li>• A escuta de alguns empresários, conselheiros e profissionais da linha de frente (Participante 01)</li> <li>• A experiência com o Projeto Fundacion Mapfre, dança, música, teatro, da leitura, Judô, artes plásticas, artes visuais, <i>ballet</i>; (Participante 01)</li> <li>• Na pandemia descobrimos talentos e amigos que nos impulsionaram ou de maneira grandiosa e validando o apoio e um abraço virtual; (Participante 01)</li> <li>• Atender a demandas como denúncias, sugestões, reclamações e elogios, alinhando-se à missão, aos valores e à visão que definem sua identidade; (Participante 03)</li> <li>• Os canais do meu setor são as mídias sociais (<i>Instagram, Facebook, e-mails</i>, etc) (Participante 04)</li> <li>• A realização regularmente de palestras e eventos (Participante 04)</li> <li>• Somos um livro aberto (Participante 01)</li> </ul>

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D (2021)

Segundo o princípio poético da IA, as organizações não são máquinas e sim um livro aberto, constantemente em construção sobre passado, presente e futuro (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Foi este sentido dado pelo participante 01, que enfatizou a organização como um livro aberto, o que demonstra a congruência entre o que a pesquisa se propõe e a legitimidade reconhecida pelos participantes.

Os participantes 02 e 06 reforçaram a importância da transparência para o MPC. Isso porque os benfeitores querem ver resultados positivos e, para isso, é necessário que sejam ouvidos. O participante 06, particularmente, expressou a necessidade de ouvir os beneficiários e seus familiares para saber se as práticas da organização estão sendo eficazes, atingindo o objetivo a que a organização se destina. O participante 02 destacou a questão interna, pois defendeu a necessidade de um ambiente interno organizado para que o externo funcione melhor. Assim, é preciso coerência, união, tolerância, compreensão, trato de urbanidade e bom relacionamento entre os colaboradores.

O participante 04 explanou sobre a existência de um projeto chamado Opine, Reclame e Elogio (ORE), o qual consiste na colocação de urnas em espaços físicos abertos do MPC, restritas aos colaboradores e sob responsabilidade da gestão de recursos humanos. Como esse projeto não foi, de início, alvo de nenhuma das respostas das perguntas enviadas pelo *Google Forms*, a sua explanação representou uma verdadeira descoberta.

A oficina *online* do 2-D avançou sobre questões fundamentais da dissertação, tal como previsto na terceira pergunta, em que se buscou identificar, diante da missão do MPC de promover o direito à cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco e abandono, como a inclusão de uma ouvidoria pode contribuir de maneira positiva na identificação de denúncias, sugestões e reclamações. À medida que o grupo se conecta e constrói relações, a sabedoria organizacional se expande, o conhecimento útil e inovador é compartilhado e a esperança cresce (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). As respostas consolidadas estão descritas no Quadro 17.

**Quadro 17:** Terceira pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

3) Diante da missão do Movimento Pró-Criança de promover o direito à cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco e abandono, como a inclusão de uma ouvidoria pode contribuir de maneira positiva na identificação de denúncias, sugestões e reclamações?
<p>Respostas consolidadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior auxílio para a sociedade; (Participante 01)</li> <li>• Saber quais as reclamações mais frequentes dos assistidos, voluntários e funcionários; (Participante 04)</li> <li>• Identificar os bairros que necessitam de maior execução da Instituição; (Participante 01)</li> <li>• Garantia de um maior acesso ao beneficiário direto; (Participante 01)</li> <li>• Melhoria na articulação entre a Escola e a Instituição; (Participante 01)</li> <li>• Como um canal de comunicação interdependente; (Participante 02)</li> <li>• Compreender como está o desenvolvimento do jovem e em que precisamos melhorar para garantir a melhor qualidade de vida; (Participante 01), uma vez que, com denúncias de maus-</li> </ul>

tratos e problemas familiares, seria mais fácil para a equipe do psicossocial e os outros setores auxiliarem as crianças no seu desenvolvimento individual, em família e na sociedade; (Participante 04)

- Permitiria saber, com mais detalhes e profundidade, as sugestões de melhoria dos serviços prestados pelo Pró-Criança; (Participantes 01, 03 e 04)
- Redução de problemas e contratempos do dia-a-dia na instituição. (Participante 04)

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D (2021)

O grupo concordou com os dados apresentados no Quadro 17. O participante 01 enfatizou a valorização de um canal aberto, em que ocorre a proteção dos direitos, a escuta do beneficiário e um elo com a sociedade. Conforme respondido pelo ouvidor da Parceiros voluntários, a comunicação é um processo de

compartilhar informações, impressões, opiniões. Uma relação de mão dupla, sendo assim em um processo de comunicação temos que necessariamente nos colocarmos como um meio para dar voz aos públicos com os quais estamos envolvidos. Mais do que pensar em uma comunicação para dar visibilidade a nossa causa, temos que pensar na comunicação com um olhar sistêmico em que temos uma comunicação interna, externa, externa com o interno, isto é: uma comunicação multilateral (entrevista com o ouvidor da Parceiros Voluntários).

Assim, a inclusão da ouvidoria representaria a ausência de fronteiras e a solidificação de um campo comunicacional direto com o público externo. Para tanto, o MPC precisará investir em suas habilidades inter-relacionais e comunicativas para poder traduzir o papel da ouvidoria perante os demais atores sociais. Com isto, os participantes concordaram que as respostas refletem o que está posto no tópico afirmativo, o que mais uma vez reforçou a validação do mesmo.

Já na quarta pergunta do roteiro do 2-D, procurou-se o entendimento de quais experiências positivas seriam fundamentais no auxílio à efetiva implantação de uma ouvidoria junto aos *stakeholders*. Segundo Acosta e Douthwaite (2005), a identificação e o compartilhamento de melhores práticas, através do reconhecimento das experiências positivas do grupo colaborativo, está no cerne da IA. As respostas consolidadas estão descritas no Quadro 18.

**Quadro 18:** Quarta pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

4) Que experiências positivas você acredita que serão fundamentais no auxílio à efetiva implantação de uma ouvidoria junto aos *stakeholders*?

Respostas consolidadas

- A devolutiva da sociedade; (Participante 01)
- Essa visão do que somos e do que excutamos na prática; (Participante 01)
- A capacitação do pessoal para trabalhar na ouvidoria; (Participante 4)
- A nossa capacidade de escuta empática; (Participante 01)
- Objetividade; (Participante 2)
- A criação de uma sala exclusiva (ou quase exclusiva) para a ouvidoria; (Participante 4)
- As Campanhas de Captação de Recursos (Programa Clarear) e a Conta Comigo, como aproximação positiva com a sociedade; (Participante 01)
- Fazer com que as pessoas possam compreender a importância social da sua contribuição, independentemente do valor; (Participante 03)
- Revisão bimensal das reclamações, sugestões e denúncias da ouvidoria. (Participante 4)

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D (2021)

O participante 01 enfatizou que os colaboradores do MPC trabalham com vidas, por isso, é de extrema importância a utilização da comunicação não violenta associada à escuta empática. Sobre esse tipo de escuta, esse mesmo participante também a caracterizou como uma humanização no atendimento e na humildade para ouvir. Além disso, destacou que as pessoas buscam o atendimento de alguém que tenha conhecimento empírico e que seja empático, por isso, o ouvidor deve ter clareza e sensação de pertencimento. Sobre a importância da escuta, o ouvidor da Parceiros Voluntários afirmou que, independentemente de serem uma organização da sociedade civil, o fato de terem um canal de ouvidoria já transmite para todos os *stakeholders* uma atitude de saber escutar.

Acrescentou, ainda, que todos aqueles que compõem o terceiro setor trabalham em prol de um público a ser beneficiado pelas ações, sendo assim “como podemos entregar soluções que gerem impacto se não entendermos as reais necessidades de nossos públicos?” (entrevista com o ouvidor da Parceiros Voluntários).

O participante 02 acrescentou que a comunicação não violenta não é necessariamente uma escuta empática, mas é, sobretudo, uma escuta com compaixão. Ainda, complementou a observação ressaltando a necessidade de fluidez nesse canal de comunicação, não só com o contribuinte, mas também com toda a sociedade.

O participante 07 julgou ser perfeita a colocação do participante 02 e também enfatizou a compaixão. Além disso, pontuou sobre a necessidade de ocorrer primeiramente uma escuta interna, a fim de verificar o clima organizacional. Ou seja, um clima mais eficiente na organização, através da promoção de valores éticos e normas internas de controle, pode ser observado em organizações cujo quadro funcional inclua políticas de gestão de pessoas (GRAZZIOLI; PAES, 2018).

Inclusive, a participante ressaltou que se vive em um mundo muito conturbado e há o perigo de ter apenas uma única fonte de informação. Por fim, ponderou a característica da imparcialidade e do não julgamento, além de enaltecer a ouvidoria como uma grande oportunidade de fazer o bem. Cabe destacar o comentário do ouvidor da Parceiros Voluntários, em seu depoimento, no sentido de que mais do que ter um canal de ouvidoria, cada um dos colaboradores traz em si a atitude de ser um ouvidor.

O participante 03 concordou com as colocações anteriores e enfatizou a necessidade de ouvir mais pessoas, de buscar mais informações, como características de uma efetiva escuta empática. Inclusive, o ouvidor da Parceiros Voluntários destacou que é fundamental, como primeiro passo, fazer um processo de escuta de todos os *stakeholders*, pois é importante compreender qual a sua expectativa de comunicação para que possamos comunicar de forma mais assertiva.

No tocante à quinta pergunta do roteiro 2-D, buscou-se compreender quais os pontos positivos para o MPC na hipótese de uma efetiva implantação da ouvidoria. Essa pergunta remete ao principal objetivo da descoberta, qual seja, revelar a capacidade positiva (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), como se observa nas respostas consolidadas estão descritas no Quadro 19.

**Quadro 19:** Quinta pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

5) Na hipótese de efetiva implantação de uma ouvidoria, quais serão os pontos positivos para o Movimento Pró-Criança?
<p>Respostas consolidadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidade e reconhecimento; (Participante 01)</li> <li>• O conhecimento das mudanças necessárias para o melhoramento; (Participantes 01 e 04)</li> <li>• A efetividade de uma gestão participativa de fato; (Participante 01)</li> <li>• Linha direta para o melhoramento e possíveis acertos no foco principal de quem faz a denúncia; (Participante 01)</li> <li>• O conhecimento de tudo o que está acontecendo e o envolvimento necessário para uma boa relação; (Participante 03)</li> <li>• Melhoramento das nossas finalidades institucionais; (Participante 01)</li> <li>• Canal de comunicação direto; (Participantes 01, 02 e 03)</li> <li>• Escuta empática apreciativa; (Participante 01)</li> <li>• Empoderamento com a COMUNIDADE; (Participante 01)</li> <li>• Estabelecendo boas relações de confiança, transparência e diálogo - bem como de forma interna e externa; (Participante 01)</li> <li>• Aproximação dos colaboradores. (Participante 03)</li> </ul>

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D (2021)

O participante 01 ressaltou a participação (e liderança) do presidente do MPC e o aspecto de legitimidade que isso traz para o fortalecimento do grupo. Contar com alguém que dá apoio a esse tipo de trabalho consubstanciado na formulação da ouvidoria implica dizer que há um influente ator para defender seus interesses e para torná-los concretos. Além disso, destacou que isso também fornece a sensação de que eles “estão sendo ouvidos” e que a liderança expressa o comprometimento da administração, assim como estabelece o funcionamento de um sistema de *compliance* (IBGC, 2017). A boa proximidade da presidência do MPC com os colaboradores motivou o grupo a sugerir a realização de encontros sistemáticos para *feedback* e retorno à essência da organização.

O participante 06, por sua vez, destacou que a ouvidoria receberá informações de várias naturezas e é importante saber quem irá acolher essas demandas. A pesquisadora, neste momento, incluiu na discussão a temática da competência da ouvidoria e da figura do ouvidor como um dos requisitos estabelecidos em seu trabalho. Aqui vale ressaltar que, em seu depoimento, o ouvidor da Parceiros Voluntários define que o ocupante dessa função deve ser uma pessoa idônea e isenta, que tenha discernimento sobre as informações coletadas, capaz de ser empático tanto para se colocar no lugar de quem faz a denúncia, como no lugar de quem a recebe.

O participante 06 indicou que seria importante ter o apoio do Setor Psicossocial do MPC, não obstante lembrar que o pessoal desse grupo é bastante ocupado e que, por isso, talvez precise ampliá-lo. Além disso, destacou que a ouvidoria sozinha não terá forças, por isso, defendeu a importância de essa instituição estar atrelada a um determinado setor. O participante 05 dispôs que a diretoria deverá fornecer as prerrogativas e o fluxo de trabalho para a ouvidoria e a importância de cada demanda recebida ser direcionada ao setor específico. Duygan; Stauffacher e Meylan (2019) entendem que as relações de agência e poder entre atores em um campo de atuação são decisivas para explicar os resultados institucionais na criação de uma estrutura.

Essa discussão levantou questões ligadas ao desafio que consiste em criar práticas cultural-cognitivas na esfera de atuação da ouvidoria, que tem natureza interativa e requer a existência de uma escuta empática, reafirmada pelos participantes.

Do ponto de vista da gestão, é interessante que exista um trabalho conjunto, que aponte para as interações entre práticas ou mesmo para a ação simultânea dos diferentes pilares das instituições, a favor da ouvidoria. A construção de uma base mais forte para a legitimidade desse tipo de trabalho começa por conhecer os caminhos a serem percorridos e estabelecer pontes para que os atores responsáveis pela ouvidoria possam influenciar a estrutura organizacional e suas práticas institucionais dotadas de recursos, com liberdade para articular as diferentes visões e narrativas e dispor de uma rede de alianças para lhe dar sustentação (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019).

Neste sentido, a participante 07 destacou a importância de os canais de comunicação serem fortalecidos por pessoas mediadoras de conflito, ressaltando, mais uma vez, o trabalho do Setor Psicossocial do MPC. A mediação de conflitos associada à ouvidoria também foi ressaltada nas oficinas apreciativas relatadas no trabalho do Código de Ética e Conformidade (COSTA FILHO, 2021). O autor menciona a importância da figura de um moderador para tratar de questões polêmicas, que sejam levadas até a diretoria, junto com elementos que tragam mais efetividade às discussões (COSTA FILHO, 2021). A mediação das discussões poderia ser realizada com o auxílio da ouvidoria (GRAZZIOLI; PAES, 2018). Esse entendimento foi corroborado pelo participante 02.

Além disso, o participante 03 defendeu a importância de atores conhecedores da história do MPC e de sua missão como parte da ouvidoria. Já o participante 01 ressaltou que isso poderá ocorrer com a união de talentos dentro da organização. Ainda, defendeu a importância de o MPC atuar na prevenção de conflitos, através de uma personalidade que antecipe gatilhos e promova ações que fortaleçam a equipe.

A sexta questão objetivou o conhecimento da motivação para a criação de uma ouvidoria no MPC, principalmente em relação aos *stakeholders*. A motivação é um dos elementos básicos para definir o “porque” e o “como” em determinados processos institucionais (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

No trabalho institucional, ressalta-se o papel desempenhado pelos indivíduos na dinâmica da criação e no esforço intencional para levar adiante novos padrões institucionais (LIMA et al., 2019). Inclusive, é o ponto motivacional que desperta a intencionalidade, o comportamento e a ação, os quais precisam ser subsidiados por meios legítimos de transformação (LIMA et al., 2019). A mobilização de recursos motivacionais e materiais tem um peso substantivo para o exercício da *advocacy*, que pode implicar a construção de alianças e a agregação de interesses em torno de uma causa (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019; HAYNE; FREE, 2014). No Quadro 20, procura-se retratar esse tema, na visão dos participantes do grupo colaborativo, sugerindo também as variadas interpretações acerca da criação de uma ouvidoria.

**Quadro 20:** Sexta pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

6) Gostaríamos de saber a sua motivação quanto a criação de uma ouvidoria no Movimento Pró-Criança em relação aos seus principais <i>stakeholders</i> (parceiros, doadores, patrocinadores, colaboradores, fornecedores e outras partes interessadas).
<p>Respostas consolidadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A ouvidoria é um projeto que já tínhamos sonhado; (Participante 01)</li> <li>• Garantir a transparência, a equidade, a prestação de contas de forma bem mais abrangente; (Participantes 01 e 02)</li> <li>• Ampliar o contato humano para melhoramento do trabalho; (Participantes 01, 03 e 04)</li> <li>• O atendimento a sociedade; (Participante 03)</li> <li>• Cumprimento da missão institucional; (Participante 03)</li> <li>• Fico bem entusiasmado e satisfeito com a criação de uma ouvidoria aqui no Movimento Pró-Criança; (Participante 04)</li> <li>• Redução dos problemas e ajuda para solucioná-los; (Participante 04)</li> <li>• Os <i>stakeholders</i> podem ficar mais animados nas atividades por eles desempenhadas; (Participante 04)</li> <li>• Maior visibilidade para a instituição. (Participante 02)</li> </ul>

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D (2021)

A leitura desse material ainda trouxe consequências de natureza pragmática, a exemplo do que disse o participante 02, ao defender que a criação da futura ouvidoria tenha que ser objeto de deliberação pelas instâncias competentes do MPC, para se tornar oficial, incluindo um documento que registre esse comprometimento e, até mesmo, que o ouvidor seja alguém de dentro da organização, que já conheça o fluxo de informações e tenha um perfil canalizado para a resolução de demandas.

Do ponto de vista apreciativo, em breve, o MPC terá que se engajar em estratégias voltadas para explorar os ativos humanos e intelectuais da organização para que sejam descobertas as pessoas que tenham perfil, dons, talento e capacidades para desempenhar papel do ouvidor. Mais uma vez, aqui se insere o entendimento do ouvidor da Parceiros Voluntários, para quem as soluções e ações devem ser cocriadas com a participação de

todos os públicos e, quando elas não são como eles desejam, a ouvidoria é o principal instrumento para a correção da rota.

A última questão do roteiro da oficina das descobertas (2-D) aprofundou o ritmo tomado por essa discussão cujo conteúdo está exposto no Quadro 21, de tal sorte que foi solicitado ao grupo colaborativo dar exemplos acerca de como a ouvidoria poderia ser posta em prática.

**Quadro 21:** Sétima pergunta da etapa 2-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

7) Dê um exemplo de como isto poderia ser posto em prática.
<p>Respostas consolidadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior auxílio para a sociedade; (Participante 01)</li> <li>• Existência do SAC - Serviço de Atendimento ao Contribuinte, temos atualmente o 0800 que tem a missão de garantir o atendimento da satisfação de quem contribui doando através do Programa CLAREAR (conta de energia - Grupo NEO ENERGIA PE) e Conta comigo (doação através da conta de água COMPESA); (Participante 01)</li> <li>• Críticas para o processo de melhoramento, elogios para o processo de reconhecimento de todos os envolvidos e avaliação participativa para reconhecer as etapas e garantias do envolvimento das equipes, dos líderes; (Participante 01)</li> <li>• Criação de um canal aberto com a Sociedade Civil; (Participante 03)</li> <li>• Sabendo das principais queixas dos beneficiários (e seus familiares) na Instituição, os <i>stakeholders</i> ficarão mais animados no auxílio já prestados por eles e, assim, a qualidade dos serviços do Movimento Pró-Criança tenderá a melhorar mais e mais; (Participante 04)</li> <li>• A criação de uma gestão para ouvidoria. (Participante 02)</li> </ul>

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D (2021)

O material obtido muito contribuiu para que se fizesse uma reflexão acerca da ouvidoria como um instrumento de *compliance* que irá aumentar a força do MPC para atuar como um dos relevantes atores cívicos em sua esfera de influência, reforçando a confiança depositada pela sociedade (PUTNAM, 1993). Entende-se que a iniciativa da ouvidoria tem potencial para fortalecer o capital social do MPC, revelando sua solidez como uma ONG que, cada vez mais, estreita as relações de solidariedade que tanto o beneficia como a sociedade.

A ouvidoria será um instrumento de *feedback* positivo, começando por envolver a comunidade interna para que leve seus integrantes, ainda mais, a trabalharem respeitosamente uns com os outros, sendo isto extensivo ao seu conjunto de *stakeholders*. Esse argumento também visa trazer uma lente positiva à mudança organizacional e contribuir para a construção social da ouvidoria (AVITAL; BOLAND, 2007).

Na sessão de debates, o assunto ganhou mais forma e conteúdo, ressaltando-se a preocupação do participante 01 de que o estatuto da ouvidoria deve repousar na garantia do sigilo e ser contemplado com um espaço próprio dentro do site do MPC, consolidando valores como transparência e *accountability*, os quais são muito caros ao *compliance*. Além disso, fez apontamentos acerca da importância de uma resposta rápida e da utilização de canais digitais com essa finalidade. Enfatizou que o MPC serve à sociedade, sendo que a escuta deve ser considerada prioridade.

A descoberta representou um exercício colaborativo e articulado acerca do que construir sobre o que foi aprendido para se ingressar no 3-D, cujo propósito transformacional reside na visualização do que fazer no futuro, ou seja, imaginar projetos ou planos acerca do que pode ser a transformação social (OLIVEIRA, 2019).

#### **4.1.3 Sonhos (3-D)**

Os sonhos são responsáveis pelo desenvolvimento de um futuro promissor (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Nessa etapa, os participantes começam a vislumbrar o seu futuro preferido, com base no que eles descobriram na fase anterior (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005). Portanto, o objetivo dessa etapa consistiu em convidar os participantes a vislumbrar, de forma colaborativa, um futuro desejado para a ouvidoria e levantar três desejos a serem atendidos com a sua constituição. Cabe lembrar que, do ponto de vista do trabalho institucional, esta é uma forma de fazer emergir preferências e visões dos atores interessados no futuro de um empreendimento, sendo possível perceber suas aspirações e racionalidades cognitivas.

Ao responder quais foram os três desejos que se tornaram realidade após a implantação de uma ouvidoria na ONG Parceiros Voluntários, o ouvidor dessa entidade destacou a existência de um canal de comunicação aberto e isento, o estreitamento do processo de comunicação com seu público e a transformação da Parceiros Voluntários em uma ONG mais conectada ao seu público final.

Em mais uma oficina do 3-D, no dia 03/12/2021, pela manhã, foi realizada a terceira reunião com os participantes do grupo colaborativo, através da plataforma *Google Meet*. Como na etapa anterior, a pesquisadora apresentou o tópico afirmativo formulado na primeira reunião, a fim de validar as atividades realizadas no 1-D (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A seguir, há um quadro sinóptico contendo as respostas obtidas no *Google Forms* relativas ao roteiro do 3-D, previamente enviado aos participantes. Conforme já ressaltado, houve a privacidade dos respondentes, o que ocasionou na codificação dos mesmos. Em seguida, aconteceu a leitura de cada uma das perguntas do 3-D e das suas respostas consolidadas (Apêndice F). Com a concordância de todos, o debate foi realizado após cada pergunta.

Na primeira pergunta do roteiro da oficina de sonhos, foi pedido aos colaboradores que citassem três desejos que se tornariam reais com a implantação de uma ouvidoria no MPC. As respostas consolidadas estão descritas no Quadro 22.

**Quadro 22:** Primeira pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

1) Cite três desejos que se tornariam realidade após a implantação de uma ouvidoria no Movimento Pró-Criança?
<p>Respostas consolidadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal de comunicação entre os beneficiários diretos/familiares - para o melhoramento da missão institucional e aproximação direta; (Participantes 01 e 04)</li> <li>• Valorização da Instituição e amadurecimento de todos/escuta/ética/gestão de conflitos; (Participante 01)</li> <li>• União; cooperação; companheirismo; (Participante 02)</li> <li>• Os doadores terão mais visibilidade das ações do Movimento Pró Criança; (Participante 03)</li> <li>• Os colaboradores serão beneficiados com informações importantes para a entidade que trabalham; (Participante 03) e integração entre os colaboradores e os doadores; (Participante 01)</li> <li>• A diretoria vai ter informações em tempo real dos acontecimentos da instituição; (Participante 03)</li> <li>• A melhoria dos serviços prestados aos beneficiários; (Participante 04)</li> <li>• Maior visibilidade sobre o que está acontecendo na organização. (Participante 04)</li> </ul>

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

O participante 06 quis acrescentar outro item: a avaliação periódica sobre o que foi captado pela ouvidoria, a qual funcionaria como uma prestação de contas e indicou que a periodicidade poderia ser trimestral ou semestral. O participante 01, por sua vez, expressou que sua proposta constitui mais uma ferramenta de empoderamento da comunidade, como um elo cívico e positivo da ouvidoria. Neste ponto, entende-se que um indicador institucional de resultados poderia dizer respeito ao percentual de casos recebidos *versus* casos resolvidos. Isso seria apreciado através de fóruns, para que o MPC não só ouça a comunidade e seus pleitos, como também faça os devidos encaminhamentos a quem de direito.

Note-se que o MPC abrange do município de Araçoiaba até o de São Lourenço da Mata, ou seja, toda a RMR, havendo um elo muito forte com a Igreja Católica. Assim, esses fóruns teriam o intuito de chamar e conhecer melhor a comunidade, como um de seus *stakeholders*, e lhe dar um lugar apropriado, considerando que o MPC trabalha, sobretudo, com vidas.

A indicação da avaliação como uma medida de eficácia da ouvidoria pareceu ser uma preferência de mais de um ator e pode ser visto como um traço do trabalho político, mas que tem também natureza técnica, ainda a ser explorada no estudo referente a quando se der sua criação. O participante 02 comentou que a avaliação deveria ser mais institucional, pois a organização já abrange diversas demandas. Por isso, destacou que a ideia dos fóruns seria algo para o futuro, mas que ainda precisavam fazer muitas outras ações.

A própria ouvidoria, segundo o participante 02, já significa uma porta aberta para a participação da comunidade. Assim, a avaliação periódica deveria ser realizada pela diretoria do MPC, com repercussão em suas estruturas normativas. O participante 06

ressaltou que o fórum pode ser algo mais abrangente, como algo complementar à ouvidoria.

O participante 03 destacou a importância de a organização, internamente, verificar o que precisa ser melhorado, através das demandas levadas até à ouvidoria. A partir daí, poderiam ser lançados projetos que possam ter interface mais direta com as comunidades. Essa estratégia de empoderamento poderá ser constituída previamente por um estudo piloto que dê subsídio à implantação e funcionamento de uma futura ouvidoria, sendo interessante que tal iniciativa venha a ser amplamente discutida para que o seu potencial seja explorado e apoiado.

Assim, acredita-se que os dados da ouvidoria poderão fornecer instrumentos para sustentar essa iniciativa. Nesse sentido, o participante 07 salientou que a ouvidoria será o “termômetro” para que o MPC encaminhe demandas para os setores respectivos e, neles, ocorra o desdobramento de qualquer aprofundamento de avaliação.

Na segunda pergunta do roteiro do 3-D, a intenção foi a de que os colaboradores pensassem sobre como o MPC estaria daqui a cinco anos, após a implantação da ouvidoria. As respostas consolidadas estão descritas no Quadro 23.

**Quadro 23:** Segunda pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

2) Com a implantação de uma ouvidoria no Movimento Pró-Criança, como você acredita que estará a instituição daqui a cinco anos?
<p>Respostas consolidadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais madura e intensificando sua missão; (Participante 01)</li> <li>• Maior senso de pertencimento; (Participante 01) através da melhor capacidade para atender seus beneficiários, com menos problemas a serem resolvidos; (Participante 04)</li> <li>• Valorização do trabalho participativo e dos seus talentos; (Participante 01)</li> <li>• Fortalecimento da instituição e de todos os membros; (Participantes 01 e 02) e a consolidação de uma instituição ainda mais conceituada diante de outras ONGs e da sociedade; (Participante 04)</li> <li>• A Instituição será um modelo de organização transparente para a sociedade como um todo (doadores e colaboradores). (Participante 03)</li> </ul>

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

Sobre a maturidade da nova unidade, o participante 06 defendeu que as mensagens recebidas pela ouvidoria irão promover uma verdadeira metamorfose mútua no MPC, cuja curva de aprendizagem ainda é bem embrionária em relação aos avanços obtidos com o *compliance*. Isso porque, a ouvidoria irá se aperfeiçoar com os *feedbacks*, os quais fornecerão os meios para aperfeiçoar o próprio MPC.

A terceira pergunta do roteiro 3-D foi subdividida em três questões complementares: a primeira tentou identificar quais as possíveis mudanças positivas geradas no futuro; a segunda objetivou identificar quem deveria ter o papel fundamental na liderança deste processo de criação da ouvidoria; e, por fim, qual a participação de cada um nesta conquista. As respostas consolidadas estão descritas no Quadro 24.

**Quadro 24:** Terceira pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

<p>3) Vamos pensar em um futuro ideal. Imagine que estamos no ano de 2026, já tendo o programa de <i>compliance</i>, o Código de Ética e Conformidade e uma ouvidoria implantados no Movimento Pró-Criança. Quais foram as mudanças positivas geradas? Quem teve papel fundamental na liderança desse processo? Qual foi a sua participação? Nesse caso, dê uma ideia do que você fez.</p>
<p>Respostas consolidadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O apoio da diretoria; (Participantes 01 e 02) aplicado a todos os setores; (Participante 01), principalmente o papel fundamental na liderança desse processo foi principalmente o da comissão de criação da ouvidoria (que se reuniu durante quatro sextas-feiras para conversar sobre a possível implantação da ouvidoria; (Participante 04)</li> <li>• Maior entendimento das demandas; (Participante 02)</li> <li>• Mediação; (Participante 02)</li> <li>• Continuidade da participação de todos os membros; (Participante 01)</li> <li>• Os colaboradores serão beneficiados com informações importantes para a entidade que trabalham; (Participante 03) e as mudanças positivas geradas seriam melhoria dos serviços e melhor satisfação da diretoria, gestão, funcionários, voluntários, beneficiários e parceiros; (Participante 04)</li> <li>• Reconhecimento e valorização setorial; (Participante 01)</li> <li>• Comunicação fluindo de forma a garantir a viabilidade dos processos; (Participante 01)</li> <li>• A Instituição será um modelo de organização transparente para a sociedade como um todo (doadores e colaboradores); (Participante 03) e a gestão de cada unidade do Movimento Pró-Criança e sua diretoria teriam uma visão mais clara do que está se passando na instituição; (Participante 04)</li> <li>• Os beneficiários e suas famílias se sentiriam mais valorizados para poderem opinar e contribuir para a qualidade dos serviços; (Participante 04)</li> <li>• Os <i>stakeholders</i> se sentiriam mais animados em ajudar o Pró-Criança; (Participante 04)</li> <li>• Participação nas <i>lives</i> dando palpites e observações positivas. (Participantes 03 e 04)</li> </ul>

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

O objetivo dessa etapa, como disposto, é trabalhar visando ao futuro, em conjunto com a futura implantação do Código de Ética e Conformidade no MPC. Como é sabido, esta pesquisa está em consonância com o estudo de Costa Filho (2021) e faz parte de um programa de *compliance* proposto por Coelho (2020). Neste sentido, a ouvidoria também poderá trazer melhorias e fortalecer o que já foi feito até aqui. É importante destacar que, nas respostas registradas no Quadro 24, não foi feita menção ao Código de Ética e Conformidade, a despeito de esse instrumento ser fundamental para dar suporte normativo a certas demandas recebidas pela ouvidoria.

Entretanto, durante a oficina, o participante 02 lembrou que o Código de Ética e Conformidade integra o Plano de Ação do MPC 2021-2022 e fornecerá subsídios para a elaboração do Regimento Interno (em revisão no momento).

Nesse ponto, é importante ressaltar a responsabilidade desse participante na elaboração do Regimento, pois, essa atribuição poderá fazer parte do perfil daqueles aos quais será dada a incumbência de levar adiante a proposta de criação de uma ouvidoria no MPC. Isso porque, o participante 02 enfatizou a necessidade quase que emergencial do Código de Ética e Conformidade, mas como a prioridade está sendo o desenvolvimento do Regimento Interno, a sua produção ainda não começou. Além disso, esse participante também ressaltou a elaboração do Regulamento Interno de Pessoal,

outro instrumento que será por ele elaborado e que não se confunde com o Regimento Interno.

Quanto ao perfil de alguém com a incumbência de levar adiante a proposta de criação da ouvidoria, entende-se que suas funções podem ser objeto de estudo pelo participante 02, até porque, ele próprio sugeriu a possível inserção do Código de Ética e Conformidade dentro do Regimento Interno e, sobretudo, a regulamentação da ouvidoria nesse mesmo instrumento.

A respeito dos prazos, o participante 02 forneceu a previsão de janeiro de 2022 para a discussão ativa desse novo Código de Ética e Conformidade e a consequente inclusão das proposições da ouvidoria. Além disso, o mesmo participante 02 destacou a importância de se traçar prescrições que garantam o funcionamento da nova instituição no que concerne ao cumprimento das normas e apontou a necessidade de adoção de instrumentos técnicos para seu estabelecimento. Esse posicionamento foi apoiado pelo participante 03, o qual ressaltou que a implantação da ouvidoria depende da formulação do Código de Ética e Conformidade e do Regimento Interno.

Sobre a utilização de instrumentos complementares ao *compliance*, o participante 07 ressaltou que já há demandas sendo atendidas, mas ainda é preciso aperfeiçoamento como, por exemplo, a necessidade da existência de um setor de compras. Quanto aos instrumentos já existentes, como contabilidade, RH e financeiro, considera-se que sua existência contribui para a melhoria do funcionamento do MPC.

Na quarta pergunta do roteiro, buscou-se, junto ao grupo colaborativo, saber quais elementos deveriam constar da futura ouvidoria. As respostas foram dadas através de um *checkbox*, o que permitiu a consolidação de material apresentado na oficina. Os respondentes tiveram que escolher entre mais de uma opção, conforme solicitado. No caso, duas delas deixaram de ser assinaladas, como se pode verificar no Quadro 25.

**Quadro 25:** Quarta pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

4) Quais elementos deveriam constar da futura Ouvidoria? Pode ser assinalada mais de uma opção.	
Itens selecionados	Itens NÃO selecionados
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Missão, visão e valores do MPC</li> <li>● Especificações do tipo de comunicação a ser explorado, tais como: denúncia, sugestão, reclamação ou elogio</li> <li>● Possibilidade de denúncia anônima</li> <li>● Regras que permitam a conformidade junto a Lei Geral de Proteção de Dados, a Lei Anticorrupção, a própria Constituição Federal em relação aos direitos fundamentais e o Estatuto da Criança e do Adolescente</li> <li>● Uso pertinente de instrumentos ligados à área de tecnologias da informação e comunicação (ver conexão com a plataforma digital adotada pelo MPC)</li> <li>● Relacionamento com órgãos públicos, órgãos da</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escolha de um ouvidor como sendo alguém de fora da organização</li> <li>● Estabelecimento de processos específicos e encaminhamentos relativos a casos de denúncias e seus desdobramentos, com eventuais formas de responsabilização</li> </ul>

sociedade civil e da iniciativa privada <ul style="list-style-type: none"> <li>● Contratação de colaboradores, estagiários e voluntários</li> <li>● O destaque para a ouvidoria no <i>site</i> do MPC</li> </ul>	
--	--

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

A não escolha da opção que sugere o ouvidor ser alguém de fora da organização e o não pronunciamento acerca da adoção de determinados procedimentos mais específicos quanto ao funcionamento da ouvidoria chamaram a atenção pela unanimidade expressa pelo grupo colaborativo. Inclusive, quando o assunto foi ventilado em uma das oficinas do 2-D, a motivação para a criação da ouvidoria já contemplava a valorização das pessoas da própria estrutura do MPC segundo as interpretações colhidas naquele momento.

Esse mesmo quadro de perguntas foi submetido ao ouvidor da Parceiros Voluntários, que marcou os seguintes itens: missão, visão e valores, especificações do tipo de comunicação a ser explorado, tais como: denúncia, sugestão, reclamação ou elogio, possibilidade de denúncia anônima, regras que permitam a conformidade junto a Lei Geral de Proteção de Dados, a Lei Anticorrupção, a própria Constituição Federal em relação aos direitos fundamentais e o Estatuto da Criança e do Adolescente, destaque para a ouvidoria no *site* do MPC e escolha de um ouvidor como sendo alguém fora da organização. Nesse último ponto, destaca-se o contraponto das escolhas do ouvidor e dos membros do MPC. Esse destaque não objetivou fornecer carga valorativa, pelo contrário, procurou ressaltar que a instituição da ouvidoria deve estar, sobretudo, em consonância com o que faz sentido para a organização, que tem caráter mais cognitivo.

A boa recepção dos demais elementos sugeridos como partes integrantes da futura ouvidoria sinalizou para as funcionalidades que a mesma deve ter. Como algo novo ao contexto colocado no Quadro 25, a participante 02 destacou a importância da adoção de uma avaliação periódica, aplicada ao Regulamento Interno de Pessoal, que será integrada ao trabalho da ouvidoria cujo escopo requerer esse componente normativo. Para reforçar sua fala, comprometeu-se a avaliar a inclusão da ouvidoria no referido Regulamento Interno. Esse é um papel importante nesse processo, pois evidencia a capacidade de influenciar a ação dos demais e permitir a institucionalização de um novo instrumento, como a ouvidoria (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Sobre a figura do ouvidor, relativo à sua designação do ouvidor, entende-se que este assunto deverá integrar uma desafiadora agenda decisória do MPC, tendo ficado claro que há sólida consonância de que esta pessoa seja da própria instituição, combinando requisitos de independência, competência, respeitabilidade e confiabilidade para atuar na função. As opções de consulta externa a terceiros, nos casos mais complexos, foi mais ou menos aceita como uma espécie de aconselhamento, sobretudo

se houver impasses.

Assim sendo, a capacidade de liderar um processo de mediação ou mesmo de atuar na prevenção de futuros problemas também traz expectativas sobre quem será o ouvidor, o qual, mesmo que seja de “casa”, precisará ter conhecimento e respaldo suficiente para dar conta deste papel. Tudo isso sem perder de vista a essência do MPC, como se observa nas respostas dadas à quinta pergunta do roteiro 3-D. A projeção feita pelo grupo colaborativo, após a futura implementação da ouvidoria, dá uma ideia acerca de como seria o futuro do MPC e que significados teriam os resultados a serem obtidos com essa instituição. As respostas estão descritas no Quadro 26.

**Quadro 26:** Quinta pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

<p>5) Após a implementação da ouvidoria, como seria o futuro da organização? Pense em uma afirmação que projetaria os resultados de sua aplicação e divulgação junto ao contexto de atuação do Movimento Pró-Criança. Exemplos: Somos conhecidos por nossas crenças e valores voltados para.....Abrimos portas para que nossos colaboradores possam..... Trabalhando juntos para ou crie sua própria frase:</p>
<p>Respostas consolidadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrimos portas para que nossos colaboradores possam participar diretamente de ações para beneficiar os nossos assistidos, sabendo do valor do trabalho participativo, bem como o elo de receber, críticas, elogios para possibilitar um maior vínculo de aceitação ou não, como também possíveis modificações para a melhora da qualidade do serviço; (Participante 01)</li> <li>• Trabalhando juntos para melhorar a qualidade no atendimento e da valorização do trabalho em equipe; (Participante 01)</li> <li>• Abrimos portas para a inserção social de jovens e adolescentes; (Participante 02)</li> <li>• Fortalecimento da proteção da Criança e do Adolescentes; (Participante 03)</li> <li>• Aprender e colaborar com a missão, sobretudo com a nossa essência, a fim de fortalecer a sociedade e unir esforços em prol da família; (Participante 03)</li> <li>• Juntos para ouvir a sugestão dos nossos beneficiários. (Participante 04)</li> </ul>

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

Nota-se que a concordância com as frases acima expostas foi unânime nas manifestações do grupo colaborativo e até mesmo se deu uma indicação acerca de áreas mais sensíveis a serem atendidas pela ouvidoria. Tanto é que o participante 03 destacou o papel do Setor Psicossocial do MPC e sua importância para tratar de diversas demandas, sob a justificativa de que lhe cabe a escuta no caso de reclamações e insatisfações da comunidade.

Em correspondência com essa reflexão, a sexta pergunta do roteiro visou a instigar a imaginação dos participantes para enxergarem como será o acolhimento das crianças, adolescentes, jovens e suas famílias após a implantação da ouvidoria. As respostas consolidadas estão descritas no Quadro 27.

**Quadro 27:** Sexta pergunta da etapa 3-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

<p>6) Com a implantação de uma ouvidoria, como você enxerga que será o acolhimento das crianças, adolescentes, jovens e suas famílias?</p>
<p>Respostas consolidadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Com muito carinho e gratidão, pois será um canal de relacionamento, de trocas de experiências com motivos para celebrar e promover o crescimento de todos; (Participante 01)</li> <li>• Acolhimento com responsabilidade; (Participante 02)</li> <li>• O espaço da instituição será especialmente dedicado aos beneficiários diretos e seus familiares; (Participante 03)</li> </ul>

- Atendimento de qualidade, com empatia e compaixão; (Participante 03) com destaque para o acolhimento bem mais qualificado, pois as crianças, adolescentes, jovens e suas famílias se sentiriam bem mais recebidos e os serviços a eles prestados seriam melhores; (Participante 04)
- As pessoas irão se sentir acolhidos e a nossa missão será reconhecida; (Participante 03)
- Inconvenientes e contratemplos diminuiriam bastante. (Participante 04)

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

Ao final da oficina, ficou estabelecido que seria encaminhado por *e-mail*, mais um formulário do *Google Forms* para ser utilizado como guia e objeto de debate na oficina do 4-D, do planejamento e destino. Definiu-se que o próximo encontro seria realizado no dia 10/12/2021, às 10 horas, de forma remota, a exemplos dos encontros anteriores.

#### 4.1.4 Planejamento (4-D) e Destino (5-D)

A oficina do dia 10/12/2021, pela manhã, realizou-se através da plataforma do *Google Meet*, com a presença de todos os integrantes do grupo colaborativo. O presidente do MPC fez uma aparição na abertura dos trabalhos e ressaltou a importância desta dissertação, reafirmando seu apoio à instituição da ouvidoria e o incentivo ao diálogo tanto interno como externo. Como nas reuniões anteriores, foi apresentado a todos os presentes um quadro sinóptico das respostas referentes às questões postas no roteiro do 4-D. Em seguida, aconteceu a leitura de cada uma das perguntas do 4-D e das suas respostas consolidadas (Apêndice G).

Além disso, foi mantida a codificação dos respondentes e, após cada pergunta, deu-se início à participação de todos nesse processo, com a releitura do tópico afirmativo escolhido. Em relação à oficina anterior (3-D), lembrou que, após os sonhos serem visualizados, a atenção volta-se para a criação de um *design* do sistema objeto de estudo em relação ao seu mundo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Com o objetivo de construir coletivamente o que pode ser delineado mediante um *design* conjunto dos marcos regulatórios e normativos da futura ouvidoria, a pergunta da etapa do planejamento solicitou aos participantes que citassem exemplos de como seria esse *design* ideal que contribua para o delineamento de planos e projetos a serem elaborados (Quadro 28).

**Quadro 28:** Pergunta da etapa 4-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

1) A partir das experiências positivas já realizadas, cite exemplos de como seria um <i>design</i> ideal para a ouvidoria.
<p>Respostas consolidadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um <i>design</i> deveria ser um projeto que permitisse aos beneficiários, suas famílias, funcionários e voluntários expressarem suas opiniões, reclamações e elogios de forma não-burocrática e discreta para que sejam melhorados os serviços prestados pela instituição; (Participante 04)</li> <li>• O <i>design</i> deve ser simplificado para facilitar o acesso à eficiência e à eficácia. Por exemplo, isso pode ser feito através do <i>design thinking</i>; (Participante 02)</li> <li>• É preciso um espaço que proporcione o planejamento sobre como iremos fazer, quais características principais, as demandas ...; (Participante 03)</li> </ul>

- Através de um espaço com um bom planejamento para colocar em prática todas as demandas, em que seja facilitado o acesso às informações, elogios e ideias, através dos quais possamos melhorar o atendimento aos beneficiários diretos; (Participante 01)
- Criação de uma bancada de sugestões e painel explicativo e ativo. (Participante 01)

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

O participante 06 ressaltou que o *design* ideal deveria atender também às crianças, pois são um público importante a ser coberto pelo MPC. Para isso, invocou a participação do Setor Psicossocial da entidade para lidar com essas demandas, sendo este um ponto sempre abordado nas oficinas antecedentes. Ainda, destacou a importância de um espaço adequado na alocação física da futura ouvidoria, podendo ser próximo à sala da presidência do MPC, na sede da Unidade dos Coelho.

A cultura de planejamento estratégico já foi apontada como algo bem enraizado no MPC, igualmente já reconhecida em outras etapas do ciclo apreciativo. A proposta de um *design*, portanto, remete ao aproveitamento da cultura de planejamento institucionalizada no MPC, incluindo sua inserção nos futuros planos de ação da entidade. Neste sentido, a participante 01 sugeriu a criação de um comitê gestor para fomentar esse novo plano de ação, com uma visão das demandas por faixa etária e com uma comunicação fluida e adequada. Isso porque, a eficiência e a eficácia da organização estão corroboradas no trato com as famílias, para que se estimule a sensação de pertencimento de todos. O foco da oficina ficou mais acentuado quando se falou no hábito do MPC de dar voz aos participantes da organização e à sociedade, em meio a um cenário de espontaneidade e de leveza.

Sobre o *design thinking*, o participante 02 argumentou que o acesso à ouvidoria deve apresentar elementos lúdicos, visuais e iterativos. Esse estilo é visualmente atrativo e combina com a organização, que já utiliza essa forma de metodologia de comunicação. Segundo Santos *et al.* (2017), o *design thinking* é um método criativo e prático para a resolução de gargalos ligados a concepção de projetos centrado no trabalho colaborativo e em abordagem humanista de inovação e criatividade. Conforme o participante 03, é importante adotar um *design* ilustrativo, pois isso atrai, inclusive, pessoas mais leigas.

Diante disso, com o objetivo de tornar determinadas temáticas atrativas à população, destaca-se a confecção de materiais de divulgação, como as cartilhas, que vem contribuindo para o desenvolvimento científico e social (RABELO; GUTJAHR; HARADA, 2015). Portanto, considerando o *design* ilustrativo emergente no ciclo apreciativo da pesquisa e necessidade de elaboração de um produto técnico-tecnológico proveniente da presente dissertação, elaborou-se uma cartilha a ser submetida ao futuro comitê de implantação da ouvidoria do MPC (Apêndice H).

A fim de configurar o compromisso de dar continuidade à transformação institucional da ouvidoria que possa viabilizar ou ampliar o que floresceu nas fases

anteriores e obter apoios e mobilizar recursos para a implementação da ouvidoria como um projeto coletivo, a pergunta dessa etapa pede aos participantes para destacarem como acreditam que esse compromisso será realizado (Quadro 29).

**Quadro 29:** Pergunta da etapa 4-D e respostas consolidadas do grupo colaborativo

1) Como você acredita que, positivamente, pode ser fornecido o compromisso de dar continuidade à transformação institucional da ouvidoria.
<p>Respostas consolidadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pela participação do grupo apreciativo e pela dedicação dos participantes neste projeto institucional cuja proposta é a criação da ouvidoria. Creio ser muito possível a implantação de uma ouvidoria no Movimento Pró-Criança num futuro não muito distante; (Participante 04)</li> <li>• Por meio de constante integração de todos com foco na motivação para o engajamento; (Participante 02)</li> <li>• Colocando em prática tudo que foi desenvolvido; (Participante 03)</li> <li>• Quando, de fato, sair do papel para a prática. (Participante 01)</li> </ul>

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

A finalização da metodologia do ciclo 5-D, concretizada nesta oficina, representou a culminância de um processo que foi do 1-D ao 4-D e contou com o entusiasmo dos participantes, tanto pela própria participação, quanto pela crença de que a ouvidoria será excelente para a organização. Houve a concordância no sentido de uma mudança gradativa e da necessidade de instigar a sensação de pertencimento entre os membros do MPC.

O ciclo apreciativo não foi realizado por completo, porque não se chegou até o 5-D, considerando que além de significar *Destino/Destiny*, também quer dizer *Entrega/Delivery*. Isso implica dispor de tempo adicional ao cronograma de uma pesquisa acadêmica e envolvimento operacional referente às atividades de criação de uma ouvidoria.

## 4.2 TRABALHO INSTITUCIONAL POSITIVO: REFLEXÕES ACERCA DA ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

### 4.2.1 Estratégia de trabalho institucional positivo: resultados associados à proposta de criação de uma ouvidoria no MPC

Nesta dissertação foi desenvolvida uma estratégia de trabalho institucional positivo (NILSSON, 2015), em que se discutiu a proposta de criação de uma ouvidoria. Por meio do modelo de 5-D tornou-se possível chegar aos resultados aqui apresentados, sobretudo por se poder contar com a colaboração de uma agência institucional de atores competentes (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019). Em conjunto, produziu-se junto com o ciclo apreciativo, um experimento de *design* contextualizado e esboçado por meio de uma cartilha, sendo este um dos principais avanços, dentre outros observados

em relação aos estudos de *compliance* focalizados por Costa Filho (2021) e Coelho (2020).

Na próxima seção, através da abordagem do trabalho institucional, apresenta-se a montagem de um quadro de resultados coerente com os pilares institucionais sob os quais se assenta a futura ouvidoria do MPC, proposta segundo um *continuum* que contém as bases referentes ao que pode ser reconhecido, desde aquilo que é regulatório (legislação vigente) até o que é sancionado ou dado como certo, do ponto de vista normativo e cultural-cognitivo.

O material resultante decorre do processo interpretativo da pesquisa, permitindo que se estabelecesse forte conexão com o que foi experimentado pelos participantes ou posto sob o crivo de seus significados e associações emergentes no diálogo interno observado nas oficinas apreciativas. Essas oficinas representaram espaços onde cada participante reconheceu seu próprio senso de agência e assumiu papéis na construção da futura ouvidoria.

De um lado, obteve-se evidências empíricas relativas a processos regulatórios explícitos, tais como as regras formais (leis, políticas, protocolos, manuais). Por outro, com o avanço do estudo do *compliance* no MPC, o grupo colaborativo da pesquisa deu sua contribuição para se delinear um aparato institucional que leva em conta as pressões prescritivas e avaliativas implícitas na relação organização-sociedade, quando se trata deste assunto. Seu posicionamento, deve ser dito, está apoiado em valores, expectativas de papéis, normas sociais, deveres e responsabilidades, ou seja, componentes normativos que prescrevem aquilo considerado como sendo um comportamento, ao lado de um conjunto de processos por desenvolver (TERRA; BIANCHI, 2018).

No caso da ouvidoria, dentre os diferentes pontos que foram captados, este é um exemplo de cidadania ativa, da defesa de condutas inclusivas, normas, valores e papéis internalizados nas práticas socioeducativas construídas ao longo da trajetória institucional do MPC e da busca de legitimação perante os seus diferentes *stakeholders*. Assim sendo, chegou-se até os pilares institucionais que, em maior nível de detalhes, devem estar presentes na formação de um arranjo organizacional de uma ouvidoria no MPC.

#### **4.2.2 Pilares institucionais que devem estar presentes na formação de um arranjo organizacional de uma ouvidoria no MPC**

O resultado aqui exposto é indicativo da interação entre os pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo (SCOTT, 2013). No pilar regulativo, existem diversas legislações a serem cumpridas pelo MPC e que se relacionam ao processo de institucionalização da futura ouvidoria. Nesse conjunto regulativo, destaca-se:

Constituição Federal de 1988, Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS (Lei nº. 8.742/93), Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei nº. 12.527/2011), Lei Anticorrupção (Lei nº. 12.846/2013), Regime Jurídico das Parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil (Lei nº 13.019/2014), Certificação das Entidades Beneficentes de Assistência Social (Lei nº 12.101/2009), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Lei nº. 9.790/1999), Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.853/2019), Ouvidorias Públicas (Lei nº 13.460/2017), Manual de Integridade da CGU, Regulamentação da Lei Anticorrupção (Decreto nº 8.420/2015) e Organizações Sociais (Lei nº 9.637/1998).

Nas oficinas, foi defendida a necessidade da inclusão da ouvidoria no Regimento Interno, atualmente em andamento, o que demonstra a influência forte do pilar regulativo sobre o normativo no MPC. A elaboração do Código de Ética e Conformidade, por sua vez, constitui um objetivo do Plano de Ação da instituição e o desejo de aprimorar os instrumentos de *compliance* foi ressaltado pelo grupo colaborativo da pesquisa.

No que concerne aos pilares normativos, ressaltou-se a importância exercida pelo cumprimento do futuro Código de Ética e Conformidade, Regimento Interno e Regulamento de Pessoal. Além disso, cabe lembrar a necessidade de aperfeiçoamento de práticas de *compliance* propostas por Coelho (2020), nos casos do setor de compras, das conformidades aplicáveis à contabilidade, ao RH e ao financeiro, através de sua departamentalização agregada a uma determinada diretoria da entidade.

Apesar de o grupo estar unido e coeso quanto à importância do destaque que deve ser dado à missão, à visão e aos valores da organização, infere-se da análise a constante necessidade de comunicação entre todos que dela fazem parte. Para isso, sugeriu-se o compartilhamento do projeto da ouvidoria através de diferentes fóruns e agendas para agregar o corpo interno e externo, além de se adotar os fundamentos necessários à criação de um comitê encarregado de levar adiante a formalização da ouvidoria juntos à alta gestão do MPC.

Acrescente-se que o grupo ressaltou a importância da participação das diretorias e o empoderamento dos que estarão à frente das mudanças emergentes nesse processo de conhecimento construído (de forma conjunta, colaborativa), junto com a academia. Inclusive, o respeito ao ocupante do cargo do ouvidor como sendo alguém da “casa” está implícito no discurso institucional do grupo colaborativo.

Durante a pesquisa, percebeu-se quão aberta a instituição é para instrumentos de melhoria e o quanto seus colaboradores estão dispostos a contribuir para o aperfeiçoamento dos projetos de inovação resultantes das oficinas apreciativas.

Portanto, para garantir efetividade a essas mudanças, foi bastante ressaltada a necessidade de positividade dos instrumentos sugeridos.

No tocante ao pilar cognitivo-cultural, no caso do MPC, destaca-se o argumento defendido pelo grupo colaborativo a favor do alinhamento da ouvidoria aos valores da organização e às crenças por ela compartilhadas. Neste caso, não pode ficar de fora a escuta empática para quem for conduzir a ouvidoria. Vale lembrar que o próprio tópico afirmativo elaborado pelo grupo colaborativo é bem claro quanto ao papel atribuído à ouvidoria para o alcance da missão do MPC.

Ainda que a temática da ouvidoria traga discursos como denúncias e críticas, os participantes advertiram que o acolhimento das demandas deve ser feito com afetividade, respeito aos valores da família e oferta de infraestrutura para melhor atender seus beneficiários e os doadores que respondem pela sustentabilidade institucional do MPC.

Instrumentos como controle e transparência para escuta dos membros da organização, como o ORE, já demonstram a receptividade do MPC para ouvir as necessidades da organização. Esse elemento cultural reforça a abertura e a probabilidade de concretização da ouvidoria. Não obstante, a necessidade de melhoria no compartilhamento de informações para toda a organização e a finalização da construção dos regulamentos foram identificados como garantias de que o *compliance* terá seu lugar no controle adotado pela gestão. Como exposto no início desta seção, as estratégias de trabalho institucional positivo foram contrapostas aos pilares propostos por Scott (2013), no contexto da futura ouvidoria do MPC (Quadro 30).

**Quadro 30:** Pilares Institucionais e as concepções aplicáveis a uma ouvidoria no MPC

Regulativo	Normativo	Cultural-cognitivo
Constituição Federal de 1988	Direitos e Garantias Fundamentais; legitimidade para políticas públicas	Os valores constitucionais amparam o canal de comunicação com a sociedade
Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS (Lei nº 8.742/93)	Auditoria externas das demonstrações contábeis	Integridade e transparência
Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei 1 nº 2.527/2011)	Transparência para o fornecimento de informações	Garantia de uma resposta à comunicação e delineamento dos direitos do reclamante
Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013)	Procedimentos internos de integridade	Existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica
Regime Jurídico das Parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade	Transparência na aplicação dos recursos públicos	Confiança para a aplicação de recursos nas finalidades essenciais da organização

civil (Lei nº 13.019/2014)		
Certificação das entidades beneficentes de assistência social (Lei nº 12.101/2009)	Padrões de conformidade com a política correspondente à sua área de atuação (Educação, Saúde e Assistência Social)	Legitimidade de atuação do MPC em face do alinhamento com o <i>compliance</i>
Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Lei nº 9.790/1999)	Positivização de regras para OSCIP	Entendimento compartilhado acerca dos parâmetros para a definição da ausência de lucratividade desse tipo de organização
Organizações Sociais (Lei nº 9.637/1998)	Formalização do contrato de gestão	Programa Nacional de Publicização
Regulamentação da Lei Anticorrupção (Decreto nº 8.420/2015)	Formalização das estratégias fornecidas pela Lei Anticorrupção	Entendimento compartilhado acerca das políticas e diretrizes voltadas para o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidade e atos ilícitos
Manual de Integridade da CGU	Manual para implementação de um programa de integridade.	Entendimento compartilhado acerca das políticas e diretrizes identificadas com uma ouvidoria e o tratamento das adequado das denúncias
Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.853/2019)	Tratamento de dados pessoais	Entendimento compartilhado acerca do tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural
Ouvidorias Públicas (Lei nº 13.460/2017)	Participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública	Regulamentação das manifestações dos usuários de serviços públicos e o compartilhamento de valores para a ouvidoria do MPC.

Fonte: elaboração própria

Como visto, os três pilares institucionais são mecanismos que têm suas bases de conformidade condizentes com o trabalho institucional voltado para a criação de instituições, no qual a *advocacy* constitui um pré-requisito para a mobilização do apoio regulatório e político por meio da persuasão e engajamento. A IA reforçou a estratégia utilizada com a aplicação do modelo de 5-D, com seus pressupostos cultural-cognitivos.

#### **4.2.3 Generatividade nos resultados institucionais positivos: a criação de uma cartilha associada à elaboração da proposta de criação de uma ouvidoria no MPC**

Segundo Zarpelon et al., (2019), o trabalho institucional pode ser encontrado nas práticas e estratégias cotidianas pelas quais os indivíduos e grupos de indivíduos moldam

intencionalmente os padrões institucionais em que operam mediante um processo contínuo que evolui e se adapta ao longo do tempo. Isto pode ser extraído das oficinas apreciativas protagonizadas pelo grupo colaborativo do MPC, que levam à análise das realizações alcançadas em termos institucionais e positivos.

O trabalho institucional voltado para a criação de instituições perpassa as configurações produzidas pelos atores em torno dos seus significados, sistemas de crenças e regulamentos. Na pesquisa, obteve-se sucesso contando com a adesão do pessoal do MPC ao trabalho institucional, começando pelo trabalho político, posto que, sem ele, não teria se tornado possível estabelecer os limites e possibilidades relativas à criação da futura ouvidoria nessa ONG.

Esta dissertação reconhece como avanços as conquistas relativas ao Código de Ética e Conformidade (COSTA FILHO, 2021), bem como à formalização e andamento dos trabalhos inerentes ao novo Regulamento Interno, de modo que isto permitiu a emergência de uma ouvidoria e das demais práticas de *compliance* que se inserem no contexto do estudo realizado, realçando os produtos normativos que estão em processo.

Da mesma forma, o trabalho cognitivo-cultural ganhou reforço constante para se projetar uma nova identidade da instituição perante o público interno e o externo. Há diversos destaques que levam em conta a importância dos beneficiários e suas famílias, a preocupação em acolher e dar melhor atendimento (e encaminhamento) das demandas que virão, além do reconhecimento e valorização dos diferentes *stakeholders* envolvidos.

Esse contexto favoreceu a base social e de conhecimento sob a qual a ouvidoria poderá ser construída, representando a maturidade institucional que vem alcançando o programa de *compliance* do MPC, expressa no escopo do trabalho associado ao tópico afirmativo formulado pelos participantes desta pesquisa. O referido tópico teve a seguinte redação:

a elaboração de uma ouvidoria no MPC permitirá estabelecer um canal de comunicação com a sociedade visando atender a demandas como denúncias, sugestões, reclamações e elogios, alinhando-se à missão, aos valores e à visão que definem sua identidade (Grupo colaborativo, etapa do 1-D).

Pode-se dizer que o mesmo expressa um dos fundamentos que levaram à concepção generativa que também demarca os resultados institucionais positivos obtidos nesta pesquisa, que tem a clara intencionalidade de se instituir uma ouvidoria em uma organização do terceiro. O propósito de torna-la algo concreto envolveu práticas a serem introduzidas dentro da estrutura organizacional, como um arranjo que reunirá atribuições, competências e encargos a serem assumidos por um ouvidor, contando-se que esteja imbuído de poderes, direitos e deveres a serem promulgados por parte daqueles que têm

interesse intrínseco nesse processo de criação institucional (PERKMANN; SPICER, 2008).

Para Duygan et al, (2021), a produção de um trabalho exitoso de *advocacy*, de fato, implica mobilização política e amparo regulatório por meio de técnicas de persuasão de modo a avançar no terreno normativo e cultural-cognitivo. Em verdade, os atores precisam mesmo é contar com todos os três elementos que compõem uma *agency*: recursos, redes e discursos.

Segundo Duygan, Stauffacher e Meylan (2019), esses três elementos constituem a agência de um ator, sendo que esta é moldada por uma combinação da qual não se dispensa nenhum deles. Ou seja, um grupo de atores pode exercer grande influência no discurso e compartilhar crenças políticas semelhantes. Entretanto, isto pode ser inviabilizado caso eles não possuam recursos suficientes.

Portanto, a análise integrada de tais elementos é crucial para uma avaliação sólida dos determinantes da agência conjugados ao desenvolvimento de uma estratégia de trabalho institucional e a obtenção de seus produtos (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019). Por isso, o Quadro 31 aponta os elementos da *agency* que possibilitarão a criação da futura ouvidoria do MPC.

**Quadro 31:** Elementos da *agency* empenhados na criação da futura ouvidoria do MPC

Recursos	<p>Dotação de infraestrutura física, informacional e humana, com alocação de recursos orçamentários oriundos principalmente de doações, com recursos provenientes das contas mensais de energia e de água;</p> <p>Mobilização dos agentes encarregados do planejamento estratégico e dos planos de ação do MPC em favor dessa proposta da ouvidoria, incluindo a formação de um comitê responsável por sua implantação devidamente apoiados pela alta gestão da organização;</p> <p>Integração e encadeamento de esforços envidados pelos responsáveis encarregados da condução do Código de Ética e Conformidade, Regimento Interno, SAC, ORE, entre outros elementos normativos;</p>
Discursos	<p>Interlocação com o público-alvo para legitimação do MPC perante a sociedade civil através da divulgação da ouvidoria como um instrumento direto de comunicação com todos os <i>stakeholders</i> que o cercam no contexto político-institucional e social;</p> <p>Criação de conteúdos de comunicação institucional que reflitam valores organizacionais e a construção de uma nova imagem do MPC para obter apoio do público-alvo em favor da futura ouvidoria;</p> <p>Adoção de mensagens que destaquem o papel de um órgão de escuta qualificada por parte da ouvidoria no MPC, como uma forma de divulgar o trabalho da instituição e melhoria de todo o processo de trabalho por ela realizado;</p> <p>Defesa da meta voltada para o alcance do quantitativo de 700 mil doadores, podendo chegar a 1 milhão de pessoas físicas, através de programas de arrecadação junto ao grupo Neoenergia, ligado à Celpe, o que requer projetar os impactos sociais positivos da ouvidoria junto à comunidade de doadores e à sociedade civil;</p>
Redes	<p>Reforço das alianças e parcerias institucionais com a UFRPE, a Neoenergia e a Comensa e demais <i>stakeholders</i> (colaboradores, grupos do voluntariado, entidades da sociedade civil e do setor público);</p>

	Envolvimento de atores influentes dentro e fora do campo organizacional da educação complementar (rede de ensino e entidades congêneres) onde o MPC atua.
--	---

Fonte: elaboração própria

Ao lado dos elementos da *agency* empenhados na criação da futura ouvidoria do MPC, a culminância do trabalho institucional positivo, ligado à proposta de criação de uma ouvidoria, compreendeu a formulação de um *design* contingente que fosse fluido e tivesse um caráter artesanal que desse vida a esse processo emergente e generativo.

Zandee e Vermaak (2012) estipulam três indicadores de *design* para auxiliar o encaminhamento de um projeto de criação institucional: a escolha do tópico afirmativo, a legitimidade da mudança e a capacidade de mudança delineada pelo processo apreciativo.

Como se pode verificar, esses três requisitos igualmente foram atingidos no âmbito desta pesquisa. Em Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), também se obtém respaldo, porque se trabalhou com uma teoria da intencionalidade, manifestada em uma ação coletiva projetada para ajudar a desenvolver a visão normativa e a vontade de um grupo.

Para tanto, Zandee e Vermaak (2012) invocam que os empreendedores institucionais podem ser identificados como ativistas poéticos que se engajam no enquadramento textual através de um jogo de palavras que introduz vocabulários e imagens que ajudam a tornar as novas inteligibilidades acessíveis e aceitáveis pelos participantes desse processo. Mais do que isto, criam possibilidades para as transformações institucionais desejadas (ZANDEE; BILIMORIA, 2007).

Como já referido, a criação de uma cartilha da ouvidoria do MPC foi projetada como um produto técnico-tecnológico intrínseco a esta dissertação, segundo as normas acadêmicas do PROFIAP. Entretanto, sua inserção como resultado da pesquisa foi possível porque se contou com uma ambiência favorável e um *designer* aberto a novos *insights* ao longo de todo o processo, sabidamente sujeito a novas alternativas e a experimentação de novos caminhos, como abordam Vianna et al, 2012.

Do ponto de vista do material coletado no ciclo apreciativo, o passo seguinte foi cercado de generatividade que orientou a elaboração de uma cartilha. No entendimento de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 132), não existe uma forma única de obter e envidar estratégias que procurem dar sentido aos dados pesquisados, os quais "podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de histórias, boletins informativos e outros recursos visuais". Com essa liberdade para criar uma cartilha, chegou-se a um quadro generativo, buscando e encontrando imagens do que se quis projetar a partir de uma experiência positiva usando o *design thinking*.

O formato do *design thinking* permite que se façam ajustes e inovações na proposta contida nesta cartilha, em se pode não só explorar, como também fazer a descrição do fenômeno institucional de interesse do pesquisador e do seu quadro de referência, cujas etapas devem ser construídas de modo essencialmente colaborativo, o que se conseguiu desenvolver por meio da IA.

Para Alves, Gutjahr e Pontes (2019), as cartilhas podem ser elaboradas a partir de uma realidade estudada, associando elementos verbais e não verbais, como imagens e esquemas, a fim de facilitar a socialização e o entendimento de informações que precisam ser compartilhadas entre as pessoas.

Por esta razão, a introdução de uma cartilha foi discutida junto com o grupo colaborativo, mas pensada como uma contribuição na qual se procura transmitir os conteúdos de comunicação institucional que reflitam valores organizacionais e a construção de uma nova imagem do MPC, dirigida ao público-alvo abrangido pela futura ouvidoria.

Assim sendo, pretende-se que seja parte integrante de um projeto piloto a ser submetido a um comitê de implantação da ouvidoria no MPC, ainda a ser constituído, com o intuito de que venha a ser um dos catalisadores dos resultados apresentados pela dissertação. Nessa condição, a cartilha foi esboçada com foco nos fundamentos teórico-empíricos da pesquisa e nas sementes de mudança captadas no discurso institucional e apreciativo.

O importante é que a cartilha seja um reflexo daquilo que o grupo colaborativo pensa e deseja ver concretizado, cabendo extrair da base de dados das oficinas apreciativas a interpretação de suas narrativas. Sobretudo, seus frutos nascem da cognição situada no contexto do estudo, visando o estabelecimento de uma ponte entre o estado atual (conhecido) da proposição de uma ouvidoria e o estado futuro (imaginado, desejado) pelos participantes da organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Para captar imagens que permitam exprimir o conteúdo das manifestações do grupo colaborativo, as quais possam ser transpostas para a cartilha da ouvidoria o MPC, procurou-se delinear, em uma única figura, a frequência apresentada por cada palavra, destacada por tamanho, no que se refere ao papel da ouvidoria.

O recurso metodológico utilizado consistiu no uso de um *software*<sup>4</sup> gerador de uma nuvem de palavras. Assim, obteve-se um painel que expõe a frequência das palavras mais valorizadas por sua importância para o *corpus* da análise (Figura 12), em um dado momento da pesquisa. Neste sentido, adianta-se que, quanto maior a palavra, maior a

---

<sup>4</sup> Link consultado: <https://www.wordclouds.com/> Acesso em: 09 jun. 2022.



## 5. CONCLUSÃO

Esta dissertação objetivou analisar como a ouvidoria, enquanto instrumento de *compliance*, pode ser proposta, segundo as abordagens institucional e apreciativa aplicadas ao estudo de caso do Movimento Pró-Criança (MPC). Para tanto, retomou os ciclos apreciativos realizados no MPC, feitos nos estudos precedentes acerca do *compliance* (COELHO, 2020; COSTA FILHO, 2021).

No que concerne à sua originalidade e relevância, este estudo se destaca pela conjugação do trabalho institucional com a IA, aplicada à ouvidoria em uma organização do terceiro setor, objeto da análise realizada. A interface da temática da dissertação com a administração pública se justifica em razão de o MPC atuar na coprodução de um bem público ligado à educação complementar (OLIVEIRA, 2017).

Houve uma articulação do nível macro (Estado e sociedade), com o nível meso (abordagem de campo de uma organização do terceiro setor) e do nível micro (agência e estrutura), não necessariamente nesta ordem. Dada a ênfase da dissertação recair em uma organização do terceiro setor, nota-se a predominância da base sociológica e psicológica adotada.

Considerou-se o papel relevante do terceiro setor, desde as organizações que o integram até os catalisadores de movimentos e aspirações da sociedade civil, conforme o delineamento de panoramas históricos, conceituais e jurídicos que cercam essa esfera pública não estatal. Para o embasamento teórico-empírico, a dissertação está calcada no protagonismo desempenhado pelos atores envolvidos na dinâmica institucional e apreciativa configurada no estudo (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011; LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

As organizações existem dentro de um contexto constituído por normas e regulamentos legais e sociais (GRIFFITH, 2016). Por isso, a despeito da ausência de finalidade lucrativa, o terceiro setor deve agir com conformidade, ou seja, deve conhecer e aplicar as leis que regulamentam sua atuação, impondo deveres e garantias, além do alcance da legitimidade da organização (SCOTT, 2008).

Para atender ao objetivo geral da pesquisa, buscou-se focalizar os pilares institucionais utilizados pelo MPC para fundamentar a elaboração de uma ouvidoria, instituto integrante de um programa de *compliance*. Observou-se, ainda, que a teoria institucional, junto com a IA, permitiu articular e interpretar metodologicamente os elementos da análise dos fenômenos empíricos que foram traduzidos à luz do trabalho institucional positivo. Assim, de acordo com a experiência e o conhecimento já acumulados com a temática do *compliance*, é certo dizer que o pessoal do MPC reafirmou

seu forte compromisso, intencionalidade e agência em torno da proposição de uma ouvidoria, com repercussão em sua estrutura organizacional.

Como visto, a doutrina de Scott (2013) argumenta que o comportamento dos atores pode ser moldado pela interação compartilhada de três pilares: regulador, normativo e cultural-cognitivo, aliados ao estudo do trabalho institucional. Nesta dissertação, contou-se com o potencial gerador do diálogo que a IA traz para a compreensão dos processos institucionais. Como explicam Lawrence e Suddaby (2006), o diálogo generativo constitui uma poderosa forma de trabalho institucional, subsidiando os mecanismos que permitem a construção dos arranjos que se configuram na criação de uma instituição. Assim, os ciclos apreciativos favoreceram a generatividade na confecção do trabalho, já que estimularam o grupo apreciativo a projetar o futuro e a idealizar como seria a instituição da ouvidoria, como uma ferramenta de inovação social. A natureza da tecnologia social adotada na produção de uma cartilha está explícita no *design thinking* colaborativo que irá apoiar a consecução da ouvidoria. Sua natureza e alcance são explorados mais adiante, na finalização da dissertação.

Foi com base nesse referencial que se conseguiu atender ao primeiro objetivo específico, voltado para delinear os elementos relativos aos pilares institucionais que devem estar presentes na formação de um arranjo organizacional de uma ouvidoria. Em termos aplicados, através dos conteúdos descritos na seção 4.2.2, foi possível dar voz à narrativa dos atores, de maneira a moldar quais seriam os pilares de sustentação de uma ouvidoria no MPC. Por outro lado, a dialógica existente no trabalho coletivo dos participantes conduziu à legitimação discursiva e recursiva que forneceu o suporte normativo e a consonância com os aspectos regulatórios necessários ao processo de institucionalização investigado (SUDDABY, 2010).

Inclusive, destaca-se a agência do grupo colaborativo, pois suas proposições a respeito da ouvidoria tornaram mais robusto o trabalho institucional, fomentado pela lógica apreciativa. No que concerne ao pilar regulativo, avulta a influência de determinados atores na *advocacy* dos elementos que fortalecem a necessidade de uma ouvidoria, sobretudo pelo reconhecimento de que há diversas legislações a serem cumpridas pelo MPC e que se relacionam ao processo de institucionalização desse novo arranjo a ser implantado em sua estrutura organizacional.

Em complemento, discutiu-se a inclusão da ouvidoria no Regimento Interno, atualmente em fase de elaboração, o que demonstra a interdependência entre os pilares regulativo e normativo no MPC. Por esta razão, como evidências do pilar normativo, contou-se com o apoio da alta gestão da entidade a favor da confecção do Código de Ética

e Conformidade, que será incorporado não só referido ao Regimento Interno como também ao Regulamento de Pessoal.

No tocante ao pilar cognitivo-cultural, destaca-se o alinhamento do grupo colaborativo aos valores da organização e às crenças por ela compartilhadas no que diz respeito a identidades e à motivação dos atores. Perkmann e Spicer (2008) entendem que isto favorece a promoção do trabalho institucional que visa à associação de novas práticas com a perspectiva de instilação de valores no processo de institucionalização de um novo ente.

Neste sentido, a elaboração de uma proposta de ordem institucional corrobora a cultura organizacional do MPC, pois foi bem perceptível a identificação da escuta empática coexistente com o pilar cognitivo-cultural considerado elemento fundamental da ouvidoria.

É interessante assinalar que o referencial do trabalho institucional positivo diz respeito à criação, à manutenção ou à extinção de padrões institucionais que expressem bens experienciais e sociais mutuamente constitutivos (NILSSON, 2015). Portanto, por meio do modelo de 5-D, tornou-se possível chegar aos resultados aqui apresentados, sobretudo pela colaboração de uma agência institucional de atores competentes (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019).

No que concerne ao segundo objetivo específico, avalia-se que os avanços produzidos em relação às iniciativas de *compliance* em andamento no MPC condizem com os processos institucionais ligados à elaboração de Regimento Interno de Pessoal e à inclusão do Código de Ética e Conformidade no Plano de Ação Institucional 2021-2022 do MPC. Esses institutos contêm os alicerces da regulamentação da ouvidoria, na qual se prevê a adoção de instrumentos relativos aos procedimentos que serão necessários para lhes dar materialidade. A conduta voltada para a conformidade está, acima de tudo, associada à compreensão do indivíduo sobre o significado de sua atitude ante a moral e as regras organizacionais instituídas (SANTOS et al., 2012)

Além disso, os participantes reconheceram ser preciso prosseguir com o aperfeiçoamento de práticas de *compliance* propostas por Coelho (2020), como no caso daquelas relativas ao setor de compras. Também enfatizaram a importância da criação de conformidades aplicáveis à contabilidade, ao RH e ao financeiro, através de sua departamentalização agregada a uma determinada diretoria da entidade. O desejo de aprimorar os instrumentos de *compliance* foi evidenciado pelo grupo colaborativo da pesquisa, dando força ao papel exercido pela academia no sentido de fomentar estudos relacionados a essa temática no MPC.

Nas últimas décadas, os avanços ocorridos com a criação de ouvidorias evidenciam as profundas e rápidas transformações da sociedade, com reflexo nas diversas instituições e organizações (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011). Diante desse contexto, estudar a formulação de uma ouvidoria e suas funcionalidades em um caso concreto é importante para agregar valor à organização e dirimir as lacunas existentes na literatura acerca do assunto (KALIL, 2013).

Através das oficinas apreciativas, foi estabelecida uma forte conexão com os esforços dos participantes, passando pelo crivo de seus significados e pelas interações decorrentes do diálogo interno. Essas oficinas representaram os espaços onde cada membro do grupo colaborativo reconheceu seu próprio senso de agência e assumiu papéis na construção de uma futura ouvidoria. Segundo Lawrence e Suddaby (2006), o nascimento de uma instituição depende de um trabalho político capaz de estabelecer a base para a sua emergência, especialmente contando com o exercício da *advocacy*, ao mesmo tempo em que se desenvolve o trabalho técnico e o trabalho cultural. Há, até mesmo, que se estar atento para mobilizar aliados e apoio para minimizar eventuais resistências mirando a obtenção do mais sólido suporte das partes interessadas envolvidas.

Deste modo, é pertinente afirmar que a adoção de uma ouvidoria implicará o fortalecimento do *compliance* expresso na vontade normativa do MPC, com o objetivo de satisfazer a sociedade, o que abrange um variado público-alvo, começando pelo segmento interno (beneficiários e familiares) e dos colaboradores, extensivo aos demais *stakeholders*. Vale a pena lembrar a procedência dos recursos que os doadores oferecem ao MPC, ao contribuírem majoritariamente para as receitas que garantem sua sustentabilidade e legitimidade institucional. Portanto, a boa recepção desses componentes normativos e dos preparativos que antecedem a criação da ouvidoria sinalizou para outras funcionalidades, tais como a inclusão de uma avaliação periódica do desempenho dos colaboradores, aplicada ao Regulamento Interno de Pessoal, que esteja em harmonia com todos os instrumentos do *compliance* no MPC.

No âmbito do MPC, o grupo colaborativo indicou que seria importante ter o apoio do Setor Psicossocial da entidade não obstante a sobrecarga que incidirá sobre seus colaboradores, de modo que, por isso, talvez seja preciso ampliá-lo. Do ponto de vista prático, notou-se a concordância de que a ouvidoria, sozinha, não terá forças para ir adiante sem que a alta gestão assuma o comando de sua implantação. Afinal, serão criados papéis e instituídas práticas que, para viabilizar esse novo arranjo, supõem a correspondente necessidade de alocação de recursos. Assim, defende-se a importância de a ouvidoria estar bem posicionada na estrutura organizacional e contar com o respaldo da

alta administração do MPC. Outro ponto a ser ressaltado se refere à figura do ouvidor como sendo alguém de dentro da instituição, com representatividade suficiente para lidar com os desafios impostos por seu pleno funcionamento.

No que concerne ao terceiro objetivo específico, referente à estratégia de trabalho institucional positivo e seus resultados associados à elaboração da proposta de criação de uma ouvidoria no MPC, a dissertação também foi bem-sucedida. Duygan; Stauffacher e Meylan (2019) argumentam que as relações de agência e poder entre atores em um campo de atuação são decisivas para explicar os resultados institucionais na criação de uma estrutura. Neste caso, a pesquisa levantou não só os três tipos principais de trabalho institucional: trabalho político, trabalho técnico e trabalho cultural, mas igualmente exigiu aprendizagem para se lidar com os inúmeros desafios consistentes com o papel desempenhado por uma organização do terceiro setor na esfera pública, a qual se vincula a atuação da futura ouvidoria do MPC.

Duas frentes estratégicas foram, então, empreendidas. A primeira aproveitou o estoque de conhecimento tácito do grupo colaborativo, a respeito do qual se salienta a vivência de uma escuta empática, considerada positivamente relevante pelos participantes, com base no diálogo interno e na persuasão. Portanto, volta-se para quem está dentro do MPC, bem como para quem se encontra na tênue fronteira do sistema social (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Na primeira frente estratégica, a abordagem contou com um trabalho institucional conjunto e interativo, estimulado pela ação simultânea dos pilares institucionais (regulatório, normativo e cultural-cognitivo), a favor da ascensão da futura ouvidoria do MPC. A construção de uma base mais forte para a legitimidade desse tipo de trabalho começou por se melhor conhecer e aprofundar os caminhos anteriormente percorridos e estabelecer pontes para que os atores responsáveis pela ouvidoria possam influenciar a estrutura organizacional.

Como é sabido, essa influência deve perpassar práticas institucionais e assumir mais poder e recursos, para que esses atores tenham a liberdade para articular as diferentes visões e narrativas emergentes, enquanto se integram a uma rede de alianças para lhes dar sustentação (DUYGAN; STAUFFACHER; MEYLAN, 2019). Até aqui, então, espera-se ter apresentado conclusões que explicitam claramente as formas de trabalho institucional empreendidas nas variadas etapas do modelo de 5-D, simbolizando as descobertas e tudo o que mais decorreu.

Na segunda frente estratégica, a dissertação recupera o tópico afirmativo da pesquisa, que propõe para a ouvidoria do MPC o estabelecimento de

um canal de comunicação com a sociedade visando a atender a demandas como denúncias, sugestões, reclamações e elogios, alinhando-se à missão, aos valores e à visão que definem sua identidade (Quadro 14).

Desde a proposição deste tópico até chegar a estas conclusões da dissertação, cada vez mais foi se tornando concreta a percepção de que o MPC está razoavelmente preparado para criar os mecanismos de controle social requeridos por uma ouvidoria e dar mais um passo à frente para ganhar efetividade como uma instituição produtora de um bem público reconhecido pela sociedade.

Para tanto, ao lado dos elementos da *agency* empenhados na culminância do trabalho institucional positivo, ligado à proposta de criação de uma ouvidoria no MPC, está a formulação de um *design* contingente e fluido cujo formato tem caráter artesanal *in progress*, com o objetivo de dar vida a esse processo emergente e generativo.

Como já referido, Zandee e Vermaak (2012) estipulam três indicadores de *design* para auxiliar o encaminhamento de um projeto de criação institucional: a escolha do tópico afirmativo, a legitimidade da mudança e a capacidade de mudança delineada pelo processo apreciativo. Todos foram alcançados no ciclo apreciativo que chegou até o 4-D, em que se produziu um experimento de *design* contextualizado e esboçado por meio de uma cartilha. Deve-se dizer que a mesma demarca a contribuição da dissertação que vai se somar aos avanços observados em relação aos estudos de *compliance* realizados por Costa Filho (2021) e Coelho (2020).

Nesse sentido, o aporte dado pela dissertação traz como um de seus resultados o *design* de tal cartilha, reproduzida por meio de um produto técnico-tecnológico, o qual visa atender às exigências do PROFIAP, na linha de pesquisa “Atuação do Estado e sua relação com o Mercado e a Sociedade”. Nessa cartilha, empregou-se a técnica do *design thinking*, sobretudo para subsidiar o projeto piloto relativo à implantação e ao efetivo funcionamento da ouvidoria no MPC, a quem se tributa o patrocínio deste empreendimento institucional.

O papel social e educativo do MPC junto às comunidades e famílias de crianças, adolescentes e jovens na RMR deverá ir para além da qualidade dos serviços que presta aos referidos beneficiários e por sua luta em prol da cidadania. Como é esperado, a orientação dada pela cartilha, intrínseca a tal ouvidoria, colocará o MPC em evidência perante a sociedade civil pernambucana.

Por fim, a despeito da contribuição para o campo de conhecimento do *compliance* em organizações do terceiro setor, sobretudo pela vigorosa discussão trazida pela IA em conjunto com o trabalho institucional, não houve a completude do ciclo apreciativo. A etapa 5-D (destino), que representa a efetiva implementação da proposta apresentada, necessita da positivação de elementos institucionais precedentes como o Código de Ética

e Conformidade, o Regimento Interno e o Regulamento de Pessoal, entre outros integrantes do estudo. Ao mesmo tempo, ainda cabe reconhecer os limites de tempo que isto pressupõe, o qual ultrapassa o ciclo acadêmico de um estudo do mestrado.

Por isso, a autora propõe, como sugestão para pesquisas futuras, a continuidade do estudo dessa temática no MPC, além de se colocar à disposição da organização para dar sequência à implantação da futura ouvidoria. O amadurecimento da proposta de institucionaliza da ouvidoria floresceu a cada ciclo apreciativo e, diante desse contexto, o estudo da maturidade organizacional do MPC também é uma proposta para futuras pesquisas.

Além disso, faz-se referência adicional a esforços voltados para fornecer mais efetividade para a comunicação interna dos membros da organização, como recomendado nos estudos precedentes (COSTA FILHO, 2021; COELHO, 2020), vivenciados em plena pandemia da Covid-19, que responde pelo retorno lento às pleno exercício das atividades do MPC. É compreensível, portanto, que os cronogramas traçados no Plano de Ação Institucional 2021-2022 tenham sofrido consideráveis atrasos em sua implementação.

Aliás, o ciclo apreciativo do modelo 5-D já constitui um domínio do processo de institucionalização do *compliance* no MPC, que já o acolheu em diversos momentos recentes de sua trajetória, sendo considerado proveitoso para sua gestão, que conta com a parceria institucional da UFRPE, responsável pelo aparato científico que vem sendo efetivamente construído nessa organização, incluindo esta dissertação (COSTA FILHO, 2021; COELHO, 2020).

## REFERÊNCIAS

- ABBI - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS; FEBRABAN - FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – **Função de Compliance**. São Paulo: ABBI; FEBRABAN, 2004. Disponível em: <[http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf)> Acesso em: 20 ago. de 2020.
- ABDULKADIR, H. S. Challenges of implementing internal control systems in non-governmental organizations (NGO) Inabbi Kenya: a case of faith-based organizations (FBO) in coast region. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 16, n. 3, p. 57-62, 2014.
- ABRAREC - Comitê de Ouvidorias ABRAREC. Manual de Boas práticas Ouvidorias Brasil, 2015. Disponível em: [https://abrarec.com.br/wp-content/uploads/2015/07/Vs\\_pb.pdf](https://abrarec.com.br/wp-content/uploads/2015/07/Vs_pb.pdf) Acesso em: 10 fev. 2022.
- ACOSTA, A.; DOUTHWAITE, B. Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices. **ILAC**, Brief 6, p. 1-4, July 2005.
- AGUIAR, L. F. B. L. **A governança corporativa e os programas de compliance: uma análise sob a ótica da gestão pública**. 2019. 84 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2018.
- ALBUQUERQUE, J. M. Avaliação dos controles internos de uma instituição pública de ensino superior à luz da metodologia MCDA-Construtivista. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 8, n. 15, p. 129-150, jan.-jun. 2011.
- ALFORD, J. **Engaging Public Sector Clients: From Service Delivery to Co-production**. New York: Palgrave Macmillan, 2009.
- ALVES, R. J. M.; GUTJAHR, A. L.; PONTES, A. N. Processo metodológico de elaboração de uma cartilha educativa socioambiental e suas possíveis aplicações na sociedade. **Revbea**, v. 14, n. 2, p. 69-85, 2019.
- ANTHONY, R. N; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.
- AMARAL, A. V. Terceiro setor e políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 2, p. 35-69, abri.-jun. 2003
- AQUINO, G.; SOUZA, K. *Compliance* no terceiro setor: desafios da implantação do Programa de Integridade no SEBRAE Ceará. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 105 -126, out. 2020.
- AQUINO, M. M. F. **Inovação e mudança na auditoria interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco: a contribuição da investigação apreciativa**. 2018. 125 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria) - Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2018.
- ARAÚJO, E. C. R. **Delineamento do processo de planejamento estratégico participativo e apreciativo do Movimento Pró-Criança**. 2010. 118 f. Dissertação

(Mestrado em Administração) -Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração, Recife, 2010.

ARMANI, D. OSCS no Brasil: a relevância dos atores. In: ARMANI, D. (Org.) **Organizações da sociedade civil: protagonismo e sustentabilidade**. Barueri: Instituto C&A, 2013.

ARVIDSON, M., LYON, F. Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. **Voluntas**, n. 25, p. 869–886, 2014.

ASSAF NETO, A.; ARAÚJO, A. M. P.; FREGONESI, M. S. F. A. Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor. **Revista Contabilidade & Finanças**, Edição Comemorativa, p. 105–118, 2006.

AVITAL, M.; BOLAND, R.J. Managing as designing with a positive lens, In: AVITAL, BOLAND, R. J.; COOPERRIDER, D. L. (Ed.) **Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry)**. Bingley, Emerald Group Publishing Limited, 2007.

AZEVEDO, N. K.; ENSSLIN, S. R.; REINA, D. R. M. Controle Interno e as Fundações de apoio à pesquisa universitária: uma análise do funcionamento do Controle Interno nas Fundações da Universidade Federal de Santa Catarina no ano de 2010. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 29, n. 3, p. 34-45, set./dez. 2010.

BALTACI, M.; YILMAZ, S. **Keeping an eye on Subnational Governments: Internal control and audit at local levels**. Washington: World Bank Institute, 2006.

BARATTER, M. A.; FERREIRA, J. M.; COSTA, M. C. Empreendedorismo institucional: características da ação intencional. **Perspectivas Contemporâneas**, Edição Especial, p. 237-266, out. 2010.

BARROS, M. A.; SANTOS, T. C. Terceiro Setor: racionalidade instrumental ou substantiva? **Revista Espaço Acadêmico**, v. 10, n. 113, p. 11-18, set. 2010.

BASTOS, C. S. P.; PEREIRA, C. L. C. O fortalecimento das Ouvidorias como instrumento de controle social: análise e impactos para a aplicação da Lei 13.460/2017. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, Ano 2 – n. 2, p. 31-39, 2019.

BENTO, A. M. Fatores relevantes para estruturação de um programa de compliance. **Rev. FAE**, v. 21, n. 1, p. 98 - 109, jan./jun. 2018.

BERGAMINI JÚNIOR, S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDES**, v. 12, n. 24, p. 149-188, 2005.

BERTACHINI, L. Princípios e Dimensões de Competências na Atuação do Ouvidor. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, Ano 3, n. 3, p. 57-68, 2020.

BONTJE, L. E.; GOMES, S. L.; WANG, Z.; SLINGER, J. H. A narrative perspective on institutional work in environmental governance – insights from a beach nourishment case study in Sweden. **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 62, n. 1, p. 30-50, 2019.

BOTEGA, A. O.; SILVA, A.; GUEDES, A. J. O. Ouvidoria e Serviço de Informação ao Cidadão como instrumentos de transparência institucional. **Revista de Ciência e Inovação**, v. 5 n. 1, p. 57-70, 2020.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Manual para implementação de um programa de integridade**. 2018 Disponível em: [https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual\\_profip.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf). Acesso em: 21 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Manual para implementação de um programa de integridade**. 2017. Disponível em: [https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual\\_profip.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf). Acesso em: 09 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC. Brasília, Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/Lei/113019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/Lei/113019.htm) Acesso em: 03 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013, Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. 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. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: [Decreto nº 8420 \(planalto.gov.br\)](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/Decreto/8420.htm) . Acesso em: 03 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei n 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406compilada.htm) Acesso em: 03 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/19790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/19790.htm) Acesso em: 03 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: [Temp98 \(camara.leg.br\)](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1998/Lei/9637.htm) Acesso em: 03 set. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Sociedade Civil: sua Democratização para a Reforma do Estado. In BRESSER-PEREIRA, L. C.; WILHEIM, J.; SOLA, L. (orgs.), **Sociedade e Estado em Transformação**. Brasília: UNESP/ENAP, 1999: 67-116.

BRINKERT, R. An Appreciative Approach to Conflict: Mediation and Conflict Coaching. In: BOLLEN K., EUWEMA M., MUNDUATE L. (eds) **Advancing**

**Workplace Mediation Through Integration of Theory and Practice.** Industrial Relations & Conflict Management. New York: Springer, 2016

BUSHE, G. R. Five Theories of change embedded in appreciative inquiry. **Annals** of the 18th Annual World Congress of Organization Development, Dublin, Ireland, 1998.

CABRAL, E. H. S. A gestão social do terceiro setor e suas dualidades. **Revista Administração em Diálogo**, v. 10, n. 2, p. 21-34, 2008.

CABRAL, S. M. **Transformação Organizacional Generativa: A Investigação Apreciativa para Além do Positivo.** 2015. 243 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015.

CADE - CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Guia Programas de Compliance** – Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial, 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf> Acesso em: 21 ago. 2020.

CALEGARE, M. G. A.; SILVA JUNIOR, N. A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. **Revista Psicologia Política**, v. 9, p. 129-148, 2009, ja - ju 2009.

CANDELORO, A. P.; RIZZO, M. B. M.; PINHO, V. **Compliance 360: Riscos, Estratégias, Conflitos e Vaidades no Mundo Corporativo.** 1 ed. São Paulo: Trevisan, 2012. 454p.

CAMERON, K. S.; BRIGHT, D.; CAZA, A. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. **American Behavioral Scientist**, v. 47, p. 1-24, 2004.

CARDOSO, C. **Uma solução extrajudicial de conflitos.** São Paulo: Almedina, 2018.

CARDOSO, V. V.; MUELLER, A. A.; SIQUEIRA, C. S. de; FINKLER, M. C. C. A relação Estado e terceiro setor no Brasil: elementos basilares e premissas investigativas. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, [S. l.], v. 10, p. 730–750, 2020.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. especial, p. 469-496, dez. 2012.

CARVALHO, O. D. **Parcerias Público-privadas como Instrumento de Implementação de Políticas públicas.** Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (Face) – Universidade de Brasília, 2014.

CASTILLO-VERGARA, M.; ALVAREZ-MARIN, A.; CABANA-VILLCA, R. Design thinking: como guiar a estudantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. **Ing. Ind.** v. 35, n. 3, p. 301-311, dic. 2014.

CASTRO, J. M. G. 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 nº 12. 846 /2015. SSRN*, v. 9, n. 2, p. 1012-1030, 2016.

CHERMAN, A.; TOMEI, P.A. Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais? **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 9, n. 3, p. 99-120, jul./ago./set. 2005.

COELHO, D. J. C. **Formulação apreciativa e institucional de um programa de compliance no Movimento Pró-Criança**. 2020. 146 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria) - Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2020.

COELHO, D. J. C.; OLIVEIRA, R. R. Análise das evidências da institucionalização de um programa de *compliance* em uma organização do terceiro setor, sob a ótica apreciativa. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 10, n.1, p.52-70, jan/abril. 2022.

COELHO, D. J. C.; CALLADO, A. A. C. Evidências de isomorfismo na gestão de custos de entidades sem fins lucrativos do Brasil. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 18, p. 1-19, 2019.

COLAUTO, R. D.; ALMEIDA, V. E. Teoria institucional associada à contabilidade gerencial: estudo bibliométrico 2009-2012. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, n. 22, p. 1-21, 2013.

CONACI - CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO. **Estatuto, 2007**. Disponível em: <http://conaci.org.br/estatuto/http://conaci.org.br/estatuto/>. Acesso em: 12 jul. 2022.

COOPERRIDER, D. L.; AVITAL, M. Introduction: *Advances in Appreciative Inquiry: Constructive Discourse and Human Organisation*. In: COOPERRIDER, D. L.; AVITAL, M. (Eds). **Constructive Discourse and Human Organization: Advances in Appreciative Inquiry**, v. 1, Oxford: Elsevier Science, 2004.

COOPERRIDER, D. L.; SRIVASTVA, S. Appreciative inquiry in organizational life. In: WOODMAN, R.; PASMORE, W. (Eds), **Research in organizational change and development**, Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press, 1987, pp. 129–69

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2006.

COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. **Manual da Investigação Apreciativa: para Líderes da Mudança**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2009.

COSTA FILHO, A. C. D. **Compliance e código de conduta no Movimento Pró-Criança: um estudo institucional positivo**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Controladoria. Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2021.

COSTA FILHO, A. C. D.; OLIVEIRA, R. R. Análise dos Pilares Institucionais de um Código de Conduta em uma Organização Não Governamental na Perspectiva Institucional e Apreciativa. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 3, 2022.

CUNHA, P. R.; SANTOS, V.; BEUREN, I. M. Traços de artigos que relacionam a teoria institucional com a contabilidade gerencial: estudos em periódicos internacionais. In: XXXIV Encontro Anual da ANPAD [...Anais...] Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34, 2010.

DAWSON, C. **Practical Research Methods**. Oxford: Howtobooks, 2002

DEMPSTER, G.; KLUVER, J. Institutional entrepreneurship in health management: a survey experiment on appreciative inquiry®. **Studies in Business and Economics**, n. 14, v. 1, p. 34-50, 2019.

DIAS, C. M. **Condições capacitadoras à criação do conhecimento organizacional: o caso do Movimento Pró-Criança**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, 2008.

DIAS, C. M.; RODRIGUES, R. Avaliação de impacto nas organizações do terceiro setor: uma abordagem baseada na teoria dos *stakeholders*. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – ENEO 2002, Recife. [...Anais...] Recife: ANPAD, 2002.

DiMAGGIO, P. J.; ANHEIER, H. K. The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors. **Annual Review of Sociology**, v. 16, p. 137-159, 1990.

DiMAGGIO, P.; POWELL, W. Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. **Politix**, n. 40, 1997

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

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** (32 ed). São Paulo: Forense. 2019.

DOUGLAS, S.; MILLS, K. Nonprofit fraud: What are the key indicators? **Canadian Fundraiser**. 2000. Disponível em: <https://charityvillage.com/nonprofit-fraud-what-are-the-key-indicators/>. Acesso em: 19 ago. 2022.

DRAIBE, S. As políticas sociais brasileiras: diagnósticos e perspectivas. In: DRAIBE, S. **Para a década de 90: prioridades e perspectivas de políticas públicas**. Brasília: Ipea, 1990. p. 1-66

DUYGAN, M.; KACHI, A.; OLIVEIRA, T. D.; RINSCHIED, A. Introducing the Endowment-Practice-Institutions (EPI) Framework for 1 studying agency in the institutional contestation of socio-technical regimes. **Journal of Cleaner Production**, v. 296, p. 1-13, 2021.

DUYGAN, M.; STAUFFACHER M., MEYLAN G. A heuristic for conceptualizing and uncovering the determinants of agency in socio-technical transitions, **Environmental Innovation and Societal Transitions**, n. 3, p. 13-29, 2019.

\_\_\_\_\_. Estudo da Educação Complementar como um Caso de Coprodução de Bem Público por parte do Terceiro Setor. In: IV Encontro Brasileiro de Administração Pública (IV EBAP), João Pessoa, 24 a 25 de maio de 2017. [...Anais...] João Pessoa: IV EBAP, 2017

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor:** um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo, 2002.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém público:** o terceiro setor na América Latina. 3 ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará. 2002.

\_\_\_\_\_. **Privado, porém público:** o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, H. J.; SANTOS, H. A. **Afinal, o que é essa tal ouvidoria?** Associação Brasileira de Ouvidores, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/21341-Afinal-o-que-e-essa-tal-ouvidoria.html> Acesso em: 2 abr. 2022.

FONTES FILHO, J. Role and limitations of NGOs in partnership with the state. **Rev. Est. de Políticas Públicas**, p. 1-10, 2017.

FRANÇA, R. D. **Sistemas de controle no terceiro setor:** um estudo exploratório das igrejas batistas da grande João Pessoa-PB. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação Multi-Institucional e Inter-regional em Ciências Contábeis da UNB/ UFPB/ UFPE/ UFRN, João Pessoa, 2007.

FREITAS, L. S. **A institucionalização do modelo de gestão CompStat na Polícia Militar de Minas Gerais sob a perspectiva teórica do Translation e trabalho institucional.** Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, 2015.

FRIEL, D. Understanding institutions: different paradigms, different conclusions. **Revista de Administração**, v. 52, n. 2, p. 212-214, April-June, 2017.

GARCIA, F. A. **Terceiro setor:** o que é e para onde caminha. 2005. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública - Administração para um Novo Estado). Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2005.

GARBADO, E.; CASTELLA, G. M. A nova Lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **A&C – R. de Dir. Administrativo & Constitucional**, ano 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun. 2015.

GERGEN, K. J; GERGEN, M. M.; BARRETT, F.J. Dialogue: Life and Death of the Organization. Draft copy for the **Handbook of Organizational Discourse**, D. Grant, C.Hardy, C. Oswick, N. Phillips and L Putnam. (Eds.). Thousand Oaks: SAGE, 2004.

GIOVANINI, W. **Compliance:** a excelência da prática. 1ª ed. São Paulo: Editora Independente, 2014.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa;** 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

GIRARDI, D. R.; COSTA, B. R. L. Reflexão acerca o Terceiro Setor e das ONGs. In: 4º Seminário SobOLire Sustentabilidade, 2009, Curitiba. 4º Seminário Sobre Sustentabilidade. [...Anais...] Curitiba: FAE Centro Universitário, 2009.

GOMES, R. M.; BELTRAME, P. A.; CARVALHO, J. V. L. Compliance Empresarial: Novas Implicações do Dever de Diligência. In: CASTRO, L. F. M. (Coord.). **Mercado Financeiro & de Capitais: tributação e regulação**. São Paulo: Quartier Latin, 2015, p. 531-557.

GREENLEE, J.; FISCHER, M.; GORDON, T.; KEATING, E. An Investigation of Fraud in Nonprofit Organizations: Occurrences and Deterrents. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 676–694, 2007.

GRIETEN, S.; LAMBRECHTS, F.; BOUWEN, R.; HUYBRECHTS, J.; FRY, R.; COOPERRIDER, D. Inquiring into Appreciative Inquiry: A Conversation with David Cooperrider and Ronald Fry. **Journal of Management Inquiry**, v. 27, n. 1, p. 101–114, 2018.

GRIFFITH, S. J. Corporate Governance in an Era of Compliance. **William & Mary Law Review**, v. 57, p. 2075-2140, 2016.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. Competing Paradigms in Qualitative Research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (EDS.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994. pp.105–117.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B. L.; PEREIRA, C. A. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 91-106, 2005.

HABISH, A. The broken tables of stone: a decalogue approach to corporate compliance practice. **The Journal of Management Development**, v. 31, n. 9, p. 912-924, 2012.

HARLOCK, J. **Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence**. Third Sector Research Centre, Working Paper 106, 2013.

HAYNE, C.; FREE, C. Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management, **Accounting, Organizations and Society**, v. 39, n. 5, p. 309-330, 2014.

HAZIN, C. Ouvidoria: a importância da qualidade percebida como diferencial estratégico. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO)**, Ano 2 – n. 2, p. 79-84, 2019.

HENISZ, W. J.; LEVITT, R. E., SCOTT, W. R. Toward a unified theory of project governance: economic, sociological and psychological supports for relational contracting. **Engineering Project Organization Journal**, n. 2, p. 37–55, 2012.

HOY, W. K.; TARTER, C. J. Positive psychology and educational administration: An optimistic research agenda. **Educational Administration Quarterly**, v. 47, n. 3, p. 427-445, 2011.

HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23486> Acesso: 20 ago. 2022.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Organizador: Felix Garcia Lopez / Brasília: IPEA, 2018.

JOSEPHSON, M. History of the integrity, ethics and compliance movement: a cautionary tale for Ceos and corporate directors. **Ethikos**, v. 28, n. 1, p. 13-15, 2014.

JUNQUEIRA, L. A. P. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. **Cadernos de Administração**, n. 3. São Paulo: PUC, 2000.

KALIL, E. **Como implantar ouvidoria e atuar nessa área**. São Paulo: Trevisan Editora, 2013.

KAMRUDDIN, M. I. H.; RAMLI, N. M. A case study of internal control practices in islamic non-profit organizations in Malaysia. **Asian Journal of Accounting and Governance**, v. 8, p. 13–25, 2017.

KAPLAN, S. E.; SCHULTZ, J. J. Intentions to Report Questionable Acts: An examination of the influence of anonymous reporting channel, internal audit quality and setting. **Journal of Business Ethics**, v. 71, p. 109-124. 2007.

KEATING, E.; FRUMKIN, P. Reengeniing nonprofit financial accountability: toward a more reliable foundation for regulation. **Public Administration Review**, v. 63, n.1, p. 3-15, Jan/Feb. 2003.

KEATING, E. K; FISCHER, M.; GORDON, T. P.; GREENLEE, J. S. The Single Audit Act: How Compliant are Nonprofit Organizations? **Hauser Center for Nonprofit Organizations at Harvard University**, v. 16, p. 1-30, 2003.

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, 163-177, 2010.

KEVANY, K. M.; MacMICHAEL, M. Communities of Knowledge and Knowledge of Communities. An appreciative inquiry into rural wellbeing. **Gateways: International Journal of Community Research and Engagement**, v. 7, p. 34–51, 2014.

KLEIN, D. C. **A proposição de um modelo de ouvidoria**: Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde (FIOTEC) em sua atuação como organização social e de apoio à pesquisa. Projeto de Pesquisa (Especialização em Informação Científica e Tecnológica em Saúde Monografia). Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde da Fundação Oswaldo Cruz, 2019.

KLIKSBERG, B. **Repensando o Estado para o desenvolvimento social**: Superando dogmas e convencionalismos. São Paulo: Cortez, 1998.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. In CLEGG, S. et al. (Eds), **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 2006.

LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; LECA, B. Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. **Journal of Management Inquiry**, n. 20, v. 1, p. 52–58, 2010.

LEEUW, T. D.; GÖSSLING, T. Theorizing change revisited: An amended process model of institutional innovations and changes in institutional fields. **Journal of Cleaner Production**, v. 135, p. 435-448, 2016.

LIMA, A. M.; BALESTRIN, A.; FACCIN, K.; MARCONATTO, D. The institutionalization of cooperation: An institutional work analysis in a vulnerable community of the Amazon region. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, n. 21 (spe), p. 683-705, 2019

LOMBARDI, L.; BEVILACQUA, S. A ouvidoria à luz da análise de conteúdo. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, v. 20, n. 1, p. 134-151, 2019.

LUDEMA, J. D.; FRY, R. E. The Practice of Appreciative Inquiry. In: REASON, P.; BRADBURY, H. **The SAGE Handbook of Action Research Participative Inquiry and Practice**. London: SAGE Publications, 2008.

LUDEMA, J.; WILMOT, T. B.; SRIVASTAVA, S. Organizational hope: Reaffirming the constructive task of social and organizational inquiry. **Human Relations**, v. 5, n. 8, p. 1015–1052, 1997.

LUNKES, R. J. O Uso de Controles Internos: um estudo em empresas hoteleiras. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 2, n. 3, p. 50-66 set./dez. 2008.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MACHADO, J. A. P. A formação das ouvidorias paulistas. **Associação Brasileira de Ouvidores**, São Paulo, 2011. Disponível em: [https://www.ouvidoria.unicamp.br/textos/A\\_formacao\\_ouvidorias\\_paulistas\\_.pdf](https://www.ouvidoria.unicamp.br/textos/A_formacao_ouvidorias_paulistas_.pdf). Acesso: 2 abr. 2021.

MACHADO, J. A. P.; DUARTE, S.; SILVA, V. L. R. A implementação de ouvidorias públicas e privadas: modelo de gestão por processos. In: PEREZ, J. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. (Orgs.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil: Avanços e perspectivas**. Campinas SP- Unicamp/ouvidoria, 2011, p. 145-166.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

McCLELLAN, J. L. Marrying Positive Psychology to Mediation: Using Appreciative Inquiry and Solution Focused Counseling to Improve the Process. **Dispute Resolution Journal**, p. 1-7, Winter 2007/2008,

MELO, M. F. Aspectos preliminares da profissionalização de ONGs: contextos, práticas e atores. **O Público e o Privado**, v. 36, p. 215-232, 2020.

MELO, M. L. C.; LEITE, J. C.; SILVA, I. R. S.; SIQUEIRA JUNIOR, P. O. Compliance application process as a strategic tool in the management of a third sector organization. **International Journal for Innovation Education and Research**, v. 9, n. 5, p. 295-320, 2021.

MELO, F. P. N.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.

MIHAELA, D.; IULIAN, S. Internal control and the impact on corporate governance, in Romanian listed companies. **Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics**, v. 2012, p. 1-10, 2012.

MILLER, G. P. The compliance function: an overview. **New York University Law and Economics Working Papers**, n. 393, p. 1-19, 2014.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MINTROM, M.; VERGARI, S. Advocacy Coalitions, Policy Entrepreneurs, and Policy Change. **Policy Studies Journal**, v. 24, n. 3, p. 420-434, 1996.

MIRANDA, R. A. M. C. D.; OLIVEIRA, N. A. A. D. Captação e Gestão de Recursos no terceiro Setor: sustentabilidade e transparência das Entidades do terceiro Setor. **Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia**, v. 3, n. 1, p. 6-195, 2019.

MOHR, B. J. Appreciative inquiry: igniting transformative action. **The Systems Thinker**, v. 12, n. 1, p. 1-5, 2001.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MPC - MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA. **Plano de Ação Institucional 2021-2022**. Recife: MPC, 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades do Movimento Pró-Criança 2018**. Recife: MPC, 2018.

MORSILLO, J.; FISHER, A. Appreciative inquiry with youth to create meaningful community projects. **The Australian Community Psychologist**, v. 19, n. 1, p. 47-61, May 2007.

MOXHAM, C.; BOADEN, R. The impact of performance measurement in the voluntary sector: Identification of contextual and processual factors. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p. 826-845, 2007.

MURARO, P.; LIMA, J. E. S. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Revista FAE**, v. 6, n. 1, p. 79-88, jan./abr. 2003.

NEUMAN, W. L. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. Essex: Pearson Education Limited, 2014.

NILSSON, W. Positive Institutional Work: Exploring Institutional Work Through the Lens of Positive Organizational Scholarship. **Academy of Management Review**, v. 40, p. 370-398, 2015.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

OAB - ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL - DF. **Programa de integridade em organizações do terceiro setor: manual de Compliance**. 2018. Disponível em: <https://www.oabdf.org.br/wp-content/uploads/2018/12/Cartilha.pdf> Acesso: 8 abr. 2022.

OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor)**. (3. ed.) São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, M. I. A. S. C. **Planejamento estratégico no Movimento Pró-Criança: análise apreciativa da missão, valores e visão de futuro**. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

OLIVEIRA, R. R. Fundamentos teóricos e empíricos da positividade organizacional aplicados ao estudo das organizações não governamentais (ONGs). IN: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – ENEO, 10, Fortaleza, 2019. [...Anais...] Fortaleza: ANPAD, 2019.

\_\_\_\_\_. 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, 2012.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, M. I. A. S. C.; SOBRAL, K. B. S.; SAUER, A. B. S.; MARCIANO, C. R. S. O. Estudo da missão de uma organização não governamental sob a ótica apreciativa. **Pensamento & Realidade**, v. 27, n. 2, p.137-164, 2012.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, M. I. A. C. Investigação apreciativa em organizações não governamentais e planejamento estratégico: interdependências e interdisciplinaridades. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 3, n. 5, p. 296-320, 2012.

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: Colóquio Internacional de Gestão, CIGU – 18, 2018, Loja. [...Anais...] Equador: Universidad Técnica Particular de Loja – UTPL, 2018.

OSBORNE, S.; RADNOR, Z.; STROKOSCH, K. Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A Suitable Case for Treatment? **Public Management Review**, v. 18, n. 5, p. 639-653, 2016.

OTHMAN, R.; AMEER, R. Institutionalization of risk management framework in islamic ngos for suppressing terrorism financing: exploratory research. **Journal of Money Laundering Control**, v. 17, n. 1, p. 96-109, 2014.

PACHECO, F. L. O ambiente institucional como agente de mudança organizacional: o caso do Teatro Apolo-Hermilo. In: Encontro Anual da ANPAD, 25., Campinas, 2001. [...Anais...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

PAULA, M. B.; OLIVERO, S. M.; MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N. Produção sobre terceiro setor no Brasil: pontualidade, dispersão e lacunas teóricas. In: XXXIV Encontro Anual da ANPAD. [...Anais...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

PAULIN, S.; DHAKAL, S. P. Using Appreciative Inquiry as a Tool for Revitalizing Community Organisations: A Case Study of WISALTS Inc. **The International Journal of Environmental, Cultural, Economic, and Social Sustainability: Annual Review**, v. 7, n. 4, p. 299-310, 2011.

PEIXOTO, S. F.; MARSIGLIA, R. M. G; MORRONE, L. C. Atribuições de uma ouvidoria: opinião de usuários e funcionários. **Saúde Soc.**, v. 22, n. 3, p. 785-794, 2013.

PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. A.; PASSONE, E. **Construindo a Ouvidoria no Brasil**: Avanços e perspectivas. Campinas SP- Unicamp/Ouvidoria, 2011, p. 145-166.

PERKMANN, M.; SPICER, A. How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. **Human Relations**, v. 61, n. 6, p. 811-844, 2008.

PETROVITS, C.; SHAKESPEARE, C.; SHIH, A. The causes and consequences of internal control problems in nonprofit organizations. **The Accounting Review**, v. 86, n. 1, p. 325-357, 2011.

PILL, S. Using Appreciative Inquiry to explore Australian football coaches' experience with game sense coaching. **Sport, Education and Society**, v. 20, n. 6, p. 799-818, 2015.

PINHEIRO, C. R.; ALVES, A. F. A. O Papel da CVM e da B3 na Implementação e Delimitação do Programa de Integridade (Compliance) no Brasil. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**, v. 3, n. 1, p. 40-60, 2017.

PRESKILL, H.; CATSAMBAS, T. T. **Reframing evaluation through appreciative inquiry**. Thousand Oaks: Sage, 2006.

PUTNAM, R. **Comunidade e Democracia**. A Experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1993.

QUEIROZ, M. O planejamento estratégico e as organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R. **Terceiro setor**: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004. p. 113-135.

RABELO, R. C.; GUTJAHR, A. L. N.; HARADA, A. Y. Metodologia do processo de elaboração da cartilha educativa "O papel das formigas na natureza". **Enciclopédia Biosfera**, v. 11, n. 21, p. 2769-2777, 2015.

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

RIBEIRO, R. R. M.; ZAGOTO, A. C.; DOS SANTOS, A. M. F.; GONÇALVES, M. N.; DE OLIVEIRA, N. C.; MATTIELLO, K. Gestão estratégica de custos em organização do terceiro setor: o caso do lar escola da criança de Maringá. In: Congresso Brasileiro de Custos, 22, Foz do Iguaçu, 2015. [...Anais...] Foz do Iguaçu: CBC, 2015.

RIBEIRO, L. M. P.; TIMÓTEO, A. C. A adoção dos controles internos em uma organização do terceiro setor como sustentabilidade econômica: um estudo de caso em

uma associação de Minas Gerais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 9, n. 17, p. 61-82, 2012.

RODRIGUES, A. L. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre nonprofit sector e economia social. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 43, p. 111-128, 2007.

RODRIGUES, M. C. P. Terceiro Setor: para que serve? **Conjuntura Econômica**, v. 51, n. 1, p. 41-45, jan. 1997.

RONDON, H. C. T.; OLIVEIRA, R. R. Quem são as Organizações da Sociedade Civil Brasileira Parceiras do Programa de Mobilização de Recursos da Oxfam GB. In: Conferencia Regional de ISTR para América Latina y El Caribe, 6. Salvador (BA), 2007. [...Anais...] Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007.

ROWE, M. An Organizational Ombuds Office In a System for Dealing with Conflict and Learning from Conflict, or “Conflict Management System”. **The Harvard Negotiation Law Review**, p. 1-11, 2008.

SALAMON, L. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **RAUSP Management Journal**, v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998.

SALVATORE, V. A Racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004. p. 23-45.

SANTOS, B. S. **A crítica da razão indolente**: contra o desperdício da experiência. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **A Reinvenção Solidária e Participativa do Estado**. In: Seminário Internacional. Sociedade e Reforma do Estado. Promovido pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia de Coimbra, 1999. Disponível em: [http://www.participa.br/articles/public/0007/8096/SANTOS\\_Boaventura\\_de\\_Sousa\\_A\\_reinvencao\\_solidaria\\_e\\_participativa\\_do\\_estado.pdf](http://www.participa.br/articles/public/0007/8096/SANTOS_Boaventura_de_Sousa_A_reinvencao_solidaria_e_participativa_do_estado.pdf) Acesso em: 18 mar. 2022

SANTOS, C. N. F. **A Importância das ONG no Apoio à Educação Formal e ao Desenvolvimento Humano**: um estudo no Movimento Pró-Criança. Monografia (Especialização em Coordenação Pedagógica) – Faculdade Frassinetti do Recife, 2012.

SANTOS, K. S.; DANLYNE, M. C. R.; SILVA, I. A. P.; FERREIRA, S. M. S. O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 2, p. 655-664, 2020.

SANTOS, P. V. S.; LIMA, N. V. M.; OLIVEIRA, T. C. T.; PINHEIRO, F. A. A metodologia *design thinking*: estratégia gerencial para empreendimentos. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, [S.l.], v. 5, n. 8, p. 25-43, dez. 2017.

SANTOS, R. A.; GUEVARA, A. J. H.; AMORIM, M. C. S; FERRAZ-NETO, B. *Compliance* e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. **Einstein**, v. 10, n. 1, p. 1-10, mar. 2012.

SAUER, A. B. S.; SOBRAL, K. B. S. Lições Aprendidas no processo de discussão da nova missão organizacional do Movimento Pró-Criança (MPC). In: Congresso Internacional de Administração. [...Anais...] Ponta Grossa, Paraná, 2012.

SAZI, E. **Terceiro Setor: regulação no Brasil**. 4. ed. São Paulo: Peirópolis, 2006.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities**. 4ª Ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.

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

SCOTT, W. R., HALL, D. Early Stages in the Institutionalization of Integrated 1009 Project Delivery. Engineering Project Organization Conference 2016 In: **Proceedings**, 1010 Cle Elum, Washington, USA, p. 1–19, 2016.

SEELOS, C. Theorizing and Strategizing with Models: Generative Models of Business Models. **IESE Business School – University of Navarra**. Working Paper WP-857, p. 1-29, 2010.

SILVA, G. P. **Planejamento Estratégico Participativo como Fonte de Capital Social**, Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, 2004.

SILVA, G. R.; SOUSA, R. G. A influência do canal de denúncia anônima na detecção de fraudes contábeis em organizações. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [S. l.], v. 11, n. 30, p. 46-56, 2017.

SILVA, I. C.; COSTA FILHO, C. G.; BRITO, M. J. Investigação Apreciativa e Pesquisa-ação: Relação Dialógica, Complementaridade ou Oposição? In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 4, 2013, Brasília. [...Anais...] Brasília: ENEPQ ANPAD, 2013.

SILVA, M. F.; JUNQUEIRA, L. A. P.; CARDOSO, O. Inovação e a Teoria Institucional. **Revista Gestao.Org**, v. 14, n. 1, p. 106-114, 2016.

SILVEIRA, D. B.; JORGE, C. H. M. O Compliance e seus Reflexos no Direito Brasileiro. **Scientia Iuris**, v. 23, n. 1, p. 125-143, mar. 2019.

SOBRAL, K. B. S. **Utilização da investigação apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança**. 2013. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

SOUTO, S. D. A. S. **Configuração institucional da Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco: uma perspectiva institucional e apreciativa**. 2017. 130 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria), Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2017.

SOUZA, C. Apresentação: Estado e Políticas Públicas: De Que Estamos Falando? **Revista Eletrônica de Ciência Política**, [S.l.], v. 4, n. 1-2, dez. 2013.

SOUZA, G. P. **Delineamento da controladoria segundo a perspectiva da abordagem apreciativa: a experiência em uma instituição de ensino superior**. 2018. 149 f.

Dissertação (Mestrado em Controladoria) - Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2018.

SOUZA, L. V; McNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. **Psicologia & Sociedade**, v. 22, p. 598-607, 2010.

SOUZA, L. V; SANTOS, M. A.; CORRADI-WEBSTER, C. M.; GUANAES, C.; MOSCHETA, M. S. Social Construction and Health: An interview with Sheila McNamee. **Universitas Psychologica**, v. 9, n. 2, p. 674-584, 2010.

SOUZA, W. J. O mundo que nós perdemos: da solidariedade pré-industrial à economia solidária. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. 32, 2008, [...Anais...] Rio de Janeiro, 2008.

STAVROS, J. M.; GODWIN, L.; COOPERRIDER, D. L. Appreciative Inquiry Organization Development and the Strengths Revolution. In: ROTHWELL, W.; STAVROS, J. M.; SULLIVAN, R. (Edts) **Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2016.

TAYLOR, C. The evolution of compliance. **Journal of Investment Compliance**, v. 6, n. 4, p. 54-58, 2005.

TEIXEIRA, R. F. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2004.

TEIXEIRA, E. **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa** (8a ed). Petrópolis: Vozes, 2011.

TERRA, D. M.; BIANCHI, E. M. P. G. Compliance nas Micro e Pequenas Empresas: Percepções de seus Administradores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 58-84, set. 2018.

THÉRET, B. As instituições entre as estruturas e as ações. **Lua Nova**, nº 58, p. 226-254, 2003.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A. institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

TRACEY, P.; PHILLIPS, N.; JARVIS, O. Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 60-80, January–February, 2011.

TRICKER, R. I. **International Corporate Governance: Text, Readings and Cases**, Prentice Hall, New Jersey, 1994.

TUDE, J.; ARAÚJO, E. T.; RODRIGUES, G. K. M. Geração de Recursos Próprios: reflexões sobre os efeitos desta estratégia na sustentabilidade de ONGs. In: VI Conferência da Rede Regional América Latina e Caribe da International Society For Third Sector Research Terceiro Setor e Sociedade Civil na América Latina e no Caribe — (Re)Pensando Identidades e Relações Intersetoriais, 8 al 11 nov. 2007, Salvador-BA, Brasil. [...Anais...] Organização: ISTR y CIAGS/UFBA.

VAN DER HAAR, D.; HOSKING, D. M. Evaluating appreciative inquiry: A relational perspective. **Human Relations**, v. 57, n. 8, p. 1017-1036, 2004.

VAN GRAMBERG, B. The Usefulness of Appreciative Inquiry as a Method too Identify Mass Sports Program Success. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, n. 30, p. 118-131, 2010.

VAN WIJK, J.; ZIETSMA, C.; DORADO, S.; BAKKER, F. G. A.; MARTÍ, I. Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory. **Business & Society**, v. 58, n. 5, p. 887–918, 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERBRUGGEN, S., CHRISTIAENS, J.; MILIS, K. Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations' compliance with reporting standards? **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 5–32, 2010.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design Thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VISMONA, E. L. A evolução das Ouvidorias no Brasil In: PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. (orgs.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil: Avanços e perspectivas**. Campinas SP- Unicamp/Ouvidoria, 2011, p. 145-166.

VIVA RIO. **Ouvidoria: em busca da excelência na relação com os usuários**. Rio de Janeiro, Viva Rio, 2021. Disponível em: <http://vivario.org.br/ouvidoria-uma-ponte-construida-com-o-apoio-de-todos-2/> Acesso em: 06 ago. 2022.

VOLPATO, E. C. F.; HALISKIA, A. Processo de transformação dos modelos de Estado e o papel do terceiro setor. **Quaestio Iuris**, v. 11, n. 2, p. 1302- 1323, 2018.

WATERS, L.; WHITE, M. Case study of a school wellbeing initiative: Using appreciative inquiry to support positive change. **International Journal of Wellbeing**, v. 5, n. 1, p. 19-32, 2015.

WOOD, A. **Overview of NGO – Community Complaints Mechanisms**. World Vision, Global Accountability Discussion Series, #2, 2011.

WOOD JÚNIOR, T. Novas configurações organizacionais: pesquisa exploratória empírica sobre organizações locais. NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, **Série Relatórios de Pesquisa** – FGV-EAESP. São Paulo: Relatório n. 37, 2001.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANDEE, D. P.; BILIMORIA, D. Institutional transformation through positive textual deviance. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 27, n. 11/12, p. 469-482, 2007.

ZANDEE, D. P.; VERMAAK, H. 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, 2012.

ZARPELON, F. M; BITTENCOUR, A. C.; FACCIN, K.; BALESTRIN, A. A decade of institutional work: context and opportunities for research. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 91, p. 750-775, out./dez. 2019.

ZILBER, T. B. Stories and the Discursive Dynamics of Institutional Entrepreneurship: The Case of Israeli High-tech after the Bubble. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 1035-1054, July 2007.

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



### UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAP

Rua Manoel de Medeiros, S/N, Dois Irmãos CEP: 52171-900 Recife/PE  
(81) 3320-6001 | www.ufrpe.br

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS)

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA OUVIDORIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: ESTUDO À LUZ DO TRABALHO INSTITUCIONAL, que está sob a responsabilidade do (a) pesquisador (a) Juliana Maria Fernandes Correia de Araújo, residente na Rua Afonso de Albuquerque Melo, número 420, apt. 301, CEP 52060-450, telefone (81) 999981617 (inclusive ligações a cobrar), e-mail: julianafca@live.com e está sob a orientação da docente da UFRPE, Rezilda Rodrigues Oliveira, telefone celular: (81) 991456944, e-mail: rezilda.rodrigues@ufrpe.br.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas após todos os esclarecimentos forem dados e se obtenha sua concordância com a realização do estudo, pediremos que rubriche as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma via lhe será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável.

Você estará 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.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

- **Descrição da pesquisa:** O objetivo da pesquisa consiste em analisar como a ouvidoria, enquanto instrumento de *compliance*, pode ser proposta, segundo as abordagens institucional e positiva no contexto do estudo de caso do Movimento Pró-Criança (MPC). Esse trabalho permitirá o entendimento de como o MPC, enquanto organização não governamental (ONG), pode contar com o delineamento de mecanismos de legitimidade em sua estrutura, a exemplo do que resultará da formulação de uma ouvidoria. No referencial, esta seria uma atividade desenvolvida de forma participativa, dialógica e interativa, derivada da aplicação da Investigação Apreciativa (IA), conjugada ao trabalho institucional. Espera-se que ocorra o engajamento e a motivação dos atores envolvidos na proposição de um arranjo organizacional identificado com o programa de *compliance* que se encontra em curso no MPC, como produto de pesquisas anteriormente realizadas nesta ONG em conjunto com a pós-graduação da UFRPE. Além disto, a pesquisa contempla a abordagem do terceiro setor, cuja legitimidade (busca por conformidade) se apoia no chamado tripé dos pilares institucionais (regulatório,

normativo e cultural-cognitivo) por meio do qual se estabelece conexão com o MPC como uma ONG dedicada à educação complementar que define e afirma seu papel junto à sociedade civil e aos *stakeholders* que com ela se relacionam tanto interna como externamente. A ouvidoria integrará o elenco de atividades do *compliance* e virá a ser um canal de interlocução com todos os interessados. Em razão disso, o MPC, como entidade parceira da academia, coerentemente com os trabalhos anteriores, irá fornecer apoio institucional à pesquisa, visto se constituir uma das metas de seu plano de ação estabelecido para o período 2021-2022. Será adotado um protocolo de pesquisa adaptado aos procedimentos inerentes ao momento da pandemia da Covid-19, com amplo uso de recursos de tecnologia remota. Em termos procedimentais, a coleta de dados conta com a realização de reuniões com a cúpula do MPC e a formação de um grupo colaborativo, a cujos integrantes será feito o envio prévio do material que será utilizado nas oficinas apreciativas, incluindo àquelas destinadas à validação dos dados coletados. Destaca-se que será preservado o anonimato e a privacidade dos participantes do grupo colaborativo mediante o uso de codificação alfanumérica de cada um de seus integrantes. Adicionalmente, ainda se registra a criação de uma base de dados contendo as observações feitas pela pesquisadora. O roteiro atenderá ao esquema decorrente do modelo de 5-D, em inglês/português: 1-D *Definition* Definição, 2-D *Discovery* Descoberta, 3-D *Dream* Sonho, 4-D *Design* Planejamento e 5-D *Destiny* Destino. Prevê-se, também, o emprego de pesquisa documental e constante atualização bibliográfica. A análise de conteúdo será adotada conforme os descritores do modelo de 5-D, alinhados aos objetivos do estudo.

- **Esclarecimento do período de participação do voluntário na pesquisa, início, término e número de visitas para a pesquisa.** Serão realizados aproximadamente cinco encontros apreciativos correspondentes às etapas do modelo de 5-D, sendo que a agenda executiva da pesquisa será montada em conjunto com os participantes (datas, horários e duração das atividades). Como dito anteriormente, será feito o envio prévio do material a ser utilizado nas oficinas apreciativas para conhecimento, eventual ajuste de seu conteúdo e validação das questões formuladas pelos integrantes do grupo colaborativo que será constituído. A pesquisa ocorrerá nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2021.
- **RISCOS diretos para o voluntário.** Não obstante o pessoal do MPC já ter feito parte de pesquisa apreciativa em oportunidades anteriores, espera-se que não haja desconforto para alguns participantes que tenham vivenciado uma experiência negativa no desenvolvimento das atividades do modelo de 5-D. É possível que haja desconforto em relação à temática “ouvidoria” e medo em relação à nova mudança institucional relacionada com o *compliance*. Além disso, pode ser manifestado cansaço ou irritabilidade, em virtude da utilização intensiva do computador, sobretudo em função da tecnologia remota, ou mesmo devido à luminosidade da tela, por exemplo. Apesar do grau desses riscos ser pequeno, sua minimização ocorrerá pela garantia de sigilo quanto à identificação das manifestações externadas pelos participantes, devendo ser respeitado o atendimento de eventual pedido de retirada da pesquisa ou abstenção de opinião.
- **BENEFÍCIOS diretos e indiretos para os voluntários.** A proposta de criação de uma ouvidoria representa a oportunidade de o MPC contar com um instrumento de *compliance* que pressupõe a existência de uma unidade ligada à estrutura organizacional em que haja lugar para o direito de comentar e reclamar; prevenir, mitigar ou resolver tensões; promover o empoderamento da comunidade; construir e manter boas relações de confiança entre os *stakeholders*, transparência e diálogo interno e externo. Com a ouvidoria se espera adotar práticas que favoreçam o atendimento de requisitos de certificação e aplicação de padrões de conformidade e de direitos humanos, além de fortalecer o respeito aos valores defendidos pela instituição. Em síntese, esse mecanismo deve ser capaz de garantir legitimidade

por parte dos *stakeholders* que o abordam, proporcionar canais de acessibilidade a fontes de informação e, até mesmo, de aconselhamento.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo e os próprios dirigentes da instituição mediante autorização (Carta de Anuência). Em todas as situações será assegurado o sigilo sobre participação de cada um. Os dados coletados nesta pesquisa, através do protocolo do estudo, serão comunicados aos participantes, devendo ser mencionado como serão utilizados os procedimentos do modelo de 5-D e as opções decorrentes do emprego dos recursos eletrônicos por conta da pandemia da Covid-19, que não recomenda contatos nem visitas presenciais. O material coletado ficará armazenado em computador pessoal, sob a responsabilidade da docente da UFRPE, Rezilda Rodrigues Oliveira, em seu endereço institucional, pelo período de no mínimo cinco anos.

Nada será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois sua aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extra-judicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores (ressarcimento de transporte e alimentação), assim como será oferecida assistência integral, imediata e gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes desta pesquisa.

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](http://www.cep.ufrpe.br) .

---

(assinatura do pesquisador)

**CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO  
(A)**

Eu, \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, abaixo assinado pela pessoa por mim designada, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo intitulado **PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA OUVIDORIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: ESTUDO À LUZ DO TRABALHO INSTITUCIONAL**, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo (a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Assinatura do participante/responsável legal**

**Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e o aceite do voluntário em participar.** (02 testemunhas não ligadas à equipe de pesquisadores):

Nome:	Nome:
Assinatura:	Assinatura:

## APÊNDICE B - CARTA DE ANUÊNCIA DO MPC (com assinatura do presidente)



**MOVIMENTO**  
**PRÓ**  
**CRIANÇA**  
MOVIMENTO DE OLÍNDIA E RECIFE

**Movimento Pró-Criança**  
Arquidiocese de Olinda e Recife  
CNPJ: 02.539.347/0001-32 | Fone: (81) 3412-8989  
Registrada no Conselho Nacional do Serviço Social - Utilidade Pública Estadual e Federal  
Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social pelo CNAS (DCU de 18/02/2002)

### CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos, para os devidos fins, que aceitaremos (o) a pesquisadora Juliana Maria Fernandes Correia de Araújo, aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE), para desenvolver o seu projeto de pesquisa de dissertação intitulado "PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA OUVIDORIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: ESTUDO À LUZ DO TRABALHO INSTITUCIONAL", que está sob a coordenação/orientação da Prof. (a) (Rozilda Rodrigues Oliveira), com o objetivo de analisar como a ouvidoria, enquanto instrumento de *compliance*, pode ser proposta, segundo as abordagens institucional e positiva no contexto do estudo de caso do Movimento Pró-Criança.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento da pesquisadora 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 no Sistema CEP/CONEP.

Recife, 23 de setembro de 2021

  
**Paulo José Barbosa**  
 Presidente



02.539.347/0001-32  
**MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA**  
 Rua dos Coelhos, 317 - Boa Vista  
 CEP: 50.070-560

Unidade Coelhos  
Rua dos Coelhos, 317  
Boa Vista, Recife - PE  
(81) 3412-8989

Unidade Recife Antigo  
Rua Vitorino Tanório, 125/143.  
Recife Antigo, Recife - PE  
(81) 3425-4450

Unidade Piedade  
Rua José Severina Maia, 10.  
Piedade, Igarassu - PE  
(81) 3474-8979

## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO COM RESPOSTAS DO OUVIDOR DA ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS

### QUESTIONÁRIO ENVIADO AO OUVIDOR (COM RESPOSTAS) DA ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAP<sup>5</sup>

1. Quais foram as experiências exitosas por você vivenciadas na ONG Parceiros Voluntários que possam ser compartilhadas e que possibilitam a construção de uma ouvidoria?

R. Independente de sermos uma Organização das Sociedade Civil, o fato de termos um canal de ouvidoria já transmite para todos os nossos stakeholders uma atitude de saber escutar. Todos nós do Terceiro Setor trabalhamos em prol de um público a ser beneficiado por nossas ações, sendo assim como podemos entregar soluções que gerem impacto se não entendermos as reais necessidades de nossos públicos?

R. Na Parceiros Voluntários trabalho isto na prática. Mais do que ter um canal de ouvidoria, cada um de nossos colaboradores trazem em si a atitude de ser um ouvidor. Hoje todas as nossas soluções e ações são concriadas com a participação de todos os nossos públicos e quando elas não são como eles desejam, a ouvidoria é o principal instrumento para fazermos a correção da rota.

2. O respeito às normas legais vigentes é fundamental em um processo de legitimação perante a sociedade. No ambiente da organização e, em especial, no seu setor, quais experiências positivas você destacaria como indispensáveis ao bom desempenho de um canal de comunicação com a sociedade?

R. Entendo a comunicação com um processo de compartilhar informações, impressões, opiniões. Uma relação de mão dupla, sendo assim em um processo de comunicação temos que necessariamente nos colocamos como um meio para dar voz a os públicos com os quais estamos envolvidos. Mais do que pensar em uma comunicação para dar visibilidade a nossa causa, temos que pensar na comunicação com um olhar sistêmico em que temos uma comunicação interna, externa, externa com o interno, isto é: uma comunicação multilateral.

3. Como a inclusão de uma ouvidoria pode contribuir de maneira positiva na identificação de denúncias, sugestões, reclamações e elogios?

R. De forma bastante positiva, pois através delas definimos um canal direto e isento de comunicação com todos as partes interessadas e impactadas pelas nossas ações. Ressalto que mais importante é termos um canal de ouvidoria é realmente utilizar as informações recebidas como um insumo para melhorar e corrigir os nossos processos e ações.

4. Que experiências positivas você acredita que serão fundamentais no auxílio à efetiva implantação e funcionamento de uma ouvidoria junto aos *stakeholders* de uma ONG?

---

<sup>5</sup> A identidade do respondente foi mantida em sigilo, como proposto pelo Comitê de Ética da UFRPE

R. Para mim é fundamental como primeiro passo fazer um processo de escuta de todos os *stakeholders*, pois é importante compreendermos qual a sua expectativa de comunicação para que possamos comunicar de forma mais assertiva.

5. Com a efetiva implantação de uma ouvidoria, que pontos positivos podem ser destacados na atuação da ONG Parceiros Voluntários?

R. O principal ponto que entendo é que ao implantarmos uma ouvidoria estamos oportunizando para a nossa Organização um espaço para ouvirmos todos com os quais estamos envolvidos e com os retornos recebidos melhorarmos todos os nossos processos.

6. Gostaríamos de saber a motivação quanto a criação da ouvidoria na ONG Parceiros Voluntários, em relação aos seus principais stakeholders (parceiros, doadores, patrocinadores, colaboradores, fornecedores e outras partes interessadas).

R. Dois foram os aspectos. O primeiro uma necessidade pela questão da nova Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e como segunda motivação criar um espaço isento de comunicação com todos os públicos que estamos envolvidos, desta forma nos tornando uma ONG mais transparente frente a toda sociedade

7. Cite três desejos que se tornaram realidade após a implantação de uma ouvidoria na ONG Parceiros Voluntários?

R. 1. Ter um canal de comunicação aberto e isento;  
2. Estreitar mais o processo de comunicação com nossos públicos;  
3. Tornar a Parceiros Voluntários uma ONG mais conectada com seu público final.

8. Quais elementos deveriam constar na Ouvidoria? Pode ser assinalada mais de uma opção.

X	Missão, Visão e Valores do Movimento Pró-Criança
X	Especificações do tipo de comunicação como: denúncia, sugestão, reclamação ou elogio
X	Possibilidade de denúncia anônima
X	Regras que permitam a conformidade junto a Lei Geral de Proteção de Dados, Lei Anticorrupção, própria Constituição Federal em relação aos direitos fundamentais e o Estatuto da Criança e do Adolescente
	Uso pertinente de instrumentos ligados à área de tecnologias da informação e comunicação (ver conexão com a plataforma digital adotada pelo Movimento Pró-Criança)
X	Escolha de um ouvidor como sendo alguém fora da organização
	Relacionamento com órgãos públicos, órgãos da sociedade civil e da iniciativa privada
	Contratação de colaboradores, estagiários e voluntários
	Estabelecimento de processos específicos e encaminhamentos relativos a casos de denúncias e seus desdobramentos, com eventuais formas de responsabilização

x	O destaque para a ouvidoria no site da ONG
	Outros(especificar)

9. Como você definiria o perfil de um ouvidor.

R. Uma pessoa idônea, isenta, que tenha discernimento sobre as informações coletadas, capaz de ser empático tanto de se colocar no lugar de quem faz a denúncia, como no lugar de quem recebe.

## **APÊNDICE D - ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 5-D Definição**

### **UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAP**

**DATA DA OFICINA: 19/11/2021**

#### **1-D Definição**

#### **Ref. PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA OUVIDORIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: ESTUDO À LUZ DO TRABALHO INSTITUCIONAL**

Tópicos afirmativos (para discussão e escolha pelos participantes da pesquisa, podendo serajustados e receber nova redação)

---

1 - A elaboração de uma ouvidoria no MPC permitirá o estabelecimento de um canal de comunicação com a sociedade em prol de um efetivo atendimento a demandas como denúncias, sugestões e reclamações.

2 - A elaboração de uma ouvidoria no MPC colaborará com o respeito ao direito de comentar e reclamar; prevenir, mitigar ou resolver tensões; promover o empoderamento da comunidade; construir e manter boas relações de confiança, transparência e diálogo interno e externo; bem como favorecer o atendimento de requisitos de certificação e aplicação de padrões de conformidade e de direitos humanos.

3 - A elaboração de uma ouvidoria no MPC permitirá evidenciar e reforçar o comprometimento da organização com a sociedade, sua identidade organizacional e os princípios que orientam a condução de suas atividades, alinhando-se à missão, aos valores e à visão que definem sua identidade, tanto interna como externamente.

**APÊNDICE E - ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO 5-D Descoberta****UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO MESTRADO  
PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL -  
PROFIAP****DATA DA OFICINA: 26/11/2021****2-D Descoberta****Ref. PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA OUVIDORIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO  
TERCEIRO SETOR: ESTUDO À LUZ DO TRABALHO INSTITUCIONAL**

Nome: \_\_\_\_\_\*

\* Os nomes são apenas para o pesquisador. As identificações dos respondentes serão codificadas.

1) Durante quase os 30 anos de sua fundação, o Movimento Pró-Criança vem consolidando a imagem de instituição sólida e confiável perante a sociedade. Quais foram as experiências exitosas por você vivenciadas no Movimento Pró-Criança, que possam ser compartilhadas e que possibilitam a construção de uma ouvidoria?

---

---

---

---

2) O respeito às normas legais vigentes é fundamental em um processo de legitimação perante a sociedade. No ambiente da organização e, em especial, no seu setor, quais experiências positivas você destacaria como indispensáveis à manutenção de um canal de comunicação com a sociedade?

---

---

---

---

3) Diante da missão do Movimento Pró-Criança de promover o direito à cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco e abandono, como a inclusão de uma ouvidoria pode contribuir de maneira positiva na identificação de denúncias, sugestões e reclamações?

---

---

---

---

4) Que experiências positivas você acredita que serão fundamentais no auxílio à efetiva implantação de uma ouvidoria junto aos *stakeholders*?

---

---

---

---

5) Na hipótese de efetiva implantação de uma ouvidoria, quais serão os pontos positivos para o Movimento Pró-Criança?

---

---

---

---

6) Gostaríamos de saber a sua motivação quanto a criação de uma ouvidoria no Movimento

Pró-Criança em relação aos seus principais *stakeholders* (parceiros, doadores, patrocinadores, colaboradores, fornecedores e outras partes interessadas).

---

---

---

7) Dê um exemplo de como isto poderia ser posto em prática.

---

---

---

**APÊNDICE F - ROTEIRO DE PERGUNTA DO CICLO DE 5-D Sonho**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO MESTRADO  
PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL -  
PROFIAP**

**DATA DA OFICINA: 03/12/2021**

**3-D Sonho**

**Ref. PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA OUVIDORIA EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: ESTUDO À LUZ DO TRABALHO  
INSTITUCIONAL**

Nome: \_\_\_\_\_ \*

\* Os nomes são apenas para o pesquisador. As identificações dos respondentes serão codificadas.

1) Cite três desejos que se tornariam realidade após a implantação de uma ouvidoria no Movimento Pró-Criança?

\_\_\_\_\_

2) Com a implantação de uma ouvidoria Movimento Pró-Criança, como você acredita que estará a instituição daqui a cinco anos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.a) Vamos pensar em um futuro ideal, imagine que estamos no ano de 2026, já tendo o programa de Compliance, o Código de Ética e Conformidade e uma ouvidoria implantados no Movimento Pró-Criança. Quais foram as mudanças positivas geradas? Quem teve papel fundamental na liderança desse processo? Qual foi a sua participação? Nesse caso, dê uma ideia do que você fez.

\_\_\_\_\_

3.b) Quais elementos deveriam constar na Ouvidoria? Pode ser assinalada mais de uma opção.

<input type="checkbox"/>	Missão, Visão e Valores do Movimento Pró-Criança
<input type="checkbox"/>	Especificações do tipo de comunicação como: denúncia, sugestão, reclamação ou elogio
<input type="checkbox"/>	Possibilidade de denúncia anônima
<input type="checkbox"/>	Regras que permitam a conformidade junto a Lei Geral de Proteção de Dados, Lei Anticorrupção, própria Constituição Federal em relação aos direitos fundamentais e o Estatuto da Criança e do Adolescente
<input type="checkbox"/>	Uso pertinente de instrumentos ligados à área de tecnologias da informação e comunicação (ver conexão com a plataforma digital adotada pelo Movimento Pró-Criança)
<input type="checkbox"/>	Escolha de um ouvidor como sendo alguém fora da organização
<input type="checkbox"/>	Relacionamento com órgãos públicos, órgãos da sociedade civil e da iniciativa privada
<input type="checkbox"/>	Contratação de colaboradores, estagiários e voluntários

	Estabelecimento de processos específicos e encaminhamentos relativos a casos de denúncias e seus desdobramentos, com eventuais formas de responsabilização
	O destaque para a ouvidoria no site do MPC
	Outros(especificar)

3.c) Após implementação da ouvidoria, como seria o futuro da organização? Pense em uma afirmação que projetaria os resultados de sua aplicação e divulgação junto ao contexto de atuação do Movimento Pró-Criança.

Exemplos: Somos conhecidos por nossas crenças e valores voltados para.....Abrimos portas para que nossos colaboradores possam..... Trabalhando juntos para ou crie sua própria frase:

---

---

---

4) Com a implantação de uma ouvidoria, como você enxerga que será o acolhimento das crianças, adolescentes, jovens e suas famílias?

---

---

---

**APÊNDICE G - ROTEIRO DO PERGUNTA DO CICLO DE 5-D Planejamento**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO MESTRADO  
PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL -  
PROFIAP**

**DATA DA OFICINA: 10/12/2021**

**4-D Planejamento**

**Ref. PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA OUVIDORIA EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: ESTUDO À LUZ DO TRABALHO  
INSTITUCIONAL**

Nome: \_\_\_\_\_ \*

\* Os nomes são apenas para o pesquisador. As identificações dos respondentes serão codificadas.

- 1) A partir das experiências positivas já realizadas, cite exemplos de como seria um design ideal para a ouvidoria.

---

---

---

- 2) Como você acredita que, positivamente, pode ser fornecido o compromisso de dar continuidade à transformação institucional da ouvidoria.

---

---

---

APÊNDICE H - CARTILHA DA OUVIDORIA DO MPC

UMA PROPOSTA POR  
JULIANA ARAÚJO EM  
PARCERIA COM O  
MOVIMENTO PRÓ  
CRIANÇA

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA OUVIDORIA NO MPC**

Esse movimento é nosso!



**O MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA (MPC)**

**HISTÓRIA**

Fundado em 27 de julho de 1993, pelo então arcebispo de Olinda e Recife, D. José Cardoso Sobrinho, o MPC é uma entidade sem fins lucrativos que busca atenuar as dificuldades vivenciadas por jovens em situação de vulnerabilidade na Região Metropolitana do Recife (RMR) por meio de trabalhos sociais e educacionais.

**MISSÃO**

O Movimento Pró-Criança tem como missão promover o direito à cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco ou abandono, na jurisdição dos municípios que compõem a Arquidiocese de Olinda e Recife ou a quem esta delegar, através de educação complementar e de oferta de oportunidades de inclusão social.

**O MPC**

O MPC é responsável por uma grande obra de educação complementar, concentrada nos segmentos das artes, do apoio pedagógico, da prática de esporte e da profissionalização de crianças, adolescentes e jovens. Ao longo de 29 anos, já atende a mais de 41.000 beneficiários.

**ESSE É O NOSSO MOVIMENTO!**

- Promover o direito à cidadania de crianças, jovens e adolescentes
- Formar consciência crítica, social e política dos jovens em prol dos direitos humanos
- Garantir uma aprendizagem focada no desenvolvimento integral do ser humano

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA OUVIDORIA**

**A ELABORAÇÃO DE UMA OUVIDORIA NO MPC PERMITIRÁ ESTABELECEER UM CANAL DE COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE VISANDO ATENDER A DEMANDAS COMO DENÚNCIAS, SUGESTÕES, RECLAMAÇÕES E ELOGIOS, ALINHANDO-SE À MISSÃO, AOS VALORES E À VISÃO QUE DEFINEM SUA IDENTIDADE.**

**O QUE É UMA OUVIDORIA?**

Uma ouvidoria busca a humanização do relacionamento organização-sociedade, solidificando as bases do processo de governança, ampliando a qualidade dos serviços prestados e mantendo a perenidade do negócio.



**PÚBLICO-ALVO**

- Calcada na defesa dos interesses legítimos das partes interessadas, a ouvidoria deve ter acesso fácil, rápido e gratuito, proporcionando segurança no atendimento de suas demandas.
- O público-alvo da ouvidoria é toda a sociedade, ou seja, abrange membros internos da organização, beneficiários, familiares, stakeholders e toda a comunidade.



**COMPROMISSOS ESSENCIAIS DA OUIDORIA DO MPC**      **QUAIS ELEMENTOS DEVEM CONSTAR NA OUIDORIA DO MPC?**      **QUAIS ELEMENTOS DEVEM CONSTAR NA OUIDORIA DO MPC?**

**COMPROMISSOS ESSENCIAIS DA OUIDORIA**

**ESCUA QUALIFICADA**

**CONTRIBUIÇÃO NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**

**CONFIABILIDADE NO TRATAMENTO DAS DEMANDAS E NAS ORIENTAÇÕES FORNECIDAS PELO OUIDOR**

**IDENTIFICAÇÃO DAS OPÇÕES PARA AVANÇO NA QUESTÃO APRESENTADA**

**ACOLHIMENTO E INTERVENÇÃO DE DEMANDAS QUE INFRINJAM O CÓDIGO DE ÉTICA E CONFORMIDADE DA INSTITUIÇÃO, SEUS VALORES, NORMAS E PROCEDIMENTOS**

**RECOMENDAÇÃO AOS STAKEHOLDERS QUANTO ÀS DEMANDAS QUE POSSAM HARMONIZAR OS INTERESSES COLETIVOS VISANDO MELHORIAS NOS MECANISMOS DE SOLUÇÃO DEFINITIVA DOS PROBLEMAS**

**ENGAJAMENTO**  
Relacionamento com órgãos públicos, órgãos da sociedade civil e da iniciativa privada

**IDENTIDADE**  
Missão, visão e valores do MPC

**CONTRATAÇÃO**  
Uso de editais para contratação de colaboradores, estagiários e voluntários

**TECNOLOGIA**  
Uso pertinente de instrumentos ligados à área de tecnologias da informação e comunicação (ver conexão com a plataforma digital adotada pelo MPC)

**CONFORMIDADE**  
Adoção de regras e normativos que permitam a conformidade junto a Lei Geral de Proteção de Dados, a Lei Anticorrupção, a própria Constituição Federal em relação aos direitos fundamentais e o Estatuto da Criança e do Adolescente

**DEMANDAS**

Especificações do tipo de comunicação e formas de manifestação referentes às sugestões, reclamações e elogios

**DENÚNCIA**

Disponibilização de um canal de acolhimento de denúncias anônimas

**COMUNICAÇÃO**

Destaque para a ouvidoria no site do MPC e em seus ambientes de trabalho

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA OUIDORIA**      **PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA OUIDORIA**      **PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA OUIDORIA**

**O OUIDOR**

O ouvidor é alguém que atua como um interlocutor capaz de interagir com o público-alvo da ouvidoria e receber informações privilegiadas, manifestadas pelos usuários que, ao apresentá-las para a organização, seja capaz de proporcionar a oportunidade de resolver problemas e preveni-los.

Portanto, o ouvidor é um agente de mudanças capaz de promover grandes melhorias em uma organização.

**CARACTERÍSTICAS DO OUIDOR**

- Escuta empática e facilitar a mediação de conflitos entre as partes interessadas
- Imparcialidade, autonomia e independência
- Conhecimento do fluxo interno de trabalho e do Código de Ética e Conformidade do MPC
- Humanidade no tratamento das manifestações
- Respeito à privacidade e ao tratamento confiável das demandas apresentadas à ouvidoria



**O QUE É UMA MANIFESTAÇÃO**

Manifestar é o ato de expor, apresentar, declarar, tornar visível e publicar. A manifestação é uma forma de o usuário expressar para a ouvidoria seus anseios, angústias, dúvidas e opiniões.

**TIPOS DE MANIFESTAÇÕES**

- **sugestão:** proposição de ideia ou de aprimoramento de políticas e serviços
- **elogio:** demonstração de reconhecimento ou satisfação do serviço ou atendimento realizado
- **reclamação:** pedido para adoção de providência por parte da organização, através da exposição de uma insatisfação relativa a serviços ou atendimento prestado
- **denúncia:** comunicação de prática de ato ilícito ou indicio de irregularidade;



**QUAL O PRAZO DE RESPOSTA DA OUIDORIA**

A ouvidoria terá um prazo para fornecer uma resposta conclusiva. Esse prazo será definido no Regulamento Interno do MPC.

**QUAIS MANIFESTAÇÕES NÃO SERÃO RESPONDIDAS**

Aquelas cujo o conteúdo contenha ameaças, insultos, expressões de baixo calão, boatos e baseadas somente em divulgações de mídia.

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA OUIDORIA**

**COMO ENTRAR EM CONTATO**

- Pelo email da ouvidoria, disponível no site do MPC: <https://www.movimentoprocrianca.org.br/>
- Por telefone, no número que será divulgado pelo MPC ou agendamento pessoal mediante contato prévio por este mesmo telefone



**PROTEÇÃO DAS INFORMAÇÕES**

Os dados pessoais dos representantes legais, empregados, prestadores de serviço, stakeholders ou de qualquer pessoa que busque a ouvidoria, independente do tipo de manifestação, são dados pessoais e estão sujeitos à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).