



Administração Pública e Gestão Social  
ISSN: 2175-5787  
apgs@ufv.br  
Universidade Federal de Viçosa  
Brasil

# Análise dos Pilares Institucionais de um Código de Conduta em uma Organização Não Governamental na Perspectiva Institucional e Apreciativa

**Diniz Costa Filho, Augusto Carlos; Rodrigues Oliveira, Rezilda**

Análise dos Pilares Institucionais de um Código de Conduta em uma Organização Não Governamental na Perspectiva Institucional e Apreciativa

Administração Pública e Gestão Social, vol. 14, núm. 3, 2022

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

**Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351571681003>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

## Análise dos Pilares Institucionais de um Código de Conduta em uma Organização Não Governamental na Perspectiva Institucional e Appreciativa

Analysis of the Institutional Pillars of a Code of Conduct in a Non-Governmental Organization from the Institutional and Appreciative Perspective

Análisis de los pilares institucionales de un código de conducta en una organización no gubernamental desde la perspectiva institucional y apreciativa

*Augusto Carlos Diniz Costa Filho*  
Programa de Pós-Graduação em Controladoria da  
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPGC/  
UFRPE), Brasil  
augustocostafilho@gmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351571681003>

*Rezilda Rodrigues Oliveira*  
Programa de Pós-Graduação em Controladoria da  
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPGC/  
UFRPE), Brasil  
rezilda.rodrigues@ufrpe.br

Recepción: 09 Agosto 2021  
Aprobación: 24 Marzo 2022  
Publicación: 22 Julio 2022

### RESUMO:

**Objetivo da pesquisa:** Desenvolver uma análise institucional e apreciativa aplicada ao estudo dos pilares institucionais associados a um código de conduta proposto a uma organização não governamental (ONG).

**Enquadramento teórico:** O neoinstitucionalismo e a Investigação Appreciativa (IA) deram suporte à análise dos pilares institucionais de um código de conduta.

**Metodologia:** Desenvolveu-se uma pesquisa descritivo-exploratória, explicativa e interpretativa, com abordagem qualitativa. Um protocolo de base apreciativa foi adotado para subsidiar o modelo de 5-D na coleta e análise de dados obtidos junto ao grupo colaborativo da pesquisa. Um programa de entrevistas e oficinas foi realizado com o apoio de tecnologias eletrônicas/remotas, devido à COVID-19.

**Originalidade:** O trabalho apresenta a combinação do neoinstitucionalismo com a IA posta em prática mediante uma estratégia de pesquisa dialógico-reflexiva facilitadora do engajamento ético-coletivo em torno do código de conduta a ser adotado por uma ONG.

**Resultados:** O desenho lógico da pesquisa permitiu evidenciar os elementos pertinentes a cada pilar institucional ligado ao código de conduta, a saber: (a) regulativo – legislação influente nos processos internos da ONG estudada; (b) normativo – valores e normas que explicitam crenças, interesses e visões dos participantes, provendo legitimidade à sua base social e moral; (c) cultural-cognitivo – concepções compartilhadas junto com os padrões de significados atribuídos ao futuro código de conduta. Esses elementos foram produtos de uma dinâmica apreciativa e interacionista, obtendo-se a integração entre o programa de *compliance* e o código de conduta, conforme o estágio próprio de institucionalização neles encontrados.

**Contribuições teóricas e práticas:** O artigo desenvolve uma agenda de estudos que tem produzido *insights* importantes sobre como os pilares institucionais de um código de conduta podem ser construídos em uma ONG, com base em um *ethos* apreciativo utilizado no estudo empírico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Neoinstitucionalismo, Investigação Appreciativa, Código de Conduta, Compliance, Organização Não Governamental.

### ABSTRACT:

**Research Objective:** To develop an institutional and appreciative analysis applied to the study of the institutional pillars associated with a code of conduct proposed to a non-governmental organization (NGO).

**Theoretical framework:** Neoinstitutionalism and Appreciative Inquiry (AI) provided support for the analysis of the institutional pillars of a code of conduct.

**Methodology:** A descriptive-exploratory, explanatory and interpretive research was developed, with a qualitative approach. An appreciative-based protocol was adopted to support the 5-D model in the collection and analysis of data obtained from the collaborative research group. A program of interviews and workshops was conducted with the support of electronic technologies/remotes, due to COVID-19.

**Originality:** The paper presents the combination of neo-institutionalism and AI put into practice through a dialogical-reflexive research strategy facilitating ethical-collective engagement around the code of conduct to be adopted by a NGO.

**Results:** The logical design of the research allowed evidence of the elements pertinent to each institutional pillar connected to the code of conduct, namely: (a) regulatory – legislation influential in the internal processes of the NGO studied; (b) normative – values and norms that make explicit the beliefs, interests and visions of the participants, providing legitimacy to their social and moral base; (c) cultural-cognitive – conceptions shared together with the patterns of meanings attributed to the future code of conduct. These elements were products of an appreciative and interactionist dynamic, obtaining the integration between the compliance program and the code of conduct, according to the proper stage of institutionalization found in them.

**Theoretical and practical contributions:** The article develops a study agenda that has produced important insights into how the institutional pillars of a code of conduct can be built in a NGO, based on an appreciative ethos used in the empirical study.

**KEYWORDS:** Neoinstitutionalism, Appreciative Inquiry, Code of Conduct, Compliance, Non-Governmental Organization.

## RESUMEN:

**Objetivo de la investigación:** Desarrollar un análisis institucional y apreciativo aplicado al estudio de los pilares institucionales asociados a un código de conducta propuesto a una organización no gubernamental (ONG).

**Marco teórico:** El neoinstitucionalismo y el Inquerito Apreciativo (IA) sirvieron de apoyo para el análisis de los pilares institucionales de un código de conducta.

**Metodología:** Se desarrolló una investigación descriptiva-exploratoria, explicativa e interpretativa con un enfoque cualitativo. Se adoptó un protocolo de base apreciativa para apoyar el modelo 5-D en la recogida y el análisis de los datos obtenidos con el grupo de investigación colaborativa. Se utilizó un programa de entrevistas y talleres realizados con el apoyo de tecnologías electrónicas/remotas, debido a COVID-19.

**Originalidad:** El artículo presenta la combinación de neoinstitucionalismo e IA puesta en práctica a través de una estrategia de investigación dialógica-reflexiva que facilita el compromiso ético-colectivo en torno al código de conducta que debe adoptar una ONG. **Resultados:** El diseño lógico de la investigación permitió destacar los elementos pertinentes a cada pilar institucional vinculado al código de conducta, a saber: (a) normativo – legislación influyente en los procesos internos de la ONG estudiada; (b) normativo – valores y normas que explicitan las creencias, intereses y visiones de los participantes, dando legitimidad a su base social y moral; (c) cultural-cognitivo – concepciones compartidas junto con los patrones de significados atribuidos al futuro código de conducta. Estos elementos fueron producto de una dinámica apreciativa e interaccionista, obteniendo la integración entre el programa de cumplimiento y el código de conducta, de acuerdo con la etapa propia de institucionalización encontrada en ellos.

**Aportes teóricos y prácticos:** El artículo desarrolla una agenda de estudio que ha producido importantes conocimientos sobre cómo se pueden construir los pilares institucionales de un código de conducta en una ONG, basándose en un ethos apreciativo utilizado en el estudio empírico.

**PALABRAS CLAVE:** Neoinstitucionalismo, Inquerito Apreciativo, Código de Conducta, Cumplimiento, Organización No Gubernamental.

## 1 INTRODUÇÃO

O terceiro setor representa um importante sustentáculo da sociedade moderna, justificando sua relevância nos debates acadêmicos e políticos, bem como a visibilidade dada às entidades e associações sem fins lucrativos perante diferentes públicos (Madeira & Biancardi, 2003).

Nota-se, inclusive, o esforço das organizações não governamentais (ONGs) em busca de profissionalização para estabelecer parceria com o Estado, em face da dependência de recursos que as afetam (Miranda & Oliveira, 2019). É recomendado que haja sintonia com a missão de cada instituição, embora seja inescapável promover a sua adaptação às mudanças que estão ocorrendo em escala mundial (Melo, 2020).

Em relação aos códigos de conduta, a revisão feita por Pope *et al.* (2018) identifica que sua emergência tem correlação com um grau considerável de isomorfismo intersetorial em andamento na atual ordem neoliberal. Raynard, Johnson e Greenwood (2015) sugerem que isso se deve às prescrições normativas decorrentes do Estado, de analistas, de consultores, da mídia e de outros atores, com suas ideias e crenças que moldam

condutas gerenciais. Contudo, sabe-se que as organizações não se adaptam propriamente aos ambientes por questões de eficiência, mas, especialmente em busca de legitimação. Até mesmo, observa-se o surgimento de empreendedores institucionais dedicados a enfrentar tais desafios (DiMaggio, 1988; DiMaggio; Powell, 1983).

Para Mendonça e Machado (2004), o ambiente institucional exerce papel vital na inibição de atitudes oportunistas da gestão, sendo aconselhado atentar para as normas sociais indicativas do alcance da legitimidade. Scott (2013) propõe que três pilares institucionais (regulativo, normativo e cultural-cognitivo) respondem pelas bases de conformidade e ordenamento requeridos para que as organizações possam obter respostas favoráveis ao seu desempenho. Sugere, ainda, que os mesmos atuam juntos como forma de reforço mútuo para que se construa um contexto social de aceitação.

As instituições são reguladas por regras, enquanto também abraçam normas e valores que convivem com elementos culturais-cognitivos, visando a obtenção de recursos e forças vitais para sua existência (Scott, 2013). Inclusive, quando se trata da adoção de um código de conduta, torna-se imperativo que as ONGs procurem se apoiar em uma cultura ética baseada em valores, para além daquilo que os reguladores sugerem como fonte de evidência objetiva (Hodges & Steinholtz, 2017). Pressupõe-se ser importante focar nas normas, valores, cultura e comportamento ético, e não apenas enfatizar o cumprimento das regras.

Assim, a utilização dos pilares institucionais de Scott (2013) remete às chamadas ferramentas de avaliação adotadas pelas organizações, sobretudo, àquelas que procuram atender às regras vigentes, cabendo verificar se os processos internos estão eticamente solidificados e congruentes com valores alinhados à sua missão institucional. Deles, espera-se que reflitam integridade e construção de confiança, coerentes com um dado *status* de conformidade tido como requisito regulatório ou normativo instituído segundo padrões contratuais, sociais ou culturais (Manning, 2020).

Como as instituições procuram acolher as exigências de legitimidade por parte de seus principais *stakeholders*, esforços para alcançar conformidade requerem intervenções que considerem o componente comportamental dos indivíduos no ambiente organizacional (Hodges & Steinholtz, 2017).

Para Hodges e Steinholtz (2017), existem organizações nas quais os líderes buscam atuar de forma consciente e consistente objetivando criar uma cultura ética eficaz, bem como para que seus colaboradores façam a coisa certa, partindo de valores éticos apoiados por normas culturais vigentes nas outras instituições do campo. Não há dúvida de que procede a discussão acerca de códigos de conduta como estruturas organizacionais institucionalizadas que geram alguma forma de legitimidade às organizações (Long & Driscoll, 2008).

Burdon e Sorour (2018) argumentam que a formação de uma cultura de *compliance* se alimenta de forças isomórficas que pressionam as organizações graças às sanções dos reguladores visando a manter sua reputação e legitimidade no mercado.

Walters e Tacon (2018), igualmente, detectaram que a adoção de um código de conduta permite criar legitimidade por parte das forças externas, respeito dos colaboradores e identidade com o estilo de gerenciamento adotado por uma organização do terceiro setor. No Brasil, a OAB-DF (2018) faz constar o código de conduta como um dos requisitos de sua cartilha, a qual considera apropriada às organizações aderentes à adoção de um programa de *compliance*, sabendo-se que ele pode vir a ser exigido por instâncias externas. Compreende-se, então, porque as organizações do terceiro setor estão, gradualmente, incorporando os códigos de ética às suas ferramentas de gestão (Melo *et al.*, 2021).

O fato é que, cada vez mais, o foco político-ético e a agência, alinhados com o *compliance*, passaram a ocupar lugar importante no neoinstitucionalismo que analisa estruturas moldadas por formas de vida compartilhadas e voltadas para práticas identificadas com o bem comum (Klemsdal & Wittusen, 2021).

Da mesma forma, a Investigação Apreciativa (IA) também tem colaborado para que as organizações desenvolvam um significado compartilhado de ética, de forma legítima e congruente com os seus próprios valores morais (Van Vuuren & Crous, 2005). Na literatura, o compromisso ético com a conformidade tem

forte conexão com a construção de culturas baseadas em valor e respeito ao *compliance* (Sekerka, Comer & Godwin, 2014; Leape *et al.*, 2012; Tyler, Dienhart & Thomas, 2008; Van Vuuren & Crous, 2005; Tilley, 2005). Isso insere a IA tanto nos domínios dos estudos comportamentais positivos como no campo da ética nos negócios.

As incursões filosóficas da IA foram combinadas às bases teóricas do neoinstitucionalismo, tendo ambas sido direcionadas para o campo de pesquisa dedicado às organizações do terceiro setor, em que há lacunas por serem preenchidas quando se toma os códigos de conduta como objeto de estudo *vis-à-vis* a especificidade dessa temática quase que inexplorada, conforme levantamento feito nos principais portais acadêmicos (Google Acadêmico, Qualis-Periódicos da Capes).

O estudo se configura como um *work-in-progress* aplicado ao caso concreto do Movimento Pró-Criança (MPC), que conta com um programa de *compliance* e se prepara para introduzir um futuro código de conduta (Coelho, 2020). O MPC é uma entidade sem fins lucrativos criada, em 1993, pela Arquidiocese de Olinda e Recife, cujas atividades são dedicadas à educação complementar por meio de ações de apoio pedagógico e psicossocial, inclusive aos familiares de seus beneficiários (crianças, adolescentes e jovens).

Desde sua criação, a entidade já atendeu a mais de 40.000 beneficiários, trabalhando para a efetivação de diversas políticas públicas, por meio da educação complementar e combatendo, prioritariamente, a evasão escolar na rede pública de ensino municipal e estadual (MPC, 2021; 2020). A escolha do MPC teve caráter intencional, decorrente de uma amostragem não probabilística por conveniência, considerando que se trata de uma instituição parceira da academia, com a qual os autores têm vínculo institucional ligado ao desenvolvimento de uma agenda de pesquisa ligada ao *compliance* em organizações de propósito social (Coelho, 2020; Nilsson, 2009).

O foco do estudo recai nos pilares institucionais delineados por Scott (2013), cujos componentes (e práticas) legais e normativos, éticos e comportamentais, são bases de conformidade constitutivas de um código de conduta. Sob esse aspecto, entendeu-se que, no caso do MPC, a combinação do neoinstitucionalismo com a IA atende plenamente ao requisito deste estudo, como aliada da legitimidade do *compliance* e do engajamento coletivo em torno do código de conduta examinado na pesquisa.

Diante do exposto, este artigo objetiva desenvolver uma análise institucional e apreciativa aplicada ao estudo dos pilares institucionais associados a um código de conduta proposto a uma organização não governamental (ONG).

Trata-se de uma pesquisa que forneceu ao MPC suporte ético-cultural e conformidade aos processos de institucionalização pelos quais está passando, contando com o engajamento de seus colaboradores na proposição de um código de conduta.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Código de conduta: principais preceitos

Nos últimos tempos, a utilização de códigos de conduta requer das organizações que se esforcem para não violar regras, regulamentos ou normas (Miller, 2014). Isso repercute nas entidades do terceiro setor, sobretudo, àquelas preocupadas com sua reputação e que veem os códigos de conduta como uma linha de defesa, devido a problemas que possam surgir se não o elaborarem (Lloyd, 2005). Outro resultado pode ser o alcance de níveis mais elevados de governança interna/externa, além de prestações de contas mais adequadas. Ademais, Naidoo (2004) pondera acerca da impossibilidade de legislar sobre a cultura de ética e de *accountability*, tornando-se necessário um processo de autorreflexão e de aprendizagem.

Segundo Lloyd (2005), apesar de quase todos os códigos de conduta tratarem apenas de princípios, convive-se com uma diversidade de estruturas e processos, mirando sua efetiva aplicabilidade, frutos de sistemas de autorregulação, de natureza voluntária.

O objetivo consiste em obter legitimidade junto a colaboradores incentivados a cumprir regras e regulamentos, desde que sejam tidos como justos. Para Verhezen (2010), enxerga-se uma atitude de responsabilidade, implicando que a mera conformidade transcende e se transforma em um nível moral mais alto de integridade. Somente assim, os códigos de conduta podem se institucionalizar, em contrapartida ao que significa ser um ator mais ético nas organizações sem fins lucrativos, viabilizando a captação de recursos de seus apoiadores (Pope *et al.*, 2018).

Por sua vez, para Melo *et al.* (2021), um dos fatores críticos para o sucesso da análise de um modelo de aplicação de um programa de *compliance* depende da metodologia pautada na ética, nas normas e nos procedimentos congruentes entre si.

Lacruz *et al.* (2019) salientam a importância de políticas formais, que encorajem os colaboradores a denunciar comportamento antiético, evitando possíveis conflitos de interesse, sobretudo, se existir um guia para elevar o nível de governança no terceiro setor. Os benefícios superam as dificuldades decorrentes da assimetria de informação e da não difusão de valores de integridade. Um aumento de confiança por parte dos doadores pode ocorrer, ao verificarem a contribuição que isso traz para a promoção da missão institucional de ONGs.

A demanda por códigos ou certificações como critérios habilitadores de projetos ou para o recebimento das doações parece estar se firmando no momento (Melo *et al.*, 2021; Pope *et al.*, 2018; Lloyd, 2005). Assim, procede a ideia de que um código de conduta nas ONGS possibilita maior legitimidade ou mesmo confiança necessária à gestão, alinhada à conformidade em relação aos objetivos e a missão institucional (Bjelland & Steiner, 2010). Espera-se que a autorregulação produza os resultados desejados.

Entretanto, deve-se evitar o uso inadequado do código de conduta (como um artifício simbólico) para impedir má reputação e a falsa impressão de integridade, contrariando o alcance de legitimidade (Bjelland & Steiner, 2010; Boiral, 2008). Há, ainda, àquelas situações em que as sanções não são aplicadas, fato que fragiliza as vantagens de se contar com um código de conduta.

## 2.2 O neoinstitucionalismo: apelo à legitimidade e aos fundamentos básicos dos pilares institucionais

Neste artigo, aborda-se a teoria institucional em sua vertente neoinstitucionalista, nascida em fins de 1970, em contraposição ao “antigo” institucionalismo que via as organizações como entes racionais, respondendo exclusivamente às pressões econômicas por recursos (Suddaby, Seidl & Lê, 2013). Segundo o neoinstitucionalismo, muito do que ocorre no comportamento organizacional significa uma resposta a pressões sociais decorrentes do ambiente simbólico criado por outras organizações (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).

Consoante essa discussão, manifestações de regras institucionais, normas e ideias corresponderiam a mitos racionalizados, indicando que sua implementação seria devida mais a razões de legitimidade do que necessariamente por seu impacto na eficiência (Meyer & Rowan, 1977). Assim, a busca organizacional por legitimidade constitui um dos temas centrais do neoinstitucionalismo (Suchman, 1995; Tolbert & Zucker, 1983).

Mais do que isso: mitos racionalizados de desempenho, tornar-se-iam difusos no tecido organizacional, independentemente dos resultados alcançados (Tolbert & Zucker, 1983). DiMaggio e Powell (1983) consideram ser esse fenômeno um dos efeitos estruturais do isomorfismo, disseminados na medida em que os campos organizacionais enfrentam processos de institucionalização. Haveria, inclusive, a propagação da

consciência mútua entre os envolvidos (fornecedores, consumidores, investidores, agências reguladoras e outras organizações), associados a uma dada esfera setorial, moldando uma ordem institucional reconhecida, ou seja, um campo (DiMaggio & Powell, 1983).

Tal dinâmica seria resultante de meios coercitivos, miméticos e normativos de reprodução social. Para DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo pode ser fruto de sanções formais aplicadas como consequência do não cumprimento das normas esperadas (isomorfismo coercitivo), de comportamentos que levam uma organização a gerenciar com eficácia a incerteza ambiental (isomorfismo mimético) e da adoção de determinadas estratégias favoráveis à adesão a normas profissionais relevantes (isomorfismo normativo).

Segundo Meyer e Rowan (1977), artefatos institucionais seriam adotados cerimonialmente, de forma que uma estrutura organizacional, como dito anteriormente, nem sempre seria originada de escolhas estritamente racionais, em função do isomorfismo institucional, responsável pelas similaridades encontradas nos campos organizacionais.

Para Scott (2013, 2008), as instituições são formadas por pilares (regulatórios, normativos e cultural-cognitivos), alicerces das bases de ordem e conformidade, cada uma com seus indicadores que expressam legitimidade (Figura 1). Em suma, estar em conformidade com o ambiente institucional proporciona legitimação em um determinado campo (Suchman, 1995).

Pilares institucionais	Regulativo	Normativo	Cultural-cognitivo
Bases do <i>compliance</i>	capacidade de estabelecer regras e de verificar o estado de conformidade	Inclui valores e normas que estejam de acordo com as obrigações sociais	Ênfase dada a mecanismo e processos interpretativos internos coerentes com a cultura organizacional
Indicadores	Regras, leis, estatutos	Certificação, aprovação por um corpo de profissionais especializados	Compartilhamento de experiências e significados simbólicos em torno de um tema aceito por um grupo



Figura 1: Pilares institucionais, bases de conformidade e seus indicadores

Fonte: adaptado de Scott (2013).

Scott (2013) aponta para o elemento regulatório da legitimidade, como aquele que envolve prescrições que a sociedade obriga uma instituição a cumprir, tais como leis, códigos, regras, diretivas, regulamentos e estruturas de controle que determinam restrições nas operações das organizações. Cabe lembrar que nem sempre elas estão formalizadas, porém, podem implicar o uso de coerção ou ameaça de punição exercida por uma autoridade superior.

O segundo elemento, de caráter normativo, conjuga dois conceitos fundamentais, que são normas (como algo deve ser feito) e valores (aquilo que é preferido, desejado). Juntos, ambos proveem a relevância moral e prática das obrigações que permitem apreciar a legitimidade e suas fontes, fornecendo-lhes bases para o agir. Discute-se o que é ou não admissível. Cita-se, como exemplo, as descrições de procedimentos operacionais, os padrões funcionais e ocupacionais, os **códigos de conduta**, os padrões profissionais, os currículos das escolas e instituições de ensino (Scott, 2013, grifo nosso).

Já o elemento cultural-cognitivo, compreende as representações simbólicas compartilhadas ou professadas, expressas em conjuntos de significados coletivos a serem decifrados pelos atores organizacionais e difundidos ao seu redor. Esse pilar traduz pensamentos e ações que são culturalmente apoiados pelo público interno ou externo (Scott, 2013).

Para Burdon e Sorour (2018), a identificação de como uma organização lida com as pressões regulatórias, normativas e cognitivo-culturais, embasa reivindicações de legitimidade por parte dos *stakeholders*.

O referencial aqui utilizado se aplica a organizações do terceiro setor que desenvolvam modelos similares de autorregulação, normatizem processos semelhantes e recorram (ou não) a incentivos ou sanções. Existe, até mesmo, possibilidades de ajudar a concentrar esforços que incrementem a confiança dos doadores e a melhoria no desempenho de tais organizações (Bies, 2010).

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Estratégia e escopo da pesquisa

Trata-se de um pesquisa descritivo-exploratória quanto ao objetivo, com abordagem qualitativa em relação ao problema estudado, materializada pelos fundamentos filosóficos do modelo de 5-D da IA, em inglês/português: 1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D (*Design*/Planejamento) e 5-D (*Destiny*/Destino). Esse modelo está associado às lentes da psicologia positiva e do socioconstrucionismo (Souza, McNamee, & Santos, 2010; Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2009).

Como já referido, o estudo de caso foi realizado no MPC, que tem três unidades localizadas no Recife (bairro dos Coelhos, que é a sede; bairro do Recife Antigo, o centro cultural da instituição) e em Jaboatão dos Guararapes (bairro de Piedade). Seu corpo funcional reúne cerca de 111 colaboradores, formados por assistentes sociais, educadores sociais, pedagogos, psicólogos, estagiários e voluntários (MPC, 2020).

Para viabilizar a implementação do seu Plano de Ação Institucional – 2021/2022, o MPC pretende investir cerca de nove milhões de reais, cujas fontes são oriundas de doações dos seus parceiros e contribuintes diversos. Como justificativa, a entidade identifica a superação de desafios ligados ao seu projeto político-pedagógico voltado para o desenvolvimento educacional de seus beneficiários, principalmente, quanto ao incentivo à continuidade e acompanhamento da evolução escolar, assim como seu acesso à empregabilidade, à cultura e aos esportes, entre outros aspectos.

O apoio da sociedade civil ao MPC está expresso nas doações feitas por cerca de 475 mil pessoas físicas, usuárias das contas de energia (Celpe) e de água (Compesa). Os valores mínimos doados correspondem a R\$ 2,00/contas mensais, em média. Tais doações responderam por 84,5% do valor da receita da entidade, em 2018, que alcançou o montante de R\$ 903.932,61 (MPC, 2018).

O MPC foi objeto do estudo prévio realizado por Coelho (2020), referente à emergência do *compliance* ainda em fase inicial de institucionalização, realizado com suporte do referencial apreciativo, implicando dizer que o pessoal dessa ONG já conhece o modelo de 5-D. Então, contou-se com um *background* precedente em que se destaca seu engajamento aos processos dialógicos e reflexivos utilizados na coleta e análise dos dados (inclusive documentais).

O desenho de pesquisa tem natureza regulativa, normativa e cultural-cognitiva, relacionada aos pilares institucionais de Scott (2013) e examinados sob diferentes percepções para garantir a consistência dos dados (Yin, 2001),

A diferença que marca a atual pesquisa diz respeito à sua aplicação em tempos de pandemia da COVID-19, posto que foi realizada nos meses de março e abril de 2021, por meio de um programa de entrevistas apreciativas individuais e reuniões de validação (*online* e presencial), predominando o uso dos recursos eletrônicos/remotos de acesso, quais sejam: *e-mails*, celulares, *WhatsApp*, *Google Meet*, *Google Docs*. *Google Forms*, adaptados a um trabalho de campo *online* (Silva & Ribeirinha, 2020).

O protocolo de pesquisa, descrito na Figura 2, foi submetido ao pessoal do MPC, intermediado por um termo de consentimento livre e esclarecido, assinado pelos nove participantes de um grupo colaborativo convidado a participar da pesquisa. Procurou-se assegurar sigilo e anonimato dos dados pessoais dos participantes.

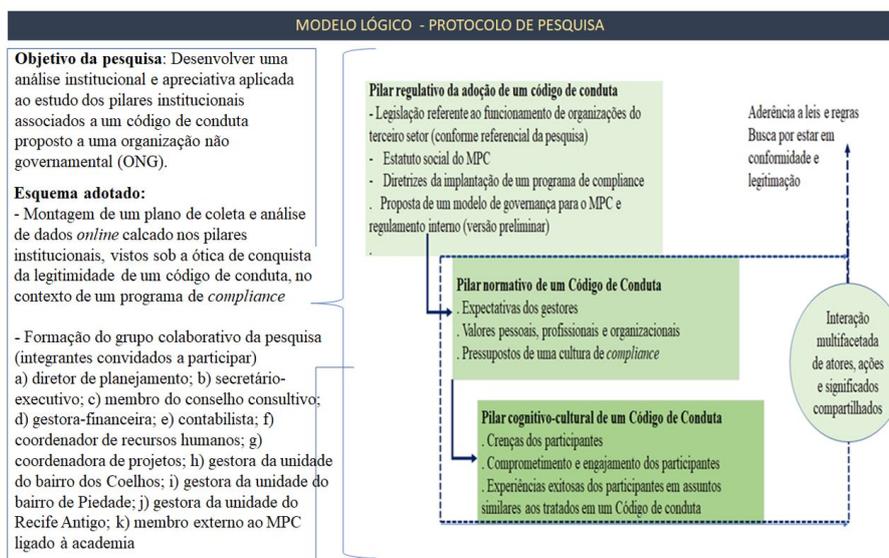


Figura 2: Protocolo adotado na pesquisa.

Fonte: Elaboração própria.

As dinâmicas coletivas de trabalho possibilitaram o surgimento de padrões de significado compartilhado, aguçados ao se reforçar os laços comportamentais (Hodges & Steinholtz (2017). Segundo a perspectiva institucional adotada, lidou-se com a etnografia – um método de pesquisa projetado para estudar ações e interações (Zilber, 2020). O assunto é aprofundado a seguir.

### 3.2 Nota metodológica acerca da coleta e análise dos dados segundo o modelo de 5-D

A construção desta pesquisa institucional está atrelada ao viés apreciativo, cujo ponto de partida reside na sensibilização dos participantes e seu engajamento por meio da formação de um grupo colaborativo que participou de encontros *online* e presenciais em datas e horários pré-estabelecidos, com duração de uma hora e meia, aproximadamente, entre outros esquemas relacionais já mencionados.

No estudo, o esquema adotado abrangeu três perspectivas da análise: os dados empíricos coletados, o diálogo com os atores da pesquisa e a análise interacionista com o ambiente. Contou-se com mais de uma estratégia de coleta de dados, tais como entrevistas, oficinas, observações dos pesquisadores e leitura dos documentos da organização (Marcondes & Brisola, 2014; Denzin, 1973).

A partir da IA, torna-se possível realizar o engajamento organizacional e social com base em perguntas e diálogos envolvendo os participantes, levando-se em conta: (a) o contexto e suas interdependências; (b) a abertura para se manifestar livremente; e (c) valorizar o empoderamento dos participantes (Moriggi *et al.*, 2020).

Cooperrider, Whitney e Stavros, (2009) sustentam que se deve tomar como referência os cinco princípios apreciativos (Figura 3), os quais são importantes para se construir as várias estratégias de interpretação da realidade (Berger & Luckmann, 1985), além de proporcionar os fundamentos teórico-empíricos que conformam o modelo de 5-D.

Princípio	Enunciado
<b>Construcionista</b>	As organizações devem ser vistas como orgânicas, pois, tanto o conhecimento humano como o organizacional estão entrelaçados e são história e socialmente construídos.
<b>Da simultaneidade</b>	O processo de mudança se inicia nos questionamentos realizados na aplicação da IA. O questionamento em si já é uma intervenção, o qual gera mudanças.
<b>Poético</b>	As organizações não são máquinas e sim um livro aberto, constantemente em construção segundo eventos que interligam passado, presente e futuro.
<b>Da antecipação</b>	O futuro positivo desejado é antecipado nas imagens positivas que são criadas.
<b>Positivo</b>	As perguntas positivas levam a mudanças positivas.

Figura 3: Princípios da Investigação Apreciativa

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

O modelo de 5-D expressa o ciclo da IA (Figura 4), devendo-se entender que são etapas encadeadas segundo pressupostos ligados à construção social da realidade (Berger & Luckmann, 1985). Adianta-se que o estudo avançou até o 3-D, conforme decisão conjunta tomada pelo grupo colaborativo e os pesquisadores, pois as etapas 4-D e 5-D envolveriam uma atividade de natureza mais presencial (proibitiva no momento da pesquisa) e demanda operacional, com impacto nos limites de tempo de um estudo acadêmico.

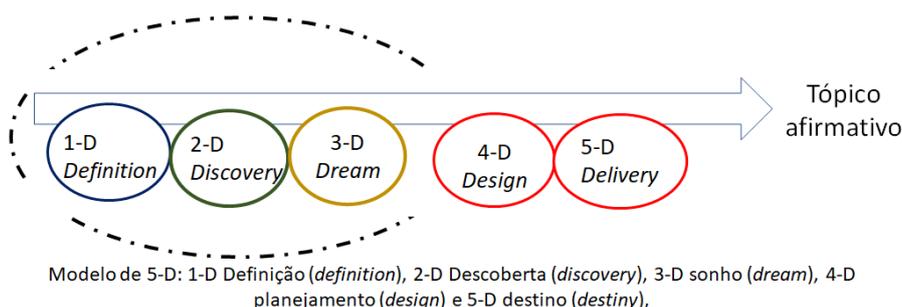


Figura 4: Esquema adaptado do modelo de 5-D.

A ideia de uma série de etapas lembra a abordagem da pesquisa-ação, porém, segundo o paradigma da IA não se parte de problemas a serem solucionados, e sim, dos pontos fortes existentes na organização. Assim, procura-se adotar comportamentos e estruturas positivas em relação à abordagem organizacional, colocando em segundo plano aspectos problemáticos ou negativos (Cooperrider & Whitney, 2006). A pesquisa apreciativa enfoca e “busca entender como foram possíveis, por exemplo, as narrativas de sucesso” (Souza, McNamee, & Santos, 2010, p. 603).

No desenho, o 1-D definição estabelece o escopo e os objetivos da investigação, antecedidos pela formulação de um tópico afirmativo que imprime a direção adotada (Cooperrider & Whitney, 2006). O 2-D descoberta visa a identificar e discutir histórias, narrativas e experiências exitosas que possibilitam o desenvolvimento de um trabalho institucional (Zilber, 2020). O 3-D sonho, ou seja, mirar o futuro, visa a criar entusiasmo, conexão e comprometimento de quem participa em relação às novas perspectivas da organização. O 4-D planejamento implica projetar planos, especificar normas, recursos, cronogramas e processos, além de se escolher que enfoques/alternativas serão mais adequados e aplicáveis à realidade encontrada, posto que a pesquisa avança ao se conhecer melhor o contexto e as possibilidades de sua evolução (Souza, McNamee, & Santos, 2010). O 5-D destino aproveita as opções segundo as quais o *design* foi produzido e estabelece as formas de incorporação por parte de grupos, de comunidades e de organizações (Cooperrider & Whitney, 2006).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Implementação do ciclo apreciativo da pesquisa

Uma reunião *online* deu início aos trabalhos, em que se definiu o tópico afirmativo da pesquisa (1-D – definição), cuja ênfase recaiu no estudo dos três pilares institucionais, conforme o traçado estabelecido no protocolo da pesquisa (Figuras 1 e 2). Na discussão com o grupo colaborativo predominou o foco na demanda da sociedade por maior transparência, *accountability* e diálogo constante com os *stakeholders* do terceiro setor. Essa reflexão interna propiciou o debate que fundamentou a elaboração de dois tópicos afirmativos (Figura 5).

Tópico Afirmativo	Descrição
Tópico Afirmativo “a”	A elaboração do código de conduta do MPC permitirá estabelecer os princípios éticos e normas de comportamento que devem orientar as relações internas e externas de todos integrantes da instituição, independentemente de nível hierárquico, atendendo todas as normas jurídicas vigentes, e permitindo uma maior transparência nas relações. Espera-se que possa <b>consolidar e elevar</b> a reputação e a credibilidade do MPC, de maneira a fortalecer a sua imagem como uma instituição sólida e confiável perante a sociedade (grifos do grupo)
Tópico Afirmativo “b”	A elaboração do código de conduta do MPC permitirá estabelecer padrões de comportamentos e formas de agir que devem refletir os valores éticos e culturais desta organização, bem como respeitar as normas legais vigentes 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.

Figura 5: Tópico Afirmativo construído pelo grupo colaborativo (1-D)

Fonte: Registro da oficina online referente à etapa 1-D.

Nessa etapa, destaca-se a fala da coordenadora de recursos humanos que, apesar do período delicado da pandemia, declarou que o momento era oportuno e deveria ser aproveitado para a construção de um código de conduta. Já o diretor-presidente do MPC, ressaltou a grande responsabilidade perante a sociedade e a necessidade de uma maior comunicação com o público e a profissionalização de seus colaboradores, com critérios objetivos para a gestão nos casos da existência de conflitos internos com todos os *stakeholders* da instituição.

Decidiu-se que novas alterações devem ser feitas no regimento interno do MPC, com a inclusão desses preceitos normativos. Também se estabeleceu a proposta de obter maior credibilidade financeira, visando a consolidação da reputação da organização (Verhezen, 2010).

Uma das participantes (diretora de planejamento) sugeriu que os tópicos afirmativos pareciam ser bem apropriados a um ente sem fins lucrativos. Em sua opinião, o conteúdo em elaboração deveria salientar a presença da cultura, dos objetivos e da missão da instituição, sem olvidar que o MPC não se trata de uma empresa e sim de uma organização do terceiro setor, bem-conceituada e que serve à sociedade. Aos pesquisadores coube a tarefa de compilar, ajustar e expor o texto na tela do *Google Meet*, após todos concordarem com as duas narrativas afirmativas validadas pelo grupo.

Os dois tópicos afirmativos impulsionaram a continuidade aos trabalhos, mediante o envio prévio de *e-mail* contendo roteiro de perguntas formuladas pelo *Google Forms* na esfera do 2-D, cuja respostas foram consolidadas e apresentadas pelos pesquisadores aos membros do grupo colaborativo, na reunião *online* subsequente. Não foi feita a identificação dos respondentes, mantendo-se o sigilo de cada um dos integrantes, utilizando-se uma codificação só de conhecimento dos pesquisadores. A oficina do 2-D proporcionou a identificação de valores e elementos positivos para compreensão das bases institucionais da organização (Figura 6).

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 da conformidade com as normas vigentes?
<p>Respostas consolidadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Transparência; (Participantes 01, 02, 03, 05 e 08) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicação com a equipe através de <i>e-mail</i>, <i>WhatsApp</i>, compartilhamento de pastas; (Participante 03)</li> <li>○ Formalização de decisões, resumo de reuniões para dar maior transparência junto a diretoria e os demais; (Participante 03)</li> <li>○ Quadros comunicativos de planejamento mensal; (Participante 03)</li> <li>○ Apresentando as regras à equipe, permitindo uma reflexão sobre as normas vigentes (Participante 01)</li> </ul> </li> <li>● Planejamento anual e mensal, metas, planos de contingências; (Participante 03)</li> <li>● Capacitação constante; é importante o uso Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para ampliar nosso conhecimento e fortalecer a equipe; (Participantes 03 e 04)</li> <li>● Fomento contínuo de novas ideias para o futuro da organização; (Participante 03)</li> <li>● Fiel cumprimento dos compromissos acordados; (Participantes 05 e 07)</li> <li>● Pontualidade nas prestações de contas; (Participantes 05 e 07)</li> <li>● Trabalho em equipe. (Participantes 03 e 05)</li> <li>● Respeito à interdependências entre os setores; (Participante 05)</li> <li>● Proatividade; Resiliência; (Participante 03)</li> <li>● Consonância com as normas vigentes: Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Lei da Transparência, Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), assim como o Decreto Canônico (Igreja Católica); normas contábeis e financeiras, entre outros. (Participantes 06 e 07)</li> </ul>

Figura 6: Etapa 2-D: pergunta e respostas consolidadas do grupo colaborativo

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D.

Em outra questão formulada (Figura 7), foram evidenciados traços comportamentos éticos e morais que deveriam ser valorizados no âmbito do trabalho para a confecção de um código de conduta no MPC. Nos relatos do grupo, o entendimento é de que as estratégias para a implantação de um código de conduta, devem ser da seguinte forma: “discussões coletivas, construção coletiva de documentos, avaliações coletivas constantes, que precedam o resultado final do código de conduta estabelecido”. Foi reconhecido que “desse mesmo modo, constrói-se as mudanças. Não ficando assim só no papel”.

Diante da missão do Movimento Pró-Criança de promover o direito à cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco e abandono, quais comportamentos éticos e moralmente inclusivos devem ser valorizados no ambiente de trabalho, de forma a contribuir de maneira positiva para a elaboração de um código de conduta?
<p>Respostas consolidadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Honestidade, clareza e responsabilidade; (Participantes 02 e 07)</li> <li>● Comunicação, relações interpessoais, respeito à hierarquia; proatividade; (Participante 03)</li> <li>● Adoção de um “Contrato de convivência” pelos educadores em sala de aula; (Participante 03)</li> <li>● Respeito às diferenças; (Participante 03, 05 e 08)</li> <li>● Autodeterminação, autocontrole (Participante 04)</li> <li>● Ética; (Participante 04)</li> <li>● Foco na missão, objetivos e valores; (Participante 03 e 05)</li> <li>● Valorização da vida; promoção dos direitos das crianças e adolescentes e da família. Acolhimento integral. (Participante 01, 06, 07 e 08).</li> </ul>

Figura 7: Pergunta da etapa 2-D: pergunta e respostas consolidadas do grupo colaborativo

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D.

A participante 02 reconheceu que regras e procedimentos inibem as pessoas, pois transgredir as regras pode vir a prejudicar o funcionamento da organização. Ao se definir diretrizes formais, entendeu-se que o trabalho terá melhor evolução, permitindo, assim, que o MPC venha a desenvolver a elaboração de sua prestação de contas com maior tranquilidade, elevando, dessa forma, a qualidade e a credibilidade junto aos parceiros e patrocinadores (Lloyd, 2005; Verhezen, 2010).

O participante 08, por sua vez, recordou da responsabilidade de todos quanto à prestação de contas dos valores doados, em atenção às expectativas da sociedade. O participante 06 ainda ponderou que há certas regras obrigatórias a serem acatadas. Sua narrativa expressou o caso das regras do setor de compras do MPC, indicando que haveria a melhoria da comunicação intersetorial. Competiria, ademais, dar conhecimento dos procedimentos adotados a cada colaborador sobre as particularidades dos setores, sendo isso vital para

o crescimento da organização. A qualidade na prestação de contas iria facultar melhor atendimento às demandas dos doadores, dando-lhes publicidade sempre que necessário.

Os participantes perceberam que a maioria das respostas apontava para valores ligados à transparência e à comunicação, visando ao fortalecimento da instituição. Foi levantado um senão, referente à possível burocratização proveniente da implantação de um código de conduta. Para o grupo, o futuro código de conduta deve servir como um facilitador e orientador na busca por melhores resultados dentro das normas e procedimentos compartilhados por todos.

Foi lembrado, igualmente, que o engajamento da organização para tornar o código de conduta funcional dependia também de um trabalho interno (de treinamento e persuasão) junto aos colaboradores, para se institucionalizar o *compliance* almejado por todos. Esse fator converge com o pensamento de Nilsson (2009), qual seja, não basta a mera inclusão dos valores no discurso (legitimidade simbólica). O convencimento dos colaboradores é necessário. Caso contrário, há o risco dele se tornar um fator dificultador. Programas e práticas geram uma legitimidade a partir da construção social da realidade, em progresso.

Na próxima fase do 3-D, o futuro positivo e promissor transcorre por meio dos sonhos e desejos coletivos. A visão dos processos futuros, de acordo com o propósito transformacional, permite o desenvolvimento de sentido em torno do que se almeja dos processos institucionais (Zilber, 2007). Essa dinâmica mobilizou os participantes em torno de três desejos que se tornariam reais com a implantação de um código de conduta no MPC. Buscou-se fazer com que o grupo colaborativo utilizasse sua imaginação e abertura à inovação, obtendo-se as respostas consolidadas na Figura 8.

Poderia citar três desejos que se tornariam realidade após a implantação do Código de Conduta no Movimento Pró-Criança?
Respostas consolidadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compromisso com a missão, os valores instituídos e a hierarquia; (Participantes 01, 02, 06, 07 e 09)</li> <li>● Consciência do dever do comportamento moral e ético necessários para o trabalho em equipe; (Participantes 01, 03, 06, 08 e 09)</li> <li>● Melhoria do clima organizacional; (Participantes 02, 03, 04 e 05)</li> <li>● Diretoria ainda mais responsável por sua ação para atendimento aos usuários; (Participante 08)</li> <li>● Maior visibilidade junto à sociedade; (Participante 08)</li> <li>● Estrutura física em conformidade com a “lei de acessibilidade”; (Participante 05)</li> <li>● Melhor comunicação interna; (Participantes 02, 03, 04, 06 e 07)</li> <li>● Criação de um plano de cargos e salários; (Participante 06)</li> <li>● Alinhamento dos setores e das pessoas; (Participantes 02, 03 e 05)</li> <li>● Melhoria de procedimentos; (Participantes 04, 06 e 07)</li> <li>● Regimento interno revisto e implantado; (Participante 09)</li> <li>● Criação de uma cultura organizacional unificada; (Participante 09)</li> </ul>

Figura 8: Etapa 3-D - Desejos relativos à implantação de um código de conduta

Fonte: Registro da oficina referente à etapa 2-D.

Assim, dentre os desejos externados, com a possível melhoria dos procedimentos (segundo três dos participantes), a adoção efetiva do *compliance* possibilitaria a simplificação dos processos, contribuindo para o alcance da eficiência e funcionando como linha de defesa da instituição. Nesse contexto, nota-se o incremento de boas práticas, por exemplo, nas políticas de gestão de pessoas, ao se valorizar valores éticos e aperfeiçoar normas internas de controle, possibilitando um clima mais saudável e eficiente (Grazioli & Paes, 2018). Seria esse o caso do MPC. A próxima seção, detém-se na identificação e análise dos pilares institucionais.

## 4.2 Análise dos pilares institucionais do código de conduta do MPC

Esse foi o momento de analisar os elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos ligados ao futuro código de conduta do MPC, segundo os conteúdos que pudessem ser validados tanto simbolicamente quanto de uma forma experimental (Nilsson, 2009). Isso foi observado nas atividades interdependentes embasadas nas oficinas cercadas de diálogos e reflexividade, dos testemunhos e dos comentários registrados e concatenados na pesquisa.

A análise do material obtido (Figura 9) indica que o pilar regulativo tem exercido forte influência nos processos internos do MPC, inclusive, alcançando os planos de contingências confeccionados durante a pandemia, juntamente com rotinas de conformidade, mesmo que ainda carentes de maior formalização. Quanto aos pilares normativos, diz-se que os valores e as concepções dos atores permitiram assinalar a presença de pequenos aprimoramentos que vêm sendo feitos para viabilizar a legitimidade das ações.

A interpretação é de que se está diante de um comportamento do MPC condizente com uma franca adesão às regras, explicado pela literatura sobre a adequação institucional ao que é aplicável. Nesse caso, fez-se um mapeamento da atual legislação pertinente ao terceiro setor no país (pilar regulativo). Em estudos de comportamento voluntário, os pesquisadores sugerem que a eficácia, a receptividade e a resposta às regras, estão associadas à percepção de que elas devem ser adequadas aos contextos nos quais estão inseridas (Ostrom, 2005). Em termos práticos: estar em conformidade, para algumas ONGs, garante a manutenção da imunidade tributária prevista na Constituição Federal (Grazzioli & Paes, 2018).

Regulativo	Normativo	Cultural-cognitivo
Estatuto da Criança e Adolescente - ECA (Lei 8069/90);	Esboço de Regulamento Interno, contendo normas de condutas;	Os discursos voltados à valorização da vida, ao acolhimento dos assistidos, valorizando a ética e valores de família;
Lei Orgânica da Assistência Social - LOAS (lei nº 8.742/1993);	Auditoria externas das demonstrações contábeis;	Um clima positivo no ambiente de trabalho;
Lei de Acesso à Informação - LAI (lei nº 12.527/2011);	Implantação de um SAC;	A participação e apoio a disseminação das mudanças;
Lei Anticorrupção (lei nº 12.846/2013).	Prestação de contas dos projetos;	O fortalecimento da cultura organizacional;
Lei da Acessibilidade (lei nº 10.098/2000);	Plano Estratégico;	O respeito às diferenças;
Lei Brasileira de Inclusão (lei nº 13.146/2015)	Ferramenta digitais de educação;	Ações como o "contrato de convivência"
Lei de Contratação de PCD as empresas (lei nº 8.213/1991)	Relatório de atividades anuais;	Engajamento da equipe; sentimento de pertencimento e de que todos possuem um papel assistencial e socioeducativo;
Consolidação das Leis do Trabalho - CLT (Decreto-lei nº 5.453/43);	Monitoramento avaliativo individual por competências;	O comprometimento com os deveres e padrões de comportamento, assumindo a responsabilidade de serem exemplos;
Normas contábeis e financeiras	Ferramentas de controle das doações de grandes projetos;	Trabalho em equipe, interdependência dos setores e alinhamento na construção de decisões;
Decretos canônicos.	Objetivos, missão e visão bem definidos	Preocupação quanto a imagem da instituição, sobretudo pela ligação com a Arquidiocese;
Estatuto do MPC	Políticas de educação continuada	Valorização da educação continuada;
Planos de contingências elaborados para a pandemia		Valorização de história de sucesso de egressos no MPC;
		Parcerias com outras instituições;
		O respeito aos valores de criatividade, inovação, proatividade e autocontrole;
		O compromisso com a missão e o sucesso institucional;
		O desenvolvimento de ações assistenciais junto aos beneficiários e suas famílias para enfrentamento da pandemia
		O envolvimento do conselho consultivo no dia a dia do MPC.

Figura 9: Sinopse dos pilares institucionais pertinentes ao código de conduta do MPC.

Outra avaliação feita é de que esses encontros do ciclo apreciativo estavam alinhados ao *background* derivado do trabalho de Coelho (2020), dessa vez direcionado ao código de conduta. Isso levou o grupo a reiterar a positividade dessa prática aberta à racionalidade cultural-cognitiva e ao comportamento ético. O diálogo interno estava fortalecendo os laços normativos existentes, como sinal de apoio e aceitação, podendo-se dizer que isso também expressava aderência ao *compliance*.

Como exemplo, citou-se o andamento do esboço do novo regulamento interno, atualmente, em tramitação junto ao conselho consultivo e à diretoria. A sinopse constante na Figura 9, denota o significativo suporte aos

preceitos regulatórios, normativos e cultural-cognitivo emergentes da consolidação do material resultante da imersão nos dados coletados e validados por todos.

A análise aponta, ainda, para o emprego voluntário de alguns ritos de transparência perante seus membros internos e *stakeholders* que possuem acesso aos relatórios de gestão. A adoção de planos de ação bienais, um deles válidos para o período 2021-2022 (MPC, 2021), mostra que eles remetem ao fomento do planejamento estratégico, que constitui norma orientadora, sobretudo, para os controles internos de resultados e desempenho institucional, expressos nos relatórios semestrais e anuais. São bem frequentes as discussões quanto aos objetivos, à missão e à visão de futuro, que suplementam políticas da gestão e são instrumento de governança. Foram bem recebidas as sugestões dadas pelos pesquisadores quanto à implantação de uma ouvidoria e de uma controladoria no MPC.

Observa-se, portanto, como ocorrem os movimentos assertivos da gestão que revelam *scripts* de ação rotinizados (mais ou menos institucionalizados) e devidamente ajustados às contingências do momento (Emirbayer & Mische, 1998).

Essa leitura crítica foi extraída das conversas *online*, em que diferentes participantes mencionavam a criação de um SAC (que aproximou os doadores à organização); as diligentes rotinas de prestação de contas dos projetos, em especial aos financiadores; o frequente monitoramento avaliativo individual por competências; os efeitos salutaras das políticas de educação continuada, que exerce influência sobre os colaboradores, frente a concorrência das pressões inerentes a um mercado de trabalho em evolução constante.

Na pandemia, o comportamento do MPC revela que se promoveu diversos ajustes com relação ao meio ambiente institucional, de modo que isso explica sua atuação em busca de legitimidade, garantia de apoio público e suporte por parte de seus *stakeholders* (Volberda *et al.*, 2012; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan 1977). Para tanto, o MPC elaborou mais de um plano de contingência, como citado na Figura 9.

Com isso, expandiu-se o uso das ferramentas digitais de educação que parte da instituição já dominava e auxiliou seu corpo técnico no lançamento de uma plataforma EaD, para atender aos seus próprios colaboradores e aos seus beneficiários, embora somente restrita parcela contasse com acesso a tais recursos. Ademais, tornou-se imperativo desenvolver aplicativos, bem como introduzir atualizações e promover melhorias nos instrumentos de controle das doações das grandes campanhas da Celpe e Compesa.

Entretanto, sabe-se que há muito a se fazer para superar a constante carência na comunicação (interna e externa), razão pela qual o Plano de Ação Institucional 2021-2022 contempla a institucionalização de políticas de treinamento, de reciclagem dos atuais e dos futuros colaboradores (MPC, 2021). A pesquisa deu espaço às expectativas normativas delineadas pelos participantes, que sugeriram utilizar critérios mais objetivos de recrutamento e adotar políticas de gestão capazes de amainar conflitos internos.

Aliás, a experiência adquirida neste estudo sugere que isso pode ser obtido por meio da colaboração, da participação e do diálogo, a partir da qual se pode criar uma cultura ética e normativa (Van Vuuren & Crous, 2005). O pilar cultural-cognitivo, situado “mais ou menos” no plano subjetivo, foi explicitado naqueles momentos da vida cotidiana, ligados às experiências vividas e subentendidas em representações simbólicas (gestos, atitudes, palavras e sinais), que moldam os significados atribuídos a eventos singulares, difíceis de captar.

Nesse ponto da análise, corrobora-se a suposição de que, para haver a efetividade do código de conduta, faz-se necessário garantir sua aplicação, que muitas vezes requer suporte do sistema cultural e da alta gestão (Lloyd, 2005). São situações em que a força da missão do MPC acentuou valores culturais-cognitivos enraizados, de forma direta ou indireta. Ou seja, mesmo quando se tratou de questões regulativas, debateu-se temas ligados à valorização da vida, ao acolhimento dos assistidos, à ética e aos valores da família, que constituem a essência institucional da missão do MPC.

Os três pilares delineados por Scott (2013) mostram que instituições são reguladas por regras, mas precisam receber suporte de normas e costumes por elas adotados ao longo do tempo, junto com os elementos culturais-

cognitivos (valores e crenças culturais) que lhes fornecem recursos e forças com que contam para garantir sua existência em um dado contexto de referência.

Internamente, um sinal marcante da cultura organizacional e do respeito às diferenças se reflete no “contrato de convivência” elaborado pelos colaboradores, educadores e beneficiários, como estratégias de comprometimento das equipes de trabalho e do senso de pertencimento, que dá força à função assistencial do MPC. Isso existe, mesmo que o foco seja a educação complementar e a constante profissionalização de seu pessoal. O diálogo entre esses contrastes se exprime no comprometimento de todos que alcança o público com o qual o MPC lida. Inevitavelmente, existe um direcionamento para a acolhida, presente nas práticas de trabalho em equipe, no (re)conhecimento de que tudo está acoplado à interdependência dos setores e no alinhamento na construção de decisões que lhes dizem respeito.

Na pandemia, a preocupação quanto à imagem institucional foi bem trabalhada ao se tentar conciliar o fato de parte da entidade estar atuando presencialmente em grupo reduzido, desde março de 2020, enquanto a grande maioria do pessoal atuava por meio remoto, por meio de *lives*, reuniões virtuais e utilização do *WhatsApp*.

Aqui se retoma o papel dos planos de contingência, um deles decorrente da estratégia para gerenciar o distanciamento social essencial dos beneficiários e suas famílias na pandemia, que trouxe grandes desafios para todos, divididos entre o presencial e o *online*. Dentre as campanhas realizadas pelo MPC, destaca-se a elaboração de *folders* virtuais, divulgados por meio das redes sociais, objetivando levar informações às comunidades que cercam o MPC, acerca de como se prevenir da COVID-19. Concomitantemente, iniciou-se uma mobilização para distribuir cestas alimentares, materiais de higiene e limpeza e outros produtos, a exemplo da entrega de instrumentos musicais junto aos jovens inseridos nos programas promovidos (MPC, 2020).

Aliás, também se procurou atender a um dos patrocinadores do MPC, por meio de seu Núcleo de Inclusão Digital, ao produzir cerca de 200 *face shields* mediante o uso das impressoras 3-D instaladas em suas dependências e entregues aos colaboradores das Indústrias Reunidas Raymundo da Fonte, localizada no Recife (MPC, 2020).

Entende-se que esses momentos demarcam o firme engajamento do pessoal e da gestão do MPC, pertinente com sua responsabilidade e valorização da ética, fundada nos pilares normativo e cultural-cognitivo. Certamente, o apelo ao comportamento ético dentro da instituição impacta na formação das concepções individuais, das experiências profissionais e do ideário intelectual do público interno, simbolizando sua integridade institucional.

Segundo De La Torre-Castro e Lindström (2010), os pilares regulativos (regras, regulamentos e sanções) podem sofrer mudanças mais rapidamente, já os pilares normativos e os culturais-cognitivos tendem a ser mais estáveis. No MPC, não parece ser diferente e gera expectativas promissoras de que os elementos culturais-cognitivos irão respaldar a institucionalização do futuro código de conduta. Seu espectro vai desde o apoio de crenças organizacionais refletidas no espírito de pertencimento e de acolhimento dos jovens, até a valorização de comportamentos éticos pertinentes com a internalização das rotinas no ambiente da organização. Não se deve esquecer algumas carências processuais, tais como melhorar o cumprimento de prazos dos projetos e imprimir maior transparência e clareza quanto às atividades e incumbências de cada setor, reconhecidas pelo grupo colaborativo.

Porém, analisa-se que a pesquisa reflete a motivação genuína dos participantes, observada no seu engajamento e adesão a um projeto acadêmico de base institucional e apreciativa.

## 5 CONCLUSÃO

Nesta pesquisa se desenvolveu uma análise institucional e apreciativa aplicada ao estudo dos pilares institucionais associados a um código de conduta proposto a uma organização não governamental (ONG).

O contexto do estudo tomou como referência a pré-existência de um programa de *compliance* ainda em andamento, pois se trata de um *work-in-progress* integrado a uma agenda de estudos neoinstitucionais e apreciativos que vem avançando e produzindo *insights* importantes sobre como um código de conduta pode ser construído na esfera das organizações do terceiro setor.

Em termos empíricos, os achados sugerem como se pode obter evidências robustas acerca do atendimento a requisitos regulatórios básicos, além daqueles considerados normativos e culturais-cognitivos, tomando-se como objeto de estudo a elaboração de um código de conduta. A abrangência do tema cobre fenômenos, processos e estruturas institucionais compreendidos desde o nível macro até o micro (sociedade, organização, indivíduos e grupos), em que os códigos de conduta constituem um fenômeno de isomorfismo intersetorial (Pope *et al.*, 2018).

Ressalta-se que se procurou enfocar as especificidades locais e contextuais do MPC, cujo ambiente institucional enfrenta a árdua batalha da conformidade como nova regra do jogo em sua experiência apreciativa relativa à institucionalização do *compliance*. Isso se configura como uma limitação quanto à generalização dos resultados do estudo. Inclusive, segundo a ótica adotada, não há “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).

Os achados mostram que esse processo se constrói socialmente, consoante os termos de referência da legitimidade institucional, analisada segundo bases éticas e de conformidade, subsidiadas mediante o modelo apreciativo de 5-D, que possibilitou observar a interação dinâmica e conjunta de pesquisadores e grupo colaborativo do MPC. Chama-se a atenção para o fato de que se trata de um estudo de caso dialógico-reflexivo travado em meio à pandemia da COVID-19, fundamentado nas narrativas dos participantes, a partir de interações e significados compartilhados.

Por essa razão, argumenta-se ser considerável a importância atribuída pelo MPC ao código de conduta por seu teor regulativo, normativo e cultural-cognitivo identificado nas práticas, nos valores, nas normas e nos posicionamentos relativos a um futuro código de conduta. A estratégia de pesquisa apreciativa teve papel relevante agregado ao engajamento e de encorajamento das pessoas para que se pudesse obter os resultados alcançados em plena pandemia.

Dito isso, o artigo recebeu aportes do referencial neoinstitucionalista para poder explorar as possibilidades de legitimação de uma mudança transformadora, com rebatimentos no próprio sistema organizacional e seu funcionamento (Zandee, 2015). Entende-se ser precípuo o procedimento adotado, necessário ao desenvolvimento de um trabalho institucional de natureza coletiva e discursiva, incentivado pela lógica apreciativa e, principalmente, dialógico-reflexiva (Suddaby, 2010; Nilsson, 2009).

Nessa perspectiva, argumenta-se que o pilar regulativo identificou os tipos de pressões, de sanções e, até mesmo, de recompensas a que os atores podem estar sujeitos. Em face de um processo de institucionalização do *compliance*, o rol de evidências reguladoras encontradas conviveu com a preocupação do MPC em agir de forma consentânea em face das exigências de uma contingência sanitário/humanitária, que agravou o estado de vulnerabilidade dos beneficiários e suas famílias, fazendo com que a instituição tivesse que lhes oferecer acolhimento diferente do usual. A conexão entre o assistencialismo e a educação complementar delimitou o debate institucional, pondo em destaque os valores que lhe dão sustentação.

De certa forma, esse momento da pandemia fez o MPC questionar qual é sua razão de existir, quais são seus objetivos e como devem ser atingidos. Aqui, retoma-se os dois tópicos afirmativos da pesquisa em que predominaram elementos do pilar normativo, desde a coleta até a análise dos dados, realizadas em simultâneo com o grupo colaborativo, servindo como elementos norteadores da discussão acerca do código de conduta e conformidade, a ressaltar a base moral e social da instituição.

Pode-se dizer que ambos os tópicos afirmativos expuseram as concepções dos atores e as ideias-guia que favoreceram a legitimidade das ações organizacionais a favor do código de conduta, cabendo-lhes ir adiante

a partir de meios apropriados a serem construídos para alcançar esse propósito, na abrangência dos pilares institucionais.

Já os elementos associados aos fenômenos cultural-cognitivos, disseram respeito ao ponto de vista mais subjetivo, avaliando-se que a legitimidade simbólica e experiencial foi notada no estímulo dado às falas dos atores participantes que se referiram a ritos de transparência e comunicação que precisam melhorar. Os integrantes do grupo não se furtaram a fazer cobranças por mudanças na implementação de políticas de gestão de pessoas ou a se orgulhar do contrato de convivência renovado a cada exercício funcional.

Vê-se isso como salutar para o avanço dos controles internos, cuja política de integridade tem amparo regulativo, normativo e cultural-cognitivo, como ficou demonstrado e aparece como algo positivo para a institucionalização de um código de conduta. Os esforços da pesquisa foram beneficiados pela profissionalização da estrutura existente, cercada por uma ambiência ética governada pelos valores vigentes na instituição, dando respaldo a um comportamento consciente, comprometido e responsável, ao lado de habilidades sociais e educativas dos participantes da pesquisa.

A adoção de um código de conduta, sabidamente, tem como um de seus condicionantes o forte componente ético, que requer comportamentos e ações voltados para uma prática alicerçada em uma boa estrutura de governança para tratar de sua regulamentação, contando com o apoio da alta administração da entidade (Melo & Vasconcelos, 2017).

Por fim, conclui-se que este foi um estudo que não só enfocou os pilares institucionais, mas também conseguiu dar visibilidade à intencionalidade de atores assertivos na criação de um futuro código de conduta. No caso do MPC, do ponto de vista apreciativo, seus integrantes se mostraram motivados e empenhados em garantir que a instituição venha a ser reconhecida como praticante do *compliance* que irá viabilizar seu futuro código de conduta, cuja natureza reforça seu propósito social normativo (Nilsson, 2009).

## REFERÊNCIAS

- Ball, A., Craig, R. (2010). Using neo-institutionalism to advance social and environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 283-293.
- Berger, P. Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade*. (19a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Bies, A. L. (2010). Evolution of nonprofit self-regulation in Europe. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(6), 1057-1086.
- Bjelland, S., Steiner, J. (2010). *CSR and the pursuit of legitimacy. The pursuit of legitimacy through codes on marketing of food to children in the Danish food industry*. Master Thesis International Marketing & Management (IMM). Copenhagen Business School, Department of Management, Politics and Philosophy.
- Boiral, O. (2008). The certification of corporate conduct: Issues and prospects. *International Labour Review*, 142(3), 317-340.
- Burdon, W. M., Sorour, M. K. (2018). Institutional theory and evolution of 'a legitimate' compliance culture: the case of the UK financial service sector. *Journal of Business Ethics*, 162, 47-80.
- Coelho, D. J. C. (2020). *Formulação apreciativa e institucional de um programa de compliance no Movimento Pró-Criança*. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria), Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. (2006). *Investigação apreciativa. uma abordagem positiva para gestão de mudanças*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., Stavros, J. M. (2009). *Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- De La Torre-Castro, M., Lindström, L. (2010). Fishing institutions: Addressing regulative, normative and cultural-cognitive elements to enhance fisheries management. *Marine Policy*, 34(1), 77-84.

- Denzin, N. K. (1973). *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*. New Jersey: Transaction Publishers.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In Zucker, L. (Ed.), *Institutional patterns and culture* (pp. 3-32). Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P. Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Emirbayer, M., Mische, A. (1998). 'What Is Agency?'. *American Journal of Sociology*, 103(4), 962–1023.
- Grazzioli, A., Paes, J. E. S. P. (2018) *Compliance no Terceiro Setor. Controle e Integridade nas Organizações da Sociedade Civil*. 1. ed. São Paulo: Editora Elevação.
- Hodges, C., Steinholtz, R. (2017). *Ethical Business Practice and Regulation. A Behavioural and Values-Based Approach to Compliance and Enforcement*. Oxford [UK]; Portland, Oregon: Hart Publishing.
- Klemsdal, L., Wittusen, C. (2021). Agency in compliance with institutions: The case of professional expert-organizations and politico-ethical agency. *Organization*, 1-18.
- Lacruz, A. J., Lemos, K. R., Guedes, T. A., Nossa, V. (2019). Governança e Captação de Recursos no Terceiro Setor: Análise da Influência das Dimensões de Governança nas Doações Vinculadas a Projetos. *Anais do International Conference of The Third Sector: Management and Accounting Issues*, 1. Brasília, Brasil.
- Lloyd, R. (2005). The role of NGO self-regulation in increasing stakeholder accountability. *One World Trust*, 1-15.
- Long, B. S., Driscoll, C. (2008). Codes of Ethics and the Pursuit of Organizational Legitimacy: Theoretical and Empirical Contributions. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 173-189.
- Leape, L. L., Shore, M. F., Dienstag, J. L., Mayer, R. J., Edgman-Levitan, S., Meyer, G. S., Healy, G. (2012). Perspective: A Culture of Respect, Part 2. Creating a Culture of Respect. *Academic Medicine*, 87(7), 853-858.
- Madeira, F. R., Biancardi, M. R. (2003). O desafio das estatísticas do terceiro setor. *São Paulo em Perspectiva*, 17(3-4), 177-184.
- Manning, L. (2020). Moving from a compliance - based to an integrity - based organizational climate in the food supply chain. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, 19(3), 995-1017.
- Marcondes, N. A. V., Brisola, E. M. A. (2014). Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. *Revista Univap*, 20(35), 201-208.
- Melo, M. F. (2020). Aspectos preliminares da profissionalização de ONGs: contextos, práticas e atores. *O Público e o Privado*, 36, 215-232.
- Melo, A. C., Vasconcelos, A. L. F. D. S. (2017). Práticas de integridade no processo de captação de recursos pelas organizações do terceiro setor. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, 5(2), 10-32.
- Melo, M. L. C., Leite, J. C., Silva, I. R. S., Siqueira Junior, P. O. (2021). Compliance application process as a strategic tool in the management of a third sector organization. *International Journal for Innovation Education and Research*, 9(5), 295-320.
- Mendonça, L. R., Machado, C. A. P. Filho. (2004). Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. *Revista de Administração da USP*, 39(4), 302-308.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Miller, G. P. (2014). *The compliance function: an overview*. Law & Economics Research Paper 393, Series Working Paper No. 14-36. NYU Center for Law, Economics and Organization.
- Miranda, R. A. M. C. D. Oliveira, N. A. A. D. (2019). Captação e Gestão de Recursos no terceiro Setor: sustentabilidade e transparência das Entidades do terceiro Setor. *Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia*, 3(1), 6-195.
- Moore, M. L., Olsson, P., Nilsson, W., Rose, L. Westley, F. R. (2018). Navigating emergence and system reflexivity as key transformative capacities: experiences from a Global Fellowship program. *Ecology and Society*, 23(2), 38-44.

- Moriggi, A., Soini, K., Franklin, A., Roep, D. (2020). A care-based approach to transformative change: Ethically-informed practices, relational response-ability, & emotional awareness. *Ethics, Policy & Environment*, 23(3), 281–298.
- Movimento Pró-Criança - MPC. (2021). *Plano de Ação Institucional – 2021/2022*. Recife: MPC.
- Movimento Pró-Criança - MPC. (2020). *Aconteceu no ano de 2020. Relatório Resumido das Ações*. Recife, MPC.
- Movimento Pró-Criança - MPC. (2018). *Relatório de Atividades*. Recife: MPC.
- Naidoo, K. (2004). The end of blind faith? Civil society and the challenge of accountability, legitimacy and transparency”. *AccountAbility Forum*, 2, 14-23.
- Nilsson, W. (2009). *Sustaining Engagement in Social Purpose Organizations: An Institutional Perspective on Positive Organizational Practices*. Thesis (Doctor of Philosophy). Faculty of Management. McGill University, Montreal.
- Ordem dos Advogados do Brasil - OAB/DF (2018). *Programa de integridade em organizações do terceiro setor: manual de compliance*. Brasília: OAB-DF.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton: Princeton University Press.
- Pope, S., Bromley, P.; Lim, A., Meyer, J. W. (2018). The Pyramid of Nonprofit Responsibility: The Institutionalization of Organizational Responsibility Across Sectors. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29.
- Raynard, M., Johnson, G., Greenwood, R. (2015). Strategic Management: A Multiple-Perspective Approach. In Jenkins, M., Ambrosini, V. (Eds.). *Advanced Strategic Management: A Multi-Perspective Approach*. London: Palgrave.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*. 4ª Ed. Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Scott, W. R. (2008). Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents. *Organization Studies*, 29(2), 219-238.
- Sekerka, L. E., Comer, D. R. Godwin, L. N. (2014). Positive Organizational Ethics: Cultivating and Sustaining Moral Performance. *J Bus Ethics*, 119, 435–444.
- Silva, B. D., Ribeirinha, T. (2020). Cinco lições para a educação escolar no pós COVID.19. *Interfaces Científicas*, 10(1), 194-210, Número Temático.
- Souza, L. V., McNamee, S., Santos, M. A. (2010). Avaliação como construção social: investigação apreciativa. *Psicologia & Sociedade*, 22(3), 598-607.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.
- Suddaby, R., Seidl, D., Lê, J. K. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic Organization*, 11(3), 329-344.
- Tilley, E. (2005). The Ethics Pyramid: Making Ethics Unavoidable in the Public Relations Process. *Journal of Mass Media Ethics*, 20(4), 305-320.
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. In: Clegg, S., Hardy, C. E., Nord, W. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of changes in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Tyler, T., Dienhart, J., Thomas, T. (2008). The Ethical Commitment to Compliance: building value-based cultures. *California Management Review*, 50(2), 31-51.
- Van Vuuren, L. J., Crous, F. (2005). Utilising Appreciative Inquiry (AI) in Creating a Shared Meaning of Ethics in Organisations. *Journal of Business Ethics*, 57(4), 399-412.
- Verhezen, P. (2010). Giving voice in a culture of silence. From a culture of compliance to a culture of integrity. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 187-206.

- Volberda, H. W., Van der Weerd, N., Verwaal, E., Stienstra, M., Verdu, A. (2012). Contingency Fit, Institutional Fit, and Firm Performance. *Organization Science*, 23(4), 1040–1054.
- Walters, G., Tacon, R. (2018). The ‘codification’ of governance in the non-profit sport sector in the UK. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 482–500.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zandee, D. (2015). Appreciative inquiry research review & notes. *AI Practitioner*, 17(1), 1–65.
- Zilber, T. B. (2020) The Methodology/Theory Interface: Ethnography and the Microfoundations of Institutions. *Organization Theory*, 1, 1-27.
- Zilber, T. B. (2007). Stories and the Discursive Dynamics of Institutional Entrepreneurship: The Case of Israeli High-tech after the Bubble. *Organization Studies*, 28(7), 1035-1054.