

# A Controladoria como Suporte Gerencial – Um Estudo na Universidade de Cruz Alta<sup>1</sup>

FLOR, Micheli dos Santos<sup>2</sup>; TRETER, Jaciara<sup>3</sup>

## Resumo

O setor de controladoria está se destacando cada vez mais no cenário atual, sendo o departamento responsável pela transmissão de informações capazes de direcionar o processo decisório. Através de uma visão sistêmica, o *controller* é apto para visualizar onde estão alocados os principais problemas em relação aos processos existentes, o que pode ser feito para resolvê-los e como otimizar os recursos de forma a atingir o objetivo fim da organização. As entidades de terceiro setor também estão buscando na controladoria suporte para uma gestão mais eficiente e eficaz, sendo a Universidade de Cruz Alta-UNICRUZ, um exemplo deste modelo. Nesse sentido, o objetivo geral do estudo foi demonstrar de que maneira o setor de controladoria contribui no processo de gestão da UNICRUZ. O trabalho desenvolveu-se como pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Através da entrevista realizada com a *controller* da instituição, foi possível verificar que o setor de controladoria possui atribuições voltadas essencialmente para os controles internos, que sem as informações geradas pelo setor seria impossível possuir dados tão transparentes e objetivos e que de fato o setor é imprescindível para o direcionamento da efetiva tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Controles internos, *controller*, gestão e tomada de decisão.

## Abstract

The controllership sector is emerging increasingly in the current scenario, being the department responsible for the transmission of information able to direct decision-making. Through its systemic view of organizations, the controller is able to view the main problems in relation to existing processes which are allocated, what can be done to solve them and how to optimize the resources in order to achieve the objective purpose of the organization. Third sector organizations are also pursuing the support controllership for a more efficient and effective management, and the University of Cruz Alta UNICRUZ, an example of this model. In this direction, the objective of the study was to demonstrate how the controllership sector contributes in UNICRUZ. The work develops as literature, documentary and case study. Through the interview with the *controller* of the institution, we found that the controllership sector has focused attributions primarily for internal controls, without the information generated by the controllership sector, would be impossible to have as transparent and objective data and that in fact the controllership sector is essential for the direction of effective decision-making.

**Keywords:** Internal controls, controller, management and decision-making.

<sup>1</sup>Trabalho Final de Graduação apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade de Cruz Alta, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis

<sup>2</sup>Acadêmico(a) do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ – email: michelidossantosflor@hotmail.com

<sup>3</sup>Professora do curso de Ciências Contábeis da UNICRUZ, bacharel em Ciências Sociais e Jurídicas e em Ciências Contábeis – UFSM e mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania – UNIJUÍ. Email: jtreter@unicruz.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade é um ramo das ciências sociais que tem por objetivo conhecer, registrar e mensurar o patrimônio das entidades, gerando informações para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões. Ela vem conquistando cada vez mais espaço na sociedade, afirmando sua utilidade não somente nas empresas privadas, como também em órgãos públicos e instituições do terceiro setor.

O contexto social atual, demonstra que o contador, antes considerado o profissional que relatava basicamente os acontecimentos do passado, deixou de “olhar somente pelo retrovisor”, e assumiu um papel de extrema importância ao lado dos gestores das organizações. A medida que todos os atos e fatos ocorridos são de conhecimento do profissional contábil, ele possui argumentos válidos para auxiliar as partes interessadas a definir qual caminho seguir, visando atingir as metas propostas.

A globalização econômica, também é responsável pela maior visibilidade da área contábil no mundo todo. Ela trouxe consigo a necessidade das organizações manterem-se cada vez mais competitivas, mas, para tanto, é importante que a entidade possua uma visão ampla de seu negócio, sendo imprescindível que os relatórios emitidos pelo setor contábil sejam transparentes e confiáveis, dando à organização subsídios para formular estratégias de sobrevivência no mercado onde atua.

Esse cenário dá ênfase a uma das áreas da ciência contábil, a controladoria. Ela é definida como área de apoio à gestão econômica das organizações, pois através de relatórios, fornece informações relevantes para os usuários, assessorando na interpretação e direcionando o processo decisório. Segundo Peleias (2002, p.14), “As atividades desempenhadas pela Controladoria têm como grande preocupação a gestão eficaz das organizações, materializada na correta compreensão do modelo de gestão adotado pela empresa e dos diversos mecanismos por meio dos qual a gestão ocorre”.

A área de controladoria visa estabelecer um melhor controle sobre a estrutura organizacional, buscando meios de unir todos os envolvidos no processo operacional da entidade para atingir os fins corporativos. Por conta disso, o *controller* (profissional que exerce a controladoria) precisa ter uma visão dos diversos setores da empresa, possuindo capacidade de antever as falhas do processo e otimizar os resultados.

Tal como ocorre em outros tipos de organizações, também as Instituições de Ensino Superior – IES, estão se adaptando a essa nova realidade de gestão. Com o fluxo contínuo de pessoas concluindo o ensino médio e buscando um ensino superior de qualidade, as IES tem

um crescente número de alunos, o que representa um desafio constante na busca pela excelência e qualidade nos serviços prestados.

Nas IES sem fins lucrativos, do tipo comunitárias, o setor de controladoria surge em meio à busca por um efetivo controle da organização. Apesar do objetivo não ser a maximização dos lucros e sim o benefício à sociedade, com formações acadêmicas qualificadas e, conseqüentemente, profissionais competentes, a controladoria encontra campo de ação ao cooperar para o planejamento das estratégias que contribuam para o crescimento da Universidade.

Neste contexto, na Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ, esta realidade também se verifica, devido ser uma instituição de direito privado e de caráter comunitário, ela não almeja lucros, mas sim a prestação de serviços de qualidade à sociedade. Porém, são necessários recursos para que seja possível oferecer professores especializados, salas de aula adequadas ao número de alunos e bibliotecas com acervos atualizados.

Dessa forma, se faz necessário um controle eficaz nos processos operacionais da UNICRUZ. Tornou-se então, fundamental a caracterização e análise do setor de controladoria, para entender seu funcionamento e suas contribuições para o processo gerencial. Nesse sentido, o objetivo geral do trabalho foi demonstrar de que maneira o setor de controladoria contribui no processo de gestão da UNICRUZ.

A estrutura deste artigo foi a seguinte: no primeiro momento foi apresentada a fundamentação teórica, na sequência a metodologia da pesquisa, a apresentação e análise dos resultados, por fim, as referências bibliográficas utilizadas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O capítulo apresentado descreveu a opinião de diferentes autores sobre a controladoria e suas funções, as funções do *controller*, a controladoria no processo de gestão e algumas noções específicas sobre o gerenciamento das IES.

### **2.1 Conceito e funções da controladoria**

As mudanças que estão ocorrendo no mercado econômico, sugerem uma alta capacidade de controle e padronização por parte das organizações no fluxo de suas atividades, e para tanto se faz necessário um controle gerencial adequado a suas políticas de gestão.

Conforme Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26):

O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos

padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, têm sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.

Nesse sentido, o setor de controladoria se torna imprescindível dentro da organização, pois é a área capacitada para sistematizar as informações necessárias e auxiliar nas tomadas de decisões. Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 13) relatam que:

Pode-se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.

(...) uma eficiente e eficaz Controladoria deve estar capacitada a:

- organizar e reportar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões;
- manter permanentemente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos;
- exercer uma força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

A forma estrutural da controladoria, engloba tanto as atividades do dia-a-dia da área contábil, quanto a forma de gestão da organização. Sua estrutura organizacional divide-se em dois grandes segmentos, um denominado “contábil e fiscal”, responsável pelas escriturações e demonstrações rotineiras do setor e o outro conhecido por “planejamento e controle” o qual compreende a gestão da entidade (OLIVEIRA, PEREZ e SILVA, 2002).

Figura 1: Estrutura da Controladoria



Fonte: Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 16)

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 90) “o objetivo da Controladoria é a gestão econômica, ou seja, todo o conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados mensurados segundo conceitos econômicos.”

A controladoria possui funções de suma importância dentro da organização e o correto desempenho delas, possibilita uma gestão mais eficiente. Segundo Perez, Pestana e Franco (1997, p. 36), elas podem ser resumidas em:

- 1) **Informação:** compreende os sistemas contábeis-financeiros-gerenciais.
- 2) **Motivação:** refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre os comportamentos.
- 3) **Coordenação:** visa centralizar informações com vistas à aceitação de planos. O *controller* toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções.
- 4) **Avaliação:** interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades, etc.
- 5) **Planejamento:** assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos.
- 6) **Acompanhamento:** verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisá-los (os planos).

Conforme Peleias (2002) as principais funções de controladoria são:

- Subsídio ao processo de gestão: os subsídios são fornecidos através das etapas de planejamento, execução e controle.
- Gestão dos sistemas de informação para apoio ao processo: é necessário que os gestores possuam ferramentas que auxiliem ao processo de gestão e essas são fornecidas pela controladoria.
- Atendimento aos agentes de mercado: esse atendimento ocorre com relação aos órgãos reguladores, governamentais ou outros agentes com que a empresa se relacione.

A partir de um setor de controladoria bem estruturado, são desenvolvidas funções de extrema relevância dentro das organizações. Dentre suas atribuições, encontram-se desde sistemas de informações, dotados de dados que o gestor necessita, até planejamentos orçamentários, com base na realidade econômica presenciada pela entidade. Dessa forma, é possível visualizar que uma organização com uma controladoria eficiente, é capaz de atingir grandes resultados na otimização de seus processos.

## 2.2 Papel da controladoria no processo de gestão

Os gestores, dentro de uma organização, possuem como função primordial, a tomada de decisão. De acordo com Nascimento e Reginato (2010, p. 69):

Ele está, constantemente, às voltas com a obtenção, análise e transmissão de informações que embasam as decisões, avaliando alternativas de decisão, incorporando as diretrizes, conciliando os interesses da equipe, acompanhando a execução dos planos e monitorando os resultados dela. Entretanto, o grau de cada

decisão depende do nível hierárquico em que o gestor se encontra; em alguns casos, há demanda por decisões mais complexas, em outros, elas exigem menos responsabilidade e o processo se dá de maneira mais simplificada.

Catelli (2001, p. 351), destaca que:

Na gestão das diversas atividades, os gestores devem planejar cuidadosamente suas ações, implementar planos adequados e proceder a uma avaliação sistemática do desempenho realizado ante os planos idealizados. Para tanto, o desempenho de suas funções será em conformidade com um processo de gestão estruturado, que analiticamente compõe-se das seguintes etapas:

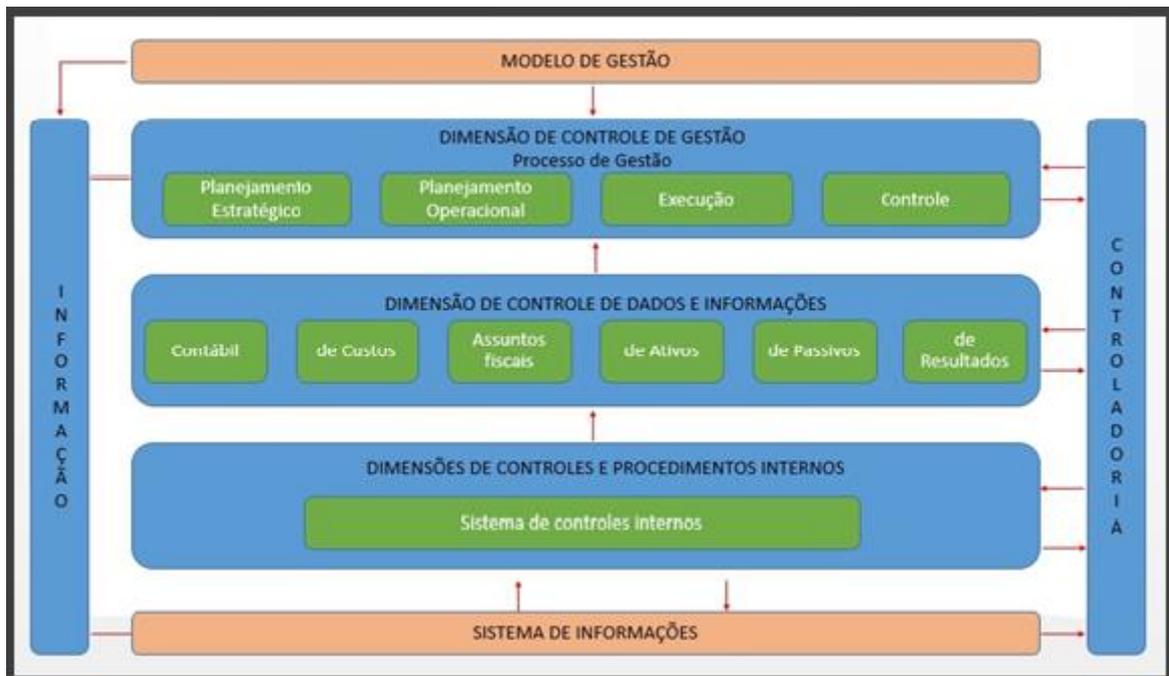
- Planejamento estratégico, operacional e programação;
- Execução;
- Controle.

(...) conforme definido no Modelo de Gestão, o processo de gestão será voltado para a otimização do resultado econômico – das partes e por consequência do todo – estruturado, devidamente formalizado e, apoiado pelos sistemas de informações.

Nesse sentido, a controladoria destaca-se por ser o suporte fornecido aos gestores nas organizações. O papel da controladoria segundo Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 18) “é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reporta-las para facilitar o processo decisório”.

A controladoria possui um campo de atuação amplo dentro das entidades, conforme é destacado na Figura 2:

Figura 2: Visão sistêmica do controle organizacional e sua relação com a controladoria



Fonte: Nascimento e Reginato (2010, p. 130)

Ainda sob a ótica de Nascimento e Reginato (2010), a Figura 2 representa a controladoria como ponto de apoio a todas as áreas da empresa. Ela possui a capacidade de compreender a organização como um todo, tendo bases para subsidiar a tomada de decisão.

A relevância da controladoria dentro de uma entidade é muito grande, pois além do caráter contábil financeiro, que atende as questões fiscais e societárias, existe também o contábil gerencial, responsável por fornecer as devidas informações aos gestores e auxiliar no planejamento e controle da organização (PADOVEZE, 2009).

Nesse sentido, a controladoria é a área de apoio ao processo de gestão, pois é seu papel permitir que os gestores tenham uma visão ampla da empresa, assessorando o processo de tomada de decisões com informações relevantes da organização como um todo, visando sempre os objetivos estabelecidos.

### **2.3 Modelos de gestão, informação e decisão**

O modelo de gestão de uma organização é a forma estruturada de seu funcionamento interno, o qual abrange o delineamento das estratégias que são formuladas para alcançar os objetivos da entidade (BARBOZA e COSTA, 2012).

De acordo com Nascimento e Reginato (2010), a organização deve observar alguns princípios que caracterizam seu modelo de gestão, os quais são definidos através de um conjunto de crenças e valores adotados pela empresa quanto sua administração.

Ainda sob a ótica de Nascimento e Reginato (2010, p.43), esses princípios existem para que se procure garantir:

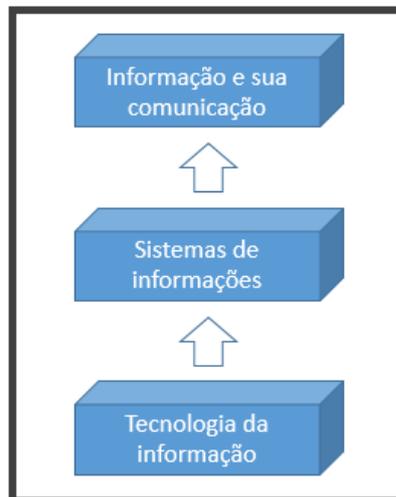
- a) que a missão da empresa seja cumprida;
- b) que seja inserida na empresa uma estrutura adequada que ofereça o devido suporte para as atividades e o seu funcionamento sistêmico;
- c) que se institucionalize um estilo de gestão condutor para a criação de uma cultura que permita a integração das pessoas em torno dos objetivos estabelecidos pela empresa;
- d) que a execução dos planos preestabelecidos, conjuntamente com os recursos utilizados para tal execução, seja devidamente aferida, a fim de que os possíveis desvios provenientes de desajustes na operacionalização desses planos sejam corrigidos;
- e) que as variáveis do ambiente externo, bem como as do ambiente interno, sejam observadas atentamente para que, em caso de necessidade, novos recursos sejam disponibilizados para o processamento dos bens e serviços propostos pela empresa. Nesse quesito, é importante que se observe o comportamento de todas as variáveis do ambiente, como, por exemplo, as macrovariáveis ambientais – econômica, tecnológica, social, legal, etc. – e outras relacionadas a suas entidades de relacionamento – clientes, concorrentes, fornecedores etc.

O modelo de informação, é caracterizado por identificar e potencializar os recursos e capacidades de informação, de forma clara e sistemática. Ele auxilia no levantamento das

informações no âmbito organizacional e é capaz de atender as demandas informacionais internas e externas à entidade (RADOS, STARCK e DA SILVA, 2013).

As informações disponíveis em uma organização, possibilitam aos gestores a correta tomada de decisão mediante o cenário vivenciado, sendo assim imprescindível um sistema de informação eficiente aliado a uma tecnologia qualificada. Para Nascimento e Reginato (2010, p. 65) “a melhor comunicação de informações entre os usuários e as áreas possibilita aos administradores coordenarem suas decisões de forma mais eficaz e sistêmica, melhorando o desempenho global da organização”. A figura 4, esboça um esquema geral da tecnologia e dos sistemas de informações:

Figura 4: Sistemas e tecnologia de informações



Fonte: Nascimento e Reginato (2010, p. 66)

A tomada de decisão é vinculada às informações disponibilizadas ao gestor, pois através delas é possível analisar o cenário do mercado e optar pelo parecer mais benéfico à organização, o qual irá ao encontro de seus objetivos.

Segundo Guerreiro (apud Mosimann et. all. 1999, p. 57), o modelo decisório se caracteriza com as seguintes diretrizes básicas:

- o modelo de decisão do gestor deve estar harmonizado com a missão de sua área de responsabilidade, e esta, harmonizada com a missão da empresa;
- o modelo de decisão do gestor deve estar harmonizado como o modelo de gestão econômica da empresa;
- a função-objeto do modelo de decisão do gestor correspondente à otimização do resultado econômico das operações;
- o modelo de decisão não deve ser caracterizado apenas em base a uma metodologia descritiva, tendo em vista que os gestores não utilizam necessariamente os melhores modelos, e que, por outro lado, esses modelos estão condicionados à informação disponível no momento;
- deve ser utilizada uma metodologia normativa explorando o comportamento da empresa, ao invés de estudar detidamente os processos mentais dos administradores;

- o modelo de decisão deve ser caracterizado considerando o aspecto da motivação do gestor que o impulsiona à eficácia da organização.

Os modelos de gestão, informação e decisão estão plenamente interligados, um depende da eficiência do outro para se sustentar. O modelo de informação é base para toda a gestão, as informações claras e precisas subsidiam a tomada de decisão do gestor, a qual deve sempre primar pelos princípios e objetivos da organização onde atua. A partir de modelos estruturados e qualificados é possível alcançar êxito na performance de qualquer entidade.

## 2.4 Funções do *controller*

O profissional da controladoria, denominado *controller*, é o responsável por gerar as informações necessárias aos gestores e subsidiar o processo de tomadas de decisões. Através de atividades voltadas para o planejamento, informação e controle, é capaz de auxiliar no desenvolvimento da organização. O *controller* possui diversas atribuições dentro da entidade, dentre as quais estão as destacadas no quadro 1.

Quadro 01: Funções do *Controller*

Autores	Definição/ Conceitos
Garrison (1976)	O <i>controller</i> faz parte da cúpula administrativa e participa ativamente nos processos de planejamento e controle empresarial. Como gestor do sistema de informações, está em posição de exercer o controle por meio do relato e da interpretação dos dados necessários a tomada de decisões. Por intermédio do suprimento e da interpretação de dados relevantes e oportunos, exerce influência sobre as decisões, desempenhando um papel fundamental no direcionamento da empresa aos seus objetivos.
Yoshitake (1984)	Função Administrativa com alta participação no processo decisório das empresas e Função Independente em relação à Administração.
Figueiredo e Caggiano (1997)	O <i>controller</i> como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos.
Oliveira, Perez e Silva (2002)	Trata-se de um profissional generalista, por reunir experiência nas áreas financeira, contábil e administrativa, e por ser também o responsável pelo planejamento de curto e longo prazos na empresa.
Padoveze (2009)	O papel do <i>controller</i> é o de monitoramento do plano de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com foco no desempenho e resultados global e setorial.

Fonte: elaborado pela autora (2016)

O *controller*, apesar do passar dos anos, continua sendo visto, como profissional que atua junto aos gestores no processo de gerenciamento da organização. Seu trabalho vem sendo cada vez mais requisitado, devido a capacidade de conhecer os diversos setores da entidade onde atua, e conseguir transmitir informações claras e coerentes aos gestores. As IES também estão se enquadrando a essa realidade, pois a visão de inovação da gestão trazida pelo profissional da controladoria, é capaz de maximizar seus lucros e potencializar seus fluxos de atividades.

## 2.5 Gestão das Instituições de Ensino Superior – IES

As IES são responsáveis por fornecer uma educação qualificada para os futuros profissionais das determinadas áreas. São as IES que fornecem a base de ensino, para que após a conclusão do curso superior, os alunos estejam capacitados para exercer a função escolhida.

De acordo com o Decreto nº 2.207/1997, as IES podem ser classificadas como públicas ou privadas:

Art 1º As instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, nos termos do art. 16 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, classificam-se, quanto a sua natureza jurídica, em:

I - públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Governo Federal;

II - privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado;

Existem ainda, as IES do tipo comunitárias, as quais fazem parte das instituições de direito privado, porém não possuem fins lucrativos. Elas são regulamentadas pela Lei nº 12.881/2013, que conforme seu artigo primeiro, preconiza

Art. 1º As Instituições Comunitárias de Educação Superior são organizações da sociedade civil brasileira que possuem, cumulativamente, as seguintes características:

I - estão constituídas na forma de associação ou fundação, com personalidade jurídica de direito privado, inclusive as constituídas pelo poder público;

II - patrimônio pertencente a entidades da sociedade civil e/ou poder público;

III - sem fins lucrativos, assim entendidas as que observam, cumulativamente, os seguintes requisitos:

a) não distribuem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título;

b) aplicam integralmente no País os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais;

c) mantêm escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão;

IV - transparência administrativa, nos termos dos arts. 3º e 4º;

V - destinação do patrimônio, em caso de extinção, a uma instituição pública ou congênera.

As instituições públicas existentes no Brasil, não são suficientes para atender toda a busca que há pelo ensino superior. Nesse sentido, é necessário a atuação de instituições privadas para atender a grande demanda, sendo necessário para isso que as instituições privadas de ensino superior - IPES mantenham-se ativas economicamente no mercado, possuindo meios de conseguir aperfeiçoar cada vez mais seus trabalhos (MANVAILER, DIEHL e LEITE, 2013).

O aperfeiçoamento dos trabalhos nas IES é fundamental para que elas consigam manter-se ativas na concorrência existente no mercado. O aumento da competitividade entre elas, tem gerado a necessidade da formulação de estratégias que possibilitem sua manutenção no mercado. Diante disso, a análise de formulações de estratégias trouxe duas hipóteses: a primeira é de seguir o modelo adotado pelas empresas, onde as principais decisões e objetivos são traçadas pela gestão superior. A segunda é baseada na formulação de estratégias por parte tanto

dos professores, com métodos dinâmicos de visão acadêmica, quanto dos gestores, com decisões baseadas na criatividade e experiência profissional (MEYER, PASCUCCI e MANGOLIN, 2012).

Nas IES sem fins lucrativos, segundo Manvailer, Diehl e Leite (2013, p. 21):

as receitas dos serviços educacionais são dimensionadas para cobrir despesas operacionais e, não necessariamente para investir em pesquisa e atividades de extensão. Assim, estas instituições enfrentam dificuldades de sustentabilidade, relacionadas à eficiência econômica de alocação e à gestão de recursos.

Ainda de acordo com Manvailer, Diehl e Leite (2013) a utilização do setor de controladoria, permite que os gestores conquistem melhores resultados econômicos, devido sua capacidade de auxiliar na gestão da organização com uma visão global do meio e através de ferramentas eficientes de gestão.

Assim como as demais organizações, as IES possuem seu processo de gestão voltada para o cumprimento dos objetivos da instituição. Segundo Tachizawa e Andrade (1999, p.69), o modelo de gestão das IES se apoia nos seguintes elementos:

- Planejamento estratégico;
- Projeto pedagógico;
- Indicadores e *benchmarking*;
- Processos, configuração organizacional e tecnologias de informação;
- Recursos humanos;
- Qualidade e critérios de avaliação.

Ainda de acordo com os autores, as IES são complexas e as tomadas de decisões fazem parte de um processo permanentemente, como exemplificado na figura abaixo:

Figura 4: Delineamento estratégico e as IES



Fonte: Tachizawa e Andrade (1999, p. 80)

As IES possuem papel fundamental na sociedade, devido as formações de profissionais qualificados. Sua continuação no mercado, traz a necessidade de uma gestão eficaz, que seja capaz de atingir os objetivos propostos. O setor de controladoria, é capaz de auxiliar os gestores no desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso de uma IES no mercado que

atualmente está tão concorrido. Sendo assim, a controladoria torna-se um instrumento de gestão imprescindível nas tomadas de decisões.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo foi apresentada a metodologia utilizada quanto aos objetivos, os procedimentos técnicos, a abordagem do problema, o instrumento de coleta e a análise de dados.

#### **3.1 Quanto aos objetivos**

A pesquisa foi realizada no setor de controladoria da UNICRUZ, através de duas entrevistas semiestruturadas, uma com a *controller*, e outra com a professora Luciana Paim Pieniz, a qual esteve presente no processo de instalação do setor na instituição. A partir das entrevistas realizadas, o objetivo foi descrever como o setor de controladoria auxilia a gestão da UNICRUZ.

Dessa forma, quanto aos objetivos, a classificação foi descritiva, pois conforme Gil (1999, p. 44) “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

#### **3.2 Quanto aos procedimentos técnicos**

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi sistematizada em bibliográfica, documental e estudo de caso.

A característica de bibliográfica ocorre devido ao fato de que a pesquisa foi feita com auxílio de livros, revistas, periódicos e artigos que descrevam a controladoria. Köche (2013, p. 122) afirma que “A pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres”.

Pesquisa documental, devido à utilização de estatutos, planilhas, gráficos, tabelas e relatórios disponibilizados pelo setor de controladoria da UNICRUZ. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 157) “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

Estudo de caso, de acordo com Gil (1999, p. 72) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Dessa forma, devido ao trabalho ter sido realizado exclusivamente na UNICRUZ,

possui a abordagem de estudo de caso, sendo que seus resultados não se estendem às demais IES, servido apenas de subsídio para futuros estudos.

### **3.3 Quanto a abordagem do problema**

O trabalho foi classificado, quanto a abordagem do tema, como qualitativo. Isso, pelo fato de que foram feitas duas entrevistas, e a partir delas, pode ser compreendida a forma de atuação do setor de controladoria na Universidade.

Na visão de Martins e Theóphilo (2009 p. 85), a pesquisa qualitativa, se desenvolve porque “neste caso buscará descrever, compreender e explicar comportamentos, discursos e situações”.

### **3.4 Quanto ao instrumento de coleta de dados e análise de dados**

Os instrumentos de coleta de dados utilizados, foram a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada.

As entrevistas semiestruturadas realizadas com a *Controller* da UNICRUZ e com a professora Luciana tiveram seu conteúdo gravado. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.178) “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

A pesquisa documental foi realizada com base nos estatutos, planilhas, gráficos, tabelas e relatórios, relacionados a controladoria na UNICRUZ. Conforme Gil (1999, p. 160) “Muitos dados importantes na pesquisa social provêm de fontes de “papel”: arquivos históricos, registros estatísticos, diários, biografias, jornais, revistas etc.”

A análise de dados, segundo Gil (199, p. 168) “tem objetivo de organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.” Nesse sentido, a análise de dados foi descritiva, sendo que foram verificadas as informações disponibilizadas e estruturado o conteúdo para o atendimento dos objetivos do artigo.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo será apresentado o setor de controladoria da Universidade de Cruz Alta, bem como serão analisados os dados referentes à entrevista realizada com a professora Luciana Paim Pieniz, a qual coordenou as atividades do setor no período de 2009 à 2012 e com a *Controller* Alice Schmidt, que é responsável pelo departamento desde o ano de 2014, com a finalidade de cumprimento dos objetivos propostos para a realização deste estudo. A divisão do

capítulo foi estruturada da seguinte forma: A Universidade de Cruz Alta, Surgimento do setor de controladoria da Unicruz, Identificação das atribuições do setor de controladoria, Caracterização do processo de gerenciamento das informações geradas pelo setor de controladoria e Constatação das atribuições do *controller* no processo gerencial da Unicruz.

#### **4.1 A Universidade de Cruz Alta**

A Universidade de Cruz Alta está inserida no contexto histórico da Região desde a década de 40, através da Associação de Professores da Escola Técnica de Comércio "Cruz Alta" que lhe deu origem, então a mantenedora do Curso técnico em Contabilidade. Em 1958 passou a denominar-se Associação dos Professores de Cruz Alta - APROCRUZ, constituída por Faculdades Isoladas (UNICRUZ, 2016).

A transformação dessas Faculdades Isoladas em uma Universidade era um antigo desejo da comunidade cruz-altense que veio a se concretizar através do Decreto n.º 97.000, de 21/10/88, o qual constituiu a Fundação Universidade de Cruz Alta, desencadeando as ações necessárias para a efetiva instalação da Universidade (UNICRUZ, 2016).

Conforme o projeto desta Universidade aprovado pelo Parecer CFE 582/89, aproximadamente em 7/07/89, a mesma foi concebida como uma Instituição Particular de Ensino Superior, de caráter social e comunitário, de domínio da coletividade, que nos termos da lei, tem como objetivo principal:

"O desenvolvimento das Ciências, Letras, Artes, Filosofia e Ciências Humanas; a formação de profissionais qualificados para o mercado de trabalho demandado pela sociedade; a qualificação acadêmica de pesquisadores e cientistas; e a preservação e promoção da cultura e bem comum" (UNICRUZ, 2016).

Reconhecida pela Portaria do MEC nº 1704 de 03 de dezembro de 1993, a Universidade de Cruz Alta inicia uma nova etapa, legitimada pelo texto legal e num processo natural de amadurecimento, procura atender às demandas regionais, através de uma ação educacional efetiva, considerando os interesses sociais, comprometida com sua tradição de servir à comunidade (UNICRUZ, 2016).

A UNICRUZ é uma Instituição Comunitária de Educação Superior, conforme Portaria SERES/MEC nº 784, de 19/10/2014, D.O.U de 22/12/2014, prestadora de assistência educacional, mantida e administrada pela Fundação Universidade de Cruz Alta, sendo esta uma Instituição de direito privado e de caráter comunitário, formada pelo Conselho Curador, Conselho Diretor e Conselho Fiscal (UNICRUZ, 2016).

Atualmente a UNICRUZ possui uma área construída de 35.785,92m<sup>2</sup> em seu Campus Universitário, abrigando, nesse espaço, 26 cursos de graduação, 05 de especialização, 119 laboratórios, Hospital Veterinário, estúdio de televisão e canal local, Ginásio Poliesportivo com suas quadras para a prática de diferentes modalidades, biblioteca com mais de 82 mil volumes, Centro de Convivência e estrutura Administrativa. Atende mais de 3.200 alunos distribuídos entre graduação e pós-graduação, por meio de um corpo docente de 208 professores, sendo cerca de 90% mestres e doutores e 278 funcionários com funções administrativas (UNICRUZ, 2016).

A Universidade de Cruz Alta visa na formação do profissional, essencialmente, pessoas com princípios de liberdade e de solidariedade humana que as tornem capazes de construir com dignidade a sua realidade e de participar no desenvolvimento da sociedade, em parâmetros de aperfeiçoamento que provocam o bem comum (UNICRUZ, 2016).

Nesta dimensão, a Universidade ao longo de sua história vem mantendo linhas definidas de ação educacional e social que concretizem valores, prioridades e preferências, características da realidade temporal histórica de sua localização espacial, social e política (UNICRUZ, 2016).

Na atualidade, a Fundação Universidade de Cruz Alta, possui como órgão máximo de sua administração o Conselho Curador, formado pelos representantes apresentados no quadro 02.

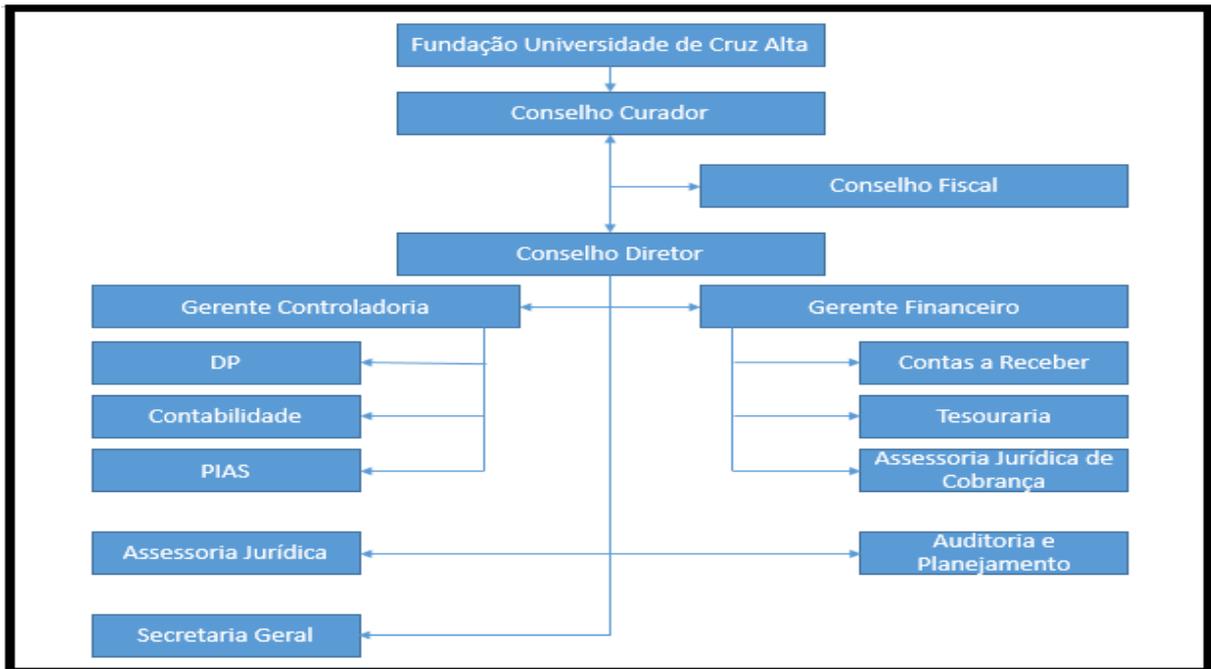
Quadro 02: Fundação Universidade de Cruz Alta - Conselho Curador

INTEGRANTES DO CONSELHO CURADOR
Reitora
Pró-Reitora de Graduação
Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
Pró-Reitor de Administração
Representantes do Corpo Docente
Representantes Corpo Técnico-funcional
Representante Diretório Central de Estudantes
Representante Diretórios Acadêmicos
Representante Prefeitura Municipal de Cruz Alta
Representante Câmara Municipal de Cruz Alta
Representante COREDE Alto Jacuí
Representante CORECON/RS
Representante OAB/RS/Subseção Cruz Alta
Representante 9ª Coord. Regional de Educação/Cruz Alta
Representante ACI Cruz Alta
Representante CDL Cruz Alta
Representante Sindicato Rural de Cruz Alta
Representante FUNDACEP/Cruz Alta
Representante Soc. dos Eng. Agrônomos de Cruz Alta
Representante COTRICRUZ
Representante Sindicato dos Comerciários de Cruz Alta

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O Conselho Curador possui como competência principal estabelecer as diretrizes e as metas na instituição, assim como fiscalizar a sua execução. A Fundação possui também os Conselhos Diretor e Fiscal, os quais possuem como principais atribuições a natureza representativa e executiva e a administração contábil-financeira respectivamente. O organograma abaixo demonstra a estrutura hierárquica da Fundação.

Figura 05: Estrutura Hierárquica Fundação de Cruz Alta



Fonte: Adaptado do setor de controladoria da UNICRUZ (2016)

De acordo com o estatuto, os órgãos da estrutura administrativa e acadêmica estão elencados no quadro 03.

Quadro 03: Órgãos da Estrutura administrativa e acadêmica:

Órgãos de natureza normativa, deliberativa e consultiva	Órgãos de natureza deliberativa e executiva
a) Assembleia Geral	a) Reitoria
b) Conselho Universitário	b) Centros
c) Conselho de Centros	c) Cursos
d) Conselho de Cursos	d) Órgãos Suplementares

Fonte: Estatuto da Universidade de Cruz Alta (2012)

A Universidade de Cruz Alta, é regida pela Legislação Federal e pelo Estatuto da mantenedora, sendo uma Instituição dotada de autonomia didático-científica, administrativa e disciplinar.

#### 4.2 Surgimento do setor de controladoria na UNICRUZ

A UNICRUZ é uma Instituição formada pela Fundação Universidade de Cruz Alta e pela Universidade de Cruz Alta, as quais são duas entidades distintas, com estatutos individuais, sendo a função principal da Fundação ser a mantenedora da Universidade.

Os estatutos da Fundação e da Universidade passaram por uma reestruturação, assim como a Instituição como um todo, no ano de 2006. Esse fato ocorreu devido à improbidade administrativa dos gestores da época, que acarretou, no ano de 2005, em uma intervenção judicial na entidade. De acordo com a professora Luciana Paim, até esse momento, não havia na universidade nenhum procedimento relacionado aos controles internos. Quando eram necessários quaisquer tipos de informações, as pessoas direcionavam-se até o setor de contabilidade e imprimiam os relatórios disponíveis no sistema. Os setores existentes em torno do financeiro e das partes operacionais, até esse momento, eram controlados pela vice-reitoria de administração e pela contabilidade.

A partir desse período crítico que a universidade enfrentou, a auditoria externa do Ministério Público apontou a necessidade de padronizar os sistemas de informações e implantar um setor de controle interno. Inicialmente, segundo a professora Luciana, a qual estava envolvida diretamente com o processo de reestruturação da universidade, juntamente com a vice-reitoria de administração e o administrador judicial nomeado na época, a situação em que se encontrava a instituição era emergencial e portanto, o objetivo dos envolvidos foi formular estratégias que fossem capazes de garantir a continuidade a instituição.

Os passos iniciais da controladoria, que na época ainda não possuía essa nomenclatura, foram relativos à minimização dos gastos, ou seja, em primeiro lugar o foco era tratar o problema com maior gravidade, pois apesar de esse não ser o objetivo fim do setor, medidas nesse sentido precisaram ser adotadas para que pudessem ser admitidos resultados a curto prazo.

Conforme os trabalhos aconteciam, ficava cada vez mais nítida a percepção de que os relatórios gerados pelo sistema não possuíam a mínima credibilidade e então, iniciou-se também uma revisão nos processos internos da instituição, onde surgiu a necessidade de haver um setor estruturado, que primasse por controles de qualidade e transparência, com emissões de relatórios gerenciais capazes de dar suporte à gestão de forma segura e eficaz.

Sendo assim, de acordo com a *controller* Alice, no ano de 2007 iniciou-se o processo de criação do setor de controladoria na UNICRUZ, envolvendo representantes internos do corpo técnico funcional, docentes externos e o Conselho Curador, o qual “é o órgão administrativo da Fundação Universidade de Cruz Alta a quem compete estabelecer as diretrizes e metas da instituição, assim como fiscalizar sua execução” (ESTATUTO DA FUNDAÇÃO UNICRUZ, 2014).

O Conselho Curador, conforme relatos da *controller*, indicou o então contador da instituição, Sandro Meinen, para a função de coordenador do setor, o qual desenvolvia as funções com apoio da professora Luciana e do setor de tesouraria. Ele permaneceu na

instituição até meados de 2009, trabalhando mais diretamente com a reestruturação da Universidade, com questões contábeis e acompanhando as auditorias externas, que na época, ocorriam a cada dois meses.

Após a saída do senhor Meinen, a professora do curso de Ciências Contábeis Luciana Paim Pieniz assumiu a gestão do setor de controladoria, possuindo funções voltadas para a área de finanças e departamento pessoal, além de trabalhar na tesouraria da entidade. Nesse período ainda não haviam estratégias específicas em outras áreas, o trabalho ainda era voltado à reorganização da instituição. A senhora Luciana também foi responsável por realizar o orçamento anual e elaborar um mapeamento dos cargos e funções nos setores, a fim de compreender se haviam áreas ociosas.

Segundo relato da professora Luciana, a implantação do setor de controladoria na UNICRUZ, atingiu todos os níveis, o de planejamento, o de informação e o de decisão, onde claramente foi percebida a estrutura do setor de controladoria como fundamental naquele momento crítico pelo qual a instituição transitava, sendo possível habilitar o tomador de decisão com as informações adequadas, levando ao controle eficaz e fazendo com que fosse possível atingir o objetivo fim daquele momento, o qual era a reestruturação da instituição.

Entretanto, no ano de 2012 houve uma reformulação no estatuto da Fundação e o artigo 16 passou a prever a vedação ao exercício simultâneo de cargos nos órgãos da administração da Fundação, sendo assim, nesse mesmo ano, em função das aulas ministradas, a professora Luciana precisou deixar suas atribuições na controladoria da Universidade.

Devido à necessidade emergencial, o gerente Financeiro, assumiu de forma parcial as atribuições do setor de controladoria, ficando mais diretamente responsável pelo setor de departamento pessoal. No ano de 2014, a senhora Alice G. Schmidt, assumiu a Controladoria da Universidade.

Atualmente, desenvolvem as atividades do setor a *controller*, uma profissional graduada em Ciências Contábeis e especialista em Auditoria e Perícia, e um bacharel em Administração. A controladoria tem sob sua responsabilidade os setores de contabilidade e departamento pessoal, sendo que o setor contábil possui três colaboradores, o contador – responsável essencialmente pelos demonstrativos contábeis e a administração do setor - um auxiliar e um assistente contábil. No departamento pessoal trabalham quatro pessoas, sendo um coordenador e três assistentes.

Assim como ocorre com a maior parte dos novos procedimentos, a implantação do setor de controladoria, também enfrentou alguns obstáculos a serem superados, destacando-se como principal, as questões de mudanças culturais. Devido às rotinas já estabelecidas, foi difícil

ultrapassar o dilema de “sempre foi feito dessa forma”. A demora da adesão dos novos procedimentos e até mesmo a resistência em absorvê-los, fez com que existissem desgastes no decorrer das mudanças sugeridas pelo setor.

Porém, esses empecilhos, foram sobrepujados pelos inúmeros benefícios gerados a partir da implantação do setor, dos quais, conforme a *controller* Alice, destacam-se:

Transparência, confiabilidade nas informações, controles eficazes, agilidade nas informações através da inclusão de um sistema integrado, acompanhamento dos processos, correção de anomalias e compartilhamento das informações.

Antes da introdução da controladoria na UNICRUZ, os controles internos existentes eram informais, sendo elaborados apenas para conferências individuais de cada setor, sem uma finalidade definida e sem o compartilhamento das informações no âmbito institucional. Hoje, a instituição conta com relatórios disponibilizados para coordenadores de curso e gestores, com a integração de todos os processos via sistema ERP, com implantação efetiva do controle orçamentário, além da ampla comunicação entre todos os setores envolvidos nos processos.

O processo de surgimento do setor de controladoria na UNICRUZ, contudo, foi demorado, existiram readequações que foram cumpridas para que o departamento possuísse a formatação conquistada, porém, atualmente, pode-se afirmar que de fato existe um setor estruturado e capacitado para elaborar os controles internos da instituição.

### **4.3 Identificação das atribuições do setor de controladoria**

Inicialmente, o setor de controladoria assumiu a função de adequar e organizar os procedimentos internos, juntamente ao departamento pessoal e contabilidade, para que fosse possível verificar quais os trabalhos que estavam sendo desenvolvidos pelos setores, quais os reais impactos que eles estavam trazendo para a universidade e qual era a forma de torna-los mais eficazes e automatizados.

O período de verificação dos processos foi longo e dificultado pela fatigante mudança na rotina dos colaboradores da universidade. Porém, os resultados positivos e a agilidade das informações foi sendo verificada e com ela a aceitação da nova forma de trabalho.

Com o passar dos anos pode ser constatado o aprimoramento das atribuições do setor de controladoria na universidade. De acordo com a *controller*, atualmente o setor possui uma visão sistêmica da instituição e atua direta e/ou indiretamente em todas as áreas, pois apesar de ser supervisor das áreas de departamento pessoal e contabilidade, ele atua sendo tanto suporte de informação, quanto auxiliar no desenvolvimento de estratégias que possibilitem o aperfeiçoamento das atividades dos diversos setores.

A agilidade das informações, foi um dos resultados mais importantes que a controladoria trouxe para a universidade. A partir da busca constante por dados confiáveis, foi possível desenvolver, junto ao setor de tecnologia da informação, aos gestores e a um software de gestão integrada, um sistema capaz de armazenar e transmitir dados confiáveis, onde todas as informações estão disponíveis aos profissionais interessados, sendo possível o acompanhamento dos dados pertinentes a uma gestão integrada e qualificada.

Atualmente as principais demandas do setor são voltadas a indicadores e relatórios que possibilitem um entendimento real da universidade como um todo, de forma que seja possível identificar onde estão as falhas no processo e o que de fato pode ser potencializado para que a entidade alcance seu objetivo fim.

Nesse sentido, demandas como acompanhamento da evolução do número de alunos matriculados, de créditos matriculados, de ingressantes, de evasões e elaboração das Demonstrações de Resultados de cada curso, fazem com que seja possível a análise e o entendimento de como se encontra a situação de cada curso. Através dessas avaliações, é possível ter conhecimento de quais são as graduações mais procuradas da instituição, onde estão situadas as maiores evasões e quais suas principais causas, assim como a verificação da continuidade ou não da oferta do curso na universidade, se ele está tendo resultado positivo ou não, e se sua permanência na grade possibilita que a UNICRUZ atinja seus objetivos fins.

Esses dados são apresentados em reuniões semestrais a gestores e coordenadores de curso, sendo que nesses encontros são formuladas estratégias que objetivam desenvolver soluções eficientes diante dos diversos empecilhos.

A apresentação semestral dos indicadores, realizada pela controladoria, além de informações diretamente ligadas aos diversos cursos, também aborda demonstrações referentes a orçamento institucional e fluxo de caixa. Nessas reuniões são desenvolvidas questões referentes à aplicação das normas institucionais, cumprimento da legislação trabalhista, contábil, estratégias, formação de preços, análise dos cursos de *Lato Sensu* (programas de especialização e incluem os cursos designados como MBA) e *Stricto Sensu* (programas de mestrado e doutorado). Sendo concretizado dessa forma, a importância da controladoria, como suporte de informações e gerador de ferramentas que auxiliam os coordenadores, reitoria e fundação, ao correto direcionamento do processo decisório.

Nesse sentido, a controladoria auxilia também na formulação de estratégias, juntamente com os gestores, a reitoria e a presidência da Fundação, que buscam a redução do número de inadimplentes, a manutenção de professores com qualificação técnica necessária nos diversos

curso, a verificação de cumprimento das horas trabalhadas dos colaboradores e o controle dos gastos de acordo com as receitas.

O controle orçamentário está presente na rotina da área de controladoria e é um auxiliar na questão da previsão de despesas e receitas que irão ocorrer na universidade, possibilitando um efetivo controle financeiro. Conforme a *controller*, o setor de controladoria emite um relatório onde constam as despesas e receitas de cada conta contábil e centro de custo do exercício anterior, e essas informações são repassadas aos coordenadores de cada curso e gestores das áreas para que o preenchimento das planilhas, com as projeções de despesas e receitas para o ano seguinte, sejam efetuados. Figuras 06, 07 e 08 demonstram os formatos de algumas dessas tabelas:

Figura 06: Projeção orçamentária de alunos e créditos:

GRADUAÇÃO 2017/1		Curso de Ciências Contábeis
Alunos 2016/2		
Créditos 2012/2		
Média de Créditos		#DIV/0!
Evasão média		
Ingressantes 2017/1		
Formandos		
Alunos Matriculados		0
Créditos Matriculados		#DIV/0!
GRADUAÇÃO 2017/2		Curso de Ciências Contábeis
Alunos 2017/1		0
Créditos 2017/1		#DIV/0!
Média de Créditos		#DIV/0!
Evasão média		
Ingressantes 2017/2		
Formandos		
Alunos Matriculados		0
Créditos Matriculados		#DIV/0!

Fonte: Setor de controladoria da UNICRUZ (2016)

Figura 07: Projeção orçamentária das receitas:

UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA		PROJEÇÃO ORÇAMENTÁRIA										FOLHA DE TRABALHO (EM R\$)		
		Departamento										Unidade / Centro de Custo	Ano Projetado	
Atividade:	0	Curso de Ciências Contábeis										1.04.02.007	2017	
ITENS		JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.	TOTAL
<b>Grupo A</b>		<b>RECEITAS</b>												
3.1.01.01	RECEITAS EDUCACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.1.01.01.01	Receita Mensalidades													-
3.1.01.01.02	(-) Devolução de Mensalidades													-
3.1.01.01.03	(-) Filantropia													-
3.1.01.01.04	(-) Proni													-
3.1.01.01.06	(-) Desconto Professores/Funcionários													-
3.1.01.01.09	(-) Outros Descontos/Custeio													-
3.1.02.02	OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.1.02.02.01	Serviços Acadêmicos													-

Fonte: Setor de controladoria da UNICRUZ (2016)

Figura 08: Projeção orçamentária das despesas:

UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA		PROJEÇÃO ORÇAMENTÁRIA										FOLHA DE TRABALHO (EM R\$)		
		Departamento										Unidade / Centro de Custo	Ano Projetado	
Atividade:		Curso de Ciências Contábeis										1.04.02.007	2017	
ITENS		JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.	TOTAL
<b>Grupo B</b>		<b>DESPESAS</b>												
4.1.01.02	ESTAGIÁRIOS E BOLSISTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.1.01.02.01	Convênio Estágios													-
4.1.01.02.02	Bolsistas													-
4.1.01.06	OUTRAS DESPESAS TRABALHISTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.1.01.06.02	Vale Transporte													-
4.1.01.06.03	Ajuda de Custo Combustível													-
4.1.01.06.05	Planos de Saúde													-
4.1.02	DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Setor de controladoria da UNICRUZ (2016)

Os trabalhos referente a projeções orçamentárias iniciam-se no mês de setembro, para que ocorra a devolução das planilhas para a controladoria até a metade do mês de outubro. Após recebimento, consolidam-se as informações e no caso de haver necessidade de ajustes, o

orçamento é devolvido aos setores, os quais efetuam os acertos devidos e novamente encaminham a planilha ao setor. As projeções são consolidadas e submetidas ao Conselho Curador para aprovação, conforme norma estatutária, até dia 30 de novembro. Depois de aprovados, os valores são lançados no sistema, para vigência do ano seguinte.

Durante o ano devem ser respeitados os valores previstos em orçamento, não havendo casos de suplementação nas despesas, somente nas receitas. Quando acontecem falta de valores para suprir alguma despesa, é necessário a elaboração de uma realocação orçamentária, seja entre outras contas de despesas do próprio coordenador ou gestor, ou, com outras áreas, se assim autorizado por cada responsável.

A controladoria monitora durante o ano os gastos e receitas previstos, existem situações onde o orçamento começa a ficar estreito, então é necessário alertar o gestor da área para que os gastos possam ser dosados, pois ao contrário, irão faltar valores. Nos casos de sobra orçamentária muito elevada em determinada conta ou centro de custo, é efetuada uma separação daqueles valores para uma conta separada, de controle da controladoria, para que não sejam usados recursos sem real necessidade. Caso necessário, o valor é transferido novamente para a conta de origem, caso não, gera uma economia no orçamento.

Conforme a *controller*, as diversas atribuições do setor podem ser sintetizadas como atividades relacionadas a questões trabalhistas, contábeis, fiscais e jurídicas, no que tange a reclamatórias trabalhistas. Elas são o suporte da transparência e confiabilidade da universidade diante dos mais diversos interessados nas informações. Além de que, a controladoria juntamente com a gerência financeira, é autônoma para a tomada de decisão, na ausência da Presidência da Fundação.

Ainda na visão da senhora Alice, algo que deve ser potencializado, é a criação de um relatório padrão mensal, como ferramenta de consulta e tomada de decisão, pois hoje, os relatórios apresentados são emitidos conforme a demanda.

#### **4.4 Caracterização do processo de gerenciamento das informações geradas pelo setor de controladoria**

A geração das informações é, sem dúvida, um ponto de suma importância dentro da universidade. São as informações geradas que direcionam a tomada de decisão, sendo assim, elas devem ser confiáveis e transparentes para possibilitar aos gestores a definição correta de quais estratégias devem ser tomadas para atingir o objetivo fim da entidade.

Na UNICRUZ, todas as informações geradas via sistema, são integradas pelo *software* chamado ERP -*Enterprise Resource Planning*, que significa “Planejamento dos Recursos da

empresa” e possibilita a integração de todos os dados e processos gerados no sistema. A partir desse *software*, as informações transmitidas pelas áreas de departamento pessoal, recursos humanos, financeiro, compras, educacional e controladoria, são coletados e organizados dentro do sistema para que os gestores possuam dados e informações qualificadas para a tomada de decisão.

Além da disponibilização das informações no próprio sistema, a controladoria é responsável pelo desenvolvimento de reuniões semestrais com coordenadores de curso e direção de centro, onde são apresentados os relatórios, gráficos e tabelas elaborados pela controladoria a respeito de informações como número de matrículas, comparativo de evolução das matrículas durante os semestres e número de evasão do alunos.

Os gráficos abaixo demonstram como as informações são evidenciadas aos interessados:

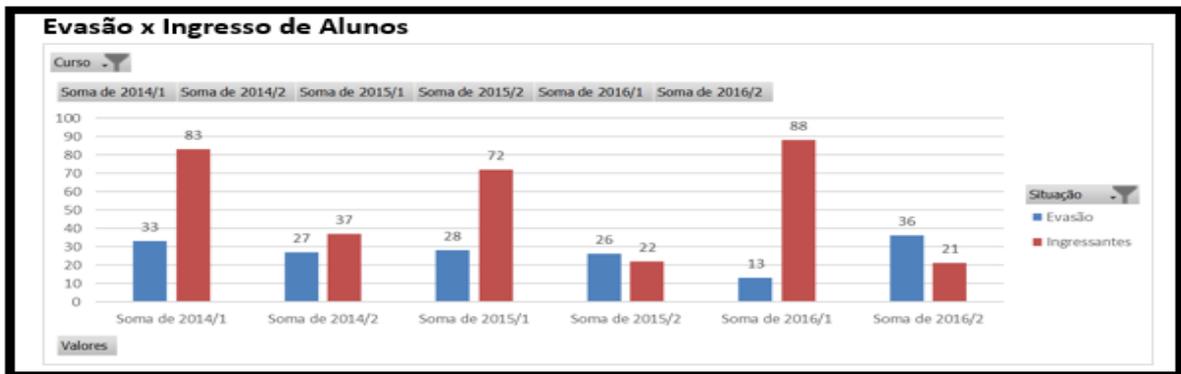
Figura 09: Evolução Alunos Matriculados e Ingressantes



Fonte: Setor de controladoria da UNICRUZ (2016)

A figura 09 se refere a um dos cursos do Centro de Ciências da Saúde e Agrárias e através dele é possível verificar o número de alunos matriculados e ingressantes nesse centro, bem como sua evolução no decorrer dos anos. Se for comparado o primeiro semestre de 2014, com o primeiro semestre de 2015, tem-se uma baixa no número de ingressantes, porém um acréscimo no número de matriculados, o que remete a uma pequena diminuição no número de novos alunos no centro, porém uma alta no número de matrículas. No ano de 2016 porém, no primeiro semestre obtêm-se um aumento tanto nos ingressantes, quanto nos matriculados. De modo geral, pode-se visualizar que o número de ingressos é sempre inferior ao de matrículas, mas também que os primeiros semestres são sempre os que possuem maior número de ingressantes.

Figura 10: Evasão x Ingresso de Alunos



Fonte: Setor de controladoria da UNICRUZ (2016)

A figura 10, remete a uma comparação entre o número de ingressos e evasões de alunos de um dos cursos do Centro de Ciências da Saúde e Agrárias, e demonstra que no segundo semestre de 2015 e de 2016 houveram mais evasões do que ingressos no curso, sendo tal indicador um motivo de preocupação para a gestão e incentivo para a busca de estratégias que modifiquem essa situação.

As informações apresentadas nas reuniões servem como base para que os envolvidos consigam elaborar planos de ações que resultem em uma potencialização das atividades como um todo. Ou seja, a partir dos dados disponibilizados pela controladoria, os gestores e coordenadores possuem uma visão sistêmica da universidade como um todo, mas também de pontos isolados que necessitam de melhorias, sendo possível, através da análise deles, a criação de estratégias que contribuam para corrigir as lacunas existentes.

A *controller* da instituição, quando necessário, é também responsável pela conversa individual com os gestores. Essa situação ocorre quando um setor específico está com problemas peculiares, não sendo possível resolvê-los com medidas coletivas. Dessa forma os coordenadores são chamados para conversas particulares e aí são desenvolvidos métodos que servirão para melhorar esses pontos.

O setor de controladoria, apesar da grande evolução durante o passar dos anos, especialmente no que diz respeito aos sistemas de informação, conforme a senhora Alice, ainda existem algumas lacunas com relação as informações gerenciais acerca das disciplinas práticas, pois o custo efetivo dos materiais utilizados por cada curso ou semestre ainda não pode ser medido, devido ao uso coletivo dos materiais. Essa concepção já é clara para todos os envolvidos, porém ainda não foi obtido um meio de solução para esse problema.

#### **4.5 Constatação das atribuições do *controller* no processo gerencial da Unicruz**

A *controller* Alice desenvolve suas atividades sempre prezando a fidedignidade das informações para possibilitar a correta tomada de decisão. Essa responsabilidade de possuir confiança no que é transmitido, tornou-se ponto chave na universidade após o período de má administração pelo qual passou. Dessa forma, a nova gestão prima sempre pela transmissão de dados verídicos pelo profissional capacitado a fazer os controles internos da universidade, e a *controller* por sua vez, além de ter conhecimento dessa importância, possui os mesmos valores da universidade.

De acordo com a *controller*, a demanda de trabalho é grande e sempre há muito a ser desenvolvido. As duas pessoas envolvidas diretamente com o departamento possuem funções de acompanhamento orçamentário mensal, onde há verificação se o orçado e realizado estão sendo cumpridos, caso resultado negativo, existe um trabalho de melhoria juntamente aos gestores.

As responsabilidades do setor, incluem também tarefas mensais como emissão de relatórios aos gestores e reitoria, elaboração de fluxos de caixa, para verificação das disponibilidades financeiras da universidade, volume de inadimplência dos alunos e verificação de como esse número pode ser reduzido, acompanhamento da folha de pagamento, verificação do desempenho acadêmico e métodos que evitem perdas de bolsas como PROUNI (Programa Universidade para Todos) e FIES (Fundo de Financiamento Estudantil do Ensino Superior) e acompanhamento dos repasses FIES.

Além das responsabilidades rotineiras, existem algumas tarefas que surgem de forma esporádica dentro das atribuições da controladoria, o estudo de viabilidade financeira ao planejar investimentos e o estudo de melhorias nos processos da universidade, com o objetivo de potencializar as atividades das diversas áreas da instituição, são algumas delas. Existem também responsabilidades como a verificação de horas ociosas dos docentes e conseqüentemente a avaliação de como o profissional pode ser melhor aproveitado, o acompanhamento de evasão dos ingressantes e formas de diminuir essas ocorrências, o acompanhamento de adequação do quadro de professores, verificando se o regime em que está enquadrado e a titulação estão de acordo e a atualização de valores referentes a mestrados e doutorados.

Nesse contexto, é possível perceber o grande volume de trabalho emanado ao setor de controladoria, sendo que o mesmo ainda cresce no início de cada semestre, pois a controladoria é responsável por acompanhar diariamente nesse período as matrículas e rematrículas que estão ocorrendo e encaminhar todos os dados relacionados para a reitoria em forma de relatórios.

Da mesma maneira que é necessário a qualquer profissional possuir características essenciais, a *controller* também precisa preencher alguns requisitos primordiais que norteiam sua trajetória de trabalho, conforme a senhora Alice, são elas: “*Pró-atividade, honestidade, conhecimento, bom relacionamento, postura e sigilo.*”

Ainda de acordo com a *controller*, dentro das características necessárias em seu currículo acadêmico, a que deve sempre ser potencializada é a do conhecimento, pois as legislações estão mudando a cada dia e a economia e os avanços tecnológicos da mesma forma. Portanto, é necessário que a busca pelo conhecimento seja constante, não sendo possível coordenar um setor tão importante como o da controladoria, se esse anseio não for atingido.

#### **4.6 Considerações finais**

A controladoria destaca-se pelo fato de ser um setor de suporte à gestão das empresas, cujo seu foco principal é direcionado a possibilitar um gerenciamento que seja capaz de reduzir os custos e aumentar as receitas, através da geração e fornecimento de informações que viabilizam estratégias para sua sobrevivência e crescimento no mercado econômico.

Diante dessa conjuntura, o estudo de caso da UNICRUZ surgiu para que pudessem ser percebidas as formas que um setor de controladoria pode atuar em organizações, onde o lucro não é o objetivo principal.

Através da entrevista com a *controller* da Universidade, foi possível perceber que o setor atua diretamente ligado aos controles internos da instituição. Todos os dados gerados e apresentados por meio de relatórios e planilhas, possuem como essência transparecer a situação da universidade como um todo e determinar os pontos falhos que necessitam ser potencializados.

O setor de controladoria possui acesso a todas as informações pertinentes ao funcionamento da entidade, e centraliza as funções de elaboração e acompanhamento de dados que vão desde o números de matrículas e evasões, até o monitoramento de questões orçamentárias, fluxos de caixa e potencialização de atividades. Os gestores da instituição possuem total confiança nos dados emitidos pelo setor, tanto que, são através dessas informações que as estratégias para o alcance do objetivo fim da universidade, são formuladas.

A importância do *controller* na instituição se admite de forma indispensável, por ser ele o profissional capacitado a compreendê-la a partir de uma análise global, possuindo conhecimento sobre as lacunas e os pontos positivos e repassando essas informações para que a gestão seja efetuada da melhor maneira possível.

Sendo a UNICRUZ uma IES de atuação expressiva na região, é perceptível a necessidade de uma gestão competente, que possa primar pelo reconhecimento de suas ações no âmbito onde atua. Nesse sentido, verificou-se que o setor de controladoria foi e continua sendo imprescindível para o bom gerenciamento da universidade, uma vez que não haveria formas de obter um controle de tamanha qualidade e eficiência se os gestores não possuíssem o setor como suporte de suas decisões.

A confiabilidade no setor de controladoria foi conquistada através do respeito adquirido pela total fidedignidade das informações transmitidas durante os anos de atuação do departamento na universidade. Sem dúvida, pode ser afirmado que o setor é responsável por nortear o direcionamento da instituição, o qual vem obtendo êxito ao longo dos anos, pois os resultados vem sendo cada vez mais reconhecidos, demonstrado tanto pelos gestores na confiança de delegar a tomada de decisão ao setor em sua ausência, quanto aos acadêmicos que podem sair da universidade com uma perspectiva de um futuro melhor.

A controladoria é um respeitável ramo de atuação do contador, que por sua vez, deixa de somente registrar os fatos e passa a também se posicionar diante das situações que podem influenciar a direção que a organização irá trilhar. Os dados obtidos através do estudo de caso, demonstram claramente essa situação, sendo que as estratégias definidas são embasadas em apontamentos da controladoria.

A partir desse artigo, outros estudos relacionados com o setor de controladoria podem ser efetuados, como a comparação entre a controladoria entre entidades de terceiro setor distintas ou até mesmo, uma comparação da forma como o setor atua em uma entidade de terceiro setor e uma empresa com fins lucrativos.

Diante da pesquisa realizada na UNICRUZ, é possível afirmar que o êxito da instituição, está sendo alcançado devido ao primordial controle interno estabelecido. Esse estudo poderá ser incentivo para que futuros contadores invistam em pesquisas relacionadas a controladoria, afinal, comprovado o resultado de seu trabalho extremamente positivo na universidade, outras organizações, com objetivos semelhantes ou até mesmo distintos poderão ter interesse em adotá-la, pois o setor, sem dúvida, é uma necessidade em todas as organizações, em algumas ele pode aparecer de forma mais rápida e em outras de forma mais lenta, porém certamente ele emergirá, sendo o departamento capaz de dar suporte e embasar a tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

- BARBOZA, Luciano Ferreira; COSTA, Stella Regina Reis. **Modelos de gestão e modelos de referência**. Convibra Administração. 2012.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal.
- CATELLI. **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica – GECON**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DE OLIVEIRA, Cristiane; LIMA, Letícia Santos. **Controladoria no suporte à gestão empresarial**. Contabilidade & Amazônia, v. 1, n. 1, p. 27-32, 2012.
- FERRARI, Mara Juliana; CUNHA, Leila Chaves; LUNKES, Rogério João; BORGERT, Altair. **O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro**. RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967 - Vol. 7, no 3, p. 25-50, Jul-Set/2013.
- FERREIRA, Leonardo Nunes. **Controladoria e Modelo de Gestão Aplicados às Instituições de Ensino Superior**. 2002.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar Figueiredo. **Controladoria: Teoria e Prática**. 2 Ed.. São Paulo: Atlas, 1997.
- FONSECA, Reinaldo Aparecida et al. **A Importância do Contador nas Organizações**. 2014.
- GARRISON, Ray H. **Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making**. Dallas: Business, 1976.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2013.
- LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBARGER, Darci. **Um estudo sobre as funções da controladoria**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010.
- LUNKES, Rogério Joao; HEICHSEN, Larissa; DA ROSA, Fabricia Silva. **Adoção Das Funções Da Controladoria: Um Estudo Em Empresa Do Setor Elétrico/Adoption Of Controlling Functions: A Study In The Company Of Electricity Sector**. Revista Inova Ação, v. 3, n. 1, p. 01-18, 2015.
- LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci; ROSA, Fabricia Silva. **Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro**. R. bras. Gest. Neg., São Paulo, v. 15, n. 47, p. 283-299, abr./jun. 2013.
- MANVAILER, Ramão Humberto Martins; DIEHL, Carlos Alberto; LEITE, Edileia Gonçalves. **Práticas de controladoria adotadas por Instituições Privadas de Ensino**

**Superior (IPES) da Região Centro-Oeste do Brasil.** In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THIÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEYER JR, Victor; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. **Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas.** RAP-Revista de Administração Pública, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH Silvio. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório.** São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Valério Ulquim de. **Controladoria: uma abordagem sobre os principais conceitos.** 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Pulo: Cengage Learning, 2009.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática.** 2 Ed.. São Paulo: Atlas, 1997.

RADOS, Gregorio Jean Varvakis; STARCK, Katia Regina; DA SILVA, Edna Lucia. **Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão.** 2013.

SANTOS, Juliana Costa; DA CONCEIÇÃO, Me Sérgio Henrique. **A controladoria no processo de gestão das organizações.** 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; DE ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de instituições de ensino.** FGV Editora, 1999.

UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA. Disponível em:  
<<http://www.unicruz.edu.br/universidade-c1.html>>. Acesso em: 03 de setembro de 2016, 09:30.

\_\_\_\_\_ Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br/fundacao-c4.html>>. Acesso em: 03 de setembro de 2016, 09:57.

\_\_\_\_\_ Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br/historia-c2.html>>. Acesso em: 03 de setembro de 2016, 10:33.

\_\_\_\_\_ Disponível em:  
<[http://www.unicruz.edu.br/publicacoes\\_tipos.php?gruposId=18&tiposId=9](http://www.unicruz.edu.br/publicacoes_tipos.php?gruposId=18&tiposId=9)>. Acesso em: 08 de outubro de 2016, 10:00.

VARELA, Suelly Antunes. **Análise da área de controladoria na empresa Dígitro Tecnologia**. Relatório de Análise de Intervenção. Curso de administração do Centro Universitário Municipal de São José – USJ. 2013.

WAHLMANN, Gabriela Christina. **Um estudo exploratório sobre a atividade de controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba**. São Paulo. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado–Fecap, 2003.

YOSHITAKE, M. **Manual de Controladoria Financeira**. São Paulo: IOB, 1984.