

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

**INFLUÊNCIA DOS FATORES CONTINGENCIAIS NA UNIDADE DE
CONTROLADORIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
COMUNITÁRIA****JÉSSICA SCHREIBER BONIATI**

UNIJUI-UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS

jessica.boniati@unijui.edu.br**MARIA MARGARETE BACIN BRIZOLLA**

UNIJUI-UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS

marga.brizolla@unijui.edu.br**ROSELAINÉ FILIPIN**

UNIJUI-UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS

roselaine.filipin

ANELIA FRANCELI STEINBRENNER

UNIJUI-UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS

anelia.s@unijui.edu.br**EUSELIA PAVEGLIO VIEIRA**

UNIJUI-UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS

euselia@unijui.edu.br**LAURI BASSO**

UNIJUI-UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS

laurib@unijui.edu.br**RESUMO**

O objetivo do estudo foi verificar como os fatores contingenciais influenciam na estrutura da controladoria de uma Instituição de Ensino Superior comunitária no Estado do RS, por meio de pesquisa descritiva, qualitativa, com aplicação de questionários e entrevista semiestruturada com 10 colaboradores da unidade de controladoria da instituição. O estudo verificou que o ambiente da instituição, é orgânico, com mudanças quando necessárias. A tecnologia faz parte do todo institucional, ocorre centralização da decisão em relação à variável estrutura e a estratégia está presente, e é de extrema importância para a instituição. Além disso, os entrevistados elencaram que há reconhecimento da unidade através das atividades que executam, com pessoas capacitadas e relatórios em tempo hábil. Ainda, destacou-se a importância da busca pela qualificação e oportunidade em relação ao aprendizado de língua estrangeira.

PALAVRAS CHAVE: Teoria Contingencial. Mudanças. Gestão. Decisão.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da Controladoria é relacionado com o avanço das atividades que a Contabilidade assumiu ao longo do tempo, alcançando espaço até para desenvolver estratégias organizacionais, sendo reconhecida como o gestor da informação. (LUNKES; SCHNORRENBERGER; GASPARETTO, 2010). Para Beuren, Schindwein, Pasqual (2007, p.23) “a controladoria representa a evolução da contabilidade na condição de organizar a demanda de informações dos tomadores de decisão na organização”. A atuação da Controladoria está relacionada com o alcance da eficiência e da eficácia, com o foco de auxiliar nos processos que geram valor para as instituições (OLIVEIRA, 2009). Assim é possível verificar que a sua atuação reflete no planejamento, na execução e no controle das operações das quais as organizações estão presentes.

Existem diversas teorias que servem de base para a realização de pesquisas no âmbito organizacional. Neste contexto a teoria contingencial, vem em prol a esta pesquisa. Esta teoria destaca que a estrutura, as atividades e os processos existentes nas organizações são relativos, não há uma padronização, dependendo também do ambiente externo a qual a organização está inserida (CHIAVENATO, 2000).

Em decorrência da convergência das normas contábeis brasileiras aos padrões contábeis internacionais, a atuação da controladoria nas organizações tem sido influenciada, no que tange a forma de se trabalhar, o que exigiu da controladoria o uso de práticas mais modernas de controle contábil, financeiro e econômico (CAVALCANTE et. al, 2012). Portanto a controladoria, através das atividades que desempenha, demonstra sua utilidade nas organizações, no sentido de agregar valor, auxiliar no processo decisório através dos relatórios e demonstrações que emite e suprindo as mais diversas demandas utilizando as ferramentas disponíveis e pessoais capacitados para cumprir com sua finalidade principal, que é a geração de informação para o processo decisório.

É neste sentido que a teoria contingencial surge apresentando sua ligação com a controladoria, pois de acordo com o conceito apresentado por Brandt (2010, p. 141) “...a teoria da contingência busca explicar o processo de mudança organizacional internos e externo e suas interdependências com os fatores ambientais, fazendo relações na busca de explicação destes fatores”. Portanto há como fazer relação entre a controladoria e a teoria contingencial, ora que a controladoria é um órgão de suporte nas organizações e seus processos periodicamente passam por mudanças necessárias para perfeição o que já existe, suprindo demandas internas e externas.

Considerando que a controladoria está ligada a eficiência e eficácia (OLIVEIRA, 2009) e a teoria da contingência sustenta a proposição de não existir uma única estrutura organizacional efetiva para todas as organizações (DONALDSON, 1999), tem-se a seguinte questão de estudo: Como os fatores contingenciais influenciam na estrutura da controladoria de uma Instituição de Ensino Superior comunitária no Estado do RS? A partir da questão de pesquisa, o estudo objetiva verificar como os fatores contingenciais influenciam na estrutura da controladoria de uma Instituição de Ensino Superior comunitária no Estado do RS.

Isso posto, a pesquisa é justificada pelas aceleradas mudanças no mercado, que induzem as organizações à constantes adequações para continuarem ativas no mercado, o que afeta diretamente a controladoria, no que tange a reorganização de seus processos e subposto a capacitação das informações geradas para os seus usuários (CAVALCANTE et al, 2012).

O estudo de Fagundes et. al (2008), afirma que assim como nas empresas em geral, existe uma série de fatores que podem influenciar no êxito das Instituições de Ensino Superior (IES), em razão delas possuírem clientes, fornecedores e trabalhadores, que são influenciadas pelas forças contingenciais, identificando como a organização está estrutura para atender as possíveis diversidades de seu entorno.

O estudo de Brizolla, Fasolin, Lavarda (2014) verificaram como os fatores contingenciais impactaram no orçamento de uma Instituição de Ensino Superior contribuindo para um melhor entendimento do tema e estimulando outros pesquisados na investigação desse fenômeno.

Nessa perspectiva, a Controladoria refere-se a um órgão de suporte ao processo de gestão orientando a organização no ambiente marcado por constantes mudanças, como sugere a teoria da contingência (MOURA; BEUREN, 2000; BEUREN; SCHLINDWEIN; PASQUAL, 2007). As funções da controladoria dizem respeito a informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento dos processos (LUNKES; SCHNORRENBURGER; GASPARETTO, 2010). Este estudo buscou identificar como acontecem os procedimentos de controladoria na prática, confirmando a similaridade entre a teoria, proporcionando para os gestores o conhecimento da área por meio da identificação dos fatores contingenciais que influenciam na controladoria.

2 BASE CONCEITUAL

Buscando conceituar os assuntos abordados no presente estudo, esse capítulo apresenta os temas controladoria, contabilidade gerencial e teoria contingencial. Buscando maior embasamento para a pesquisa será apresentado estudos anteriores.

2.1 Controladoria e Contabilidade Gerencial

Tendo o conhecimento que a controladoria é o avanço da contabilidade, pode-se dizer que uma única pessoa consegue conduzir uma empresa de pequeno porte, mas nas empresas de médio e grande porte existe a necessidade de ter a controladoria instalada nas organizações, pois é por meio dela que há a geração de informação, planejamento e controle para a tomada de decisão (CREPALDI, 2012).

A missão da controladoria também segundo Crepaldi (2012, p.50) “é assegurar a otimização do resultado econômico da organização, com a responsabilidade de tornar as informações úteis para breves ou futuras mudanças no cenário empresarial.” Ou seja, a missão da controladoria é ampla, do controle das operações e processos até a geração e fornecimento adequado das informações em tempo hábil para os gestores utilizarem nas tomadas de decisões organizacionais.

Lunkes et. al (2009) identificaram as funções da controladoria em manuais e obras de referências dos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. Através de uma pesquisa bibliográfica e documental em obras da área chegou-se à conclusão que no Brasil 100% dos livros citam que a função da controladoria é o planejamento. A opinião dos autores dos Estados Unidos e da Alemanha é de 80%. Em relação a função controle, na Alemanha é de 100% dos autores, no Brasil 80% e nos Estados Unidos 70%, isso acarretou a conclusão de que a preocupação principal dos integrantes da controladoria é o futuro das organizações.

A controladoria para Padoveze (2011, p.3) cita que “a controladoria é a utilização da ciência contábil em toda sua plenitude.” Bem isso, é de responsabilidade da área da controladoria seguir a ciência contábil, normas e princípios para a adequada geração de demonstrativos, contábeis e gerencias, seguidos de análises que nas mãos dos gestores definem o norte para a organização.

Para Nascimento; Reginato (2010, p.129) “a função da controladoria é a de apoiar o processo de decisão, através de sistemas de informações que possibilitem o controle operacional, visando ao monitoramento das atividades da empresa”. Através do monitoramento das tarefas podem ser minimizados os erros e/ou retrabalhos o que torna a informação mais correta e em tempo hábil.

O estudo de Politelo et. al (2014) realizado no estado de Santa Catarina buscou verificar a estruturação da controladoria em uma empresa privada e em uma empresa sem fins lucrativos. Por meio de entrevistas com os responsáveis das áreas da controladoria das duas empresas do estudo, foi concluído que há entendimento semelhante quanto a função da controladoria dentro dessas organizações, sendo principalmente a área responsável pela gestão da informação.

Santos; Padoveze (2006, p.66) reiteram que a controladoria é “...responsável pela estruturação e pelo monitoramento do maior contingente de sistemas de informações de apoio à decisão.” Neste sentido evidencia sua importância e participação dentro das organizações, principalmente auxiliando a alta gestão com informações fidedignas através de um sistema de informações confiáveis para o apoio à estratégia organizacional (SANTOS; PADOVEZE, 2006). Juntamente à controladoria existe o *controller*, que é a pessoa responsável pela disponibilização das informações, tem visão ampla da empresa e a função de elaborar, analisar e interpretar relatórios úteis nas decisões organizacionais (CREPALDI, 2012).

As características de um *controller* integram além de conhecimentos técnicos dos instrumentos contábeis, contabilidade financeira e de custos, fases de planejamento, controles internos também características pessoais, como liderança, ética profissional, comunicação e cooperação, entre outros atributos necessários para o correto exercício de suas funções e confiança por parte dos outros gestores e demais membros da corporação (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

A controladoria está totalmente ligada à contabilidade gerencial. Segundo Crepaldi (2012, p.6) “a contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais.” Ou seja, os conceitos de controladoria e contabilidade gerencial são próximos, pois remete para o mesmo caminho, a oferta de informações contábeis gerenciais úteis as tomadas de decisões das organizações.

A contabilidade utiliza técnicas para evidenciar a situação patrimonial de uma organização em certo período de tempo e a contabilidade gerencial utiliza outras ferramentas e indicadores que de acordo com Basso, Filipin, Enderli (2015, p.19) servem “para gerar informações mais detalhadas para atender demandas de outros usuários que delas necessitam para fundamentar suas decisões [...] produzem várias outras informações situacionais para uma visão mais adequada à compreensão do ocorrido no tempo.”

A contabilidade gerencial se utiliza de outros instrumentos que ampliam as informações básicas contábeis analisando e elencando os pontos relevantes dos demonstrativos contábeis tornando-os demonstrativos gerenciais. De acordo com Coronado (2006, p.25) a contabilidade gerencial “...trabalha com o planejamento de operações futuras utilizando-se de números reais e estimados na busca da otimização dos resultados”. A contabilidade gerencial vem em prol a busca de resultado para a empresa.

Os autores Atkinson et. al (2000, p.36) conceituam a contabilidade gerencial como o “Processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores [...] direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.” Assim a existência do vínculo entre a controladoria e a contabilidade gerencial, pois conforme a necessidade os processos sofrem adequações, sendo atualizados e quando úteis se estabelecem, mas a essência prevalece.

2.2 Teoria Contingencial

A teoria da contingência apresenta como premissa que nas organizações não existe somente uma estrutura organizacional, mas que há variações e essas dependem dos fatores

contingenciais (DONALDSON, 1999). Os fatores podem ser o tamanho da organização, estratégia, tecnologia, entre outros. Os autores (LAWRENCE; LORSCH, 1973) informam através de suas pesquisas, comparando a relação entre as organizações e ambiente, que as contingências vindas de fora da empresa dependendo da forma que influenciam os processos podem ser barreiras ou a chance de crescimento para aperfeiçoar a organização.

A contingência traz consigo uma variável influente para as organizações, o ambiente externo que é considerado incerto (CHENHALL, 2003).

Espejo (2003, p.32) na sua pesquisa aponta que “a conjunção de fatores contingenciais implica em um arranjo que contribuiria para melhores resultados para a organização.” Assim sendo, os gestores e responsáveis pelas organizações, devem estar atentas as mudanças que ocorrem na sociedade que conseqüentemente afetam as organizações por serem considerados fatores de contingência.

Em relação ao objetivo da teoria da contingência os autores Andrade e Amboni (2007, p.184) enfatizam que “é compreender como a organização se relaciona com o ambiente, mostrando a existência de uma relação funcional entre as condições do ambiente a as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.” Chiavenato (2000, p.386) quando traz em sua obra outras pesquisas de autores sobre a teoria da contingência, conclui que “...não existe uma única maneira de organizar. [...] as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais.”

Os princípios básicos da teoria da contingência segundo Caravantes, Panno, Kloeckner (2005, p.166) são “não há uma melhor maneira de organizar” e “uma determinada forma de organizar não será igualmente eficaz em todas as situações.” A base da teoria contingencial é que nas organizações ocorrem mudanças, não há uma única fórmula, um único procedimento que fique perene principalmente porque a teoria da contingência apóia que há fatores que influenciam nos processos organizacionais.

Andrade; Amboni (2007) fazem referencia aos fatores contingências ambiente, estratégia, estrutura e tecnologia, alegando que mudanças nesses fatores afetam as organizações, pois para os contingencialistas tudo depende, ocorrem instabilidades nas estruturas organizacionais, isso porque as organizações são sistemas abertos, podendo influenciar e serem influenciadas.

O fator contingencial ambiente é um fator externo à organização; a estrutura que é controlável pela empresa e a estratégia que tem capacidade de influenciar nos processos da empresa são fatores internos; a variável tamanho pode considerar o número de colaboradores da empresa e a tecnologia tem haver com o seu uso na elaboração das informações e na realização da atividade fim da empresa, produtos e serviços (BRIZOLLA; FASOLIN; LAVARDA, 2014).

Neste sentido o estudo de Scheffel, Cunha, Lima (2012) buscou identificar as estratégias utilizadas por uma empresa do setor elétrico em decorrência das contingências do mercado, ocorridas entre os anos 2000 e 2010. Como resultado o estudo apresentou que as estratégias adotadas pela empresa acompanharam as mudanças o que levou ao crescimento da mesma, pois aproveitaram as oportunidades minimizando as ameaças.

A pesquisa de Beuren; Fiorentin (2014) verificou se os fatores contingenciais ambiente, tecnologia, estratégia, estrutura e porte organizacional influenciam os atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial em empresas têxteis de pequeno porte do estado do Rio Grande do Sul. Foram aplicados questionários e o resultado indica que a variável externa ambiente causa maior influencia em relação a gostos e preferências dos clientes. Portanto devem ser permitidos melhorias e avanços no sistema e no suporte ao processo decisório dessas empresas quando afetadas pelos fatores contingenciais.

O estudo de Brizolla, Fasolin, Lavarda (2014) verificou como os fatores contingenciais impactaram no orçamento de uma Instituição de Ensino Superior. Os resultados indicaram que a instituição está inserida em um ambiente bastante dinâmico, que a tecnologia está bastante presente nas rotinas e processos da atividade institucional e trata-se de uma organização de médio-grande porte. Ainda apresenta um baixo grau de descentralização e as estratégias são consideradas importantes. Os respondentes destacaram a importância do orçamento para a instituição, utilizando a contabilidade financeira para a base do orçamento, demonstrando a ligação existente entre esses dois aspectos.

3 METODOLOGIA

Considerando o objetivo de verificar como os fatores contingenciais influenciam na estrutura da controladoria de uma Instituição de Ensino Superior comunitária no Estado do RS, o estudo em questão apresenta característica descritiva. De acordo com Gil (2010, p.27) “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população”. Portanto o estudo que é voltado a descrever as particularidades de um determinado grupo possui esta característica.

A abordagem do estudo é qualitativa, que segundo Martins; Theóphilo (2009, p. 140) é utilizado “para descobrir e entender a complexidade e a interação de elementos relacionados ao objeto de estudo.” Desta forma, o estudo quer buscar os fatores que influenciam em um determinado setor de uma organização sem a utilização da estatística. Para tanto o procedimento de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que na concepção de Vergara (2009, p.44) “...é o circunscrito a uma ou a poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.” Isto posto, o presente trabalho compreende exatamente esta definição porque trata de um estudo específico de uma Instituição de ensino, contendo características e mecanismos próprios da organização em questão.

Neste estudo um dos procedimentos de coleta de dados adotada e a pesquisa por meio de questionário com questões fechadas e entrevista semiestruturada. O instrumento de coleta de dados onde consta o questionário e a entrevista semiestruturada foi adaptado de Verhagem; Lavarda (2011). Dessa forma Andrade (2003) e Ludwig (2009) apresentam no contexto que o questionário compreende um aglomerado de perguntas, as quais foram respondidas por respondentes que detém uma fonte competente de dados, compreenderam as perguntas e responderam com boa vontade.

A entrevista semiestruturada foi realizada com os colaboradores, que atuam diretamente na unidade de controladoria da instituição. Para Martins; Theóphilo (2009, p. 89-90) a entrevista semiestruturada “é conduzida com o uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador”. A entrevista terá como foco, extrair o máximo de informações e evidências sobre a controladoria e os fatores que a influencia.

Na unidade de controladoria da instituição de ensino, da qual o estudo tem base, trabalham onze colaboradores, entre pós graduados na área contábil, graduados, estudantes de ciências contábeis, cursando graduação na área da saúde e cursando ensino médio. O questionário foi aplicado para dez destes onze colaboradores. O mesmo não aplicou-se a pesquisadora do estudo, evitando influenciar nos resultados do mesmo. Posteriormente foi realizada a entrevista semiestruturada individual com cada um dos dez colaboradores que responderam o questionário, visando coletar os dados necessários para atender o objetivo do estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A aplicação do questionário foi realizada em primeiro lugar, com o intuito de verificar com os respondentes, colaboradores da unidade de controladoria, a avaliação das variáveis contingenciais.

Quanto ao fator contingencial ambiente o foco foi verificar se o ambiente no qual a instituição está inserida é muito estável, com mudanças lentas e previsíveis ou se é muito dinâmico, com mudanças rápidas e imprevisíveis. Os respondentes puderam escolher entre 7 níveis, sendo que no 1 o ambiente da instituição é muito estável e no 7 muito orgânico, ou seja, quanto maior a nota maior a ocorrência de imprevistos no ambiente.

Assim sendo, a média da variável ambiente foi de 5,04, apresentando maior dinamismo na variável atitudes da concorrência (5,40) e menor dinamismo na variável ambiental competição por mão-de-obra (4,60). Ressalta que todas as médias das variáveis contingenciais foram superiores a 3,50 o que adverte que instituição está num ambiente que ocorrem aceleradas mudanças, um ambiente orgânico.

Tabela 1 – Variável contingencial ambiente

Categoria Ambiente	Média
Atitudes da concorrência	5,40
Competição por mão-de-obra	4,60
Tecnologia aplicada ao processo de prestação de serviço	5,20
Restrições legais, políticas e econômicas do setor	5,30
Preferências dos clientes do setor	4,70
Media Geral	5,04

Fonte: Dados conforme pesquisa

Em relação à variável tecnologia, o foco foi em constatar se a instituição não usa (nota 1) ou usa com grande intensidade (nota 7) algumas ferramentas e características tecnológicas.

Entre as categorias escolhidas o resultado médio da variável contingencial tecnologia foi de 5,80. Destaca-se que houve um empate com média 6,00 entre três variáveis, a variável armazenamento de dados, troca de dados de forma eletrônica e sistema integrado (ERP), o que demonstra que a instituição, assim como a unidade de controladoria, utiliza a tecnologia nos trabalhos rotineiros para a execução das tarefas de forma intensa. A variável que apresentou menor média foi a CRM (gerenciamento da relação com o cliente), que acaba sendo mais frente a frente do que através da tecnologia.

Tabela 2 – Variável contingencial tecnologia

Categoria Tecnologia	Média
Publicidade na Internet por redes sociais	5,60
CRM (gerenciamento da relação com o cliente)	5,40
Armazenamento de dados	6,00
Troca de dados de forma eletrônica	6,00
Sistema Integrado (ERP)	6,00
Média Geral	5,80

Fonte: Dados conforme pesquisa

A terceira variável a ser considerada no estudo foi a variável estrutura. Buscou-se saber o nível de delegação da alta gerência, sendo que nota 1 significa que nunca delega e nota 7 mostra que há uma delegação total. O resultado, conforme tabela 3, para a variável estrutura teve média de 5,06. A categoria que apresentou maior média foi **Decisões de preços** (5,40) e menor média Seleção de investimentos relevantes (4,50). Considerando a média 3,50 para o estudo, conclui-se que na instituição há centralização de decisão por parte da alta gerência.

Tabela 3 – Variável contingencial estrutura

Categoria Estrutura	Média
Oferecimento de novos cursos	5,10
Contratação e demissão de pessoal	5,30
Seleção de investimentos relevantes	4,50
Alocação orçamentária	5,00
Decisões de preços	5,40
Média Geral	5,06

Fonte: Dados conforme pesquisa

Com o intuito de averiguar o nível de prioridades estratégicas da instituição foi estudada a variável estratégia. Foram elencadas categorias para que fossem avaliadas na escala de 1 a 7, a nota indicaria que quanto mais próximo de 1 a instituição não considera importantes as estratégicas mencionadas e mais perto de 7 que considera muito importante.

A média para essa variável foi de 5,90, segundo a tabela 4, verifica-se que a instituição considera relevante as prioridades estratégicas, ficando com a maior média a estratégia Buscar alta qualidade do serviço, muito maior que a concorrência (6,80), seguido da estratégia A imagem da marca ser muito melhor do que a concorrência (6,20). Apresentando a menor média ficou a estratégia Ter um preço de venda muito menor que o da concorrência com média 3,50. Assim, para as categorias consideradas no estudo, a instituição em questão, demonstra em relação a variável estratégia considerar relevante.

Tabela 4 – Variável contingencial estratégia

Categoria Estratégia	Média
Buscar alta qualidade do serviço, muito maior que a concorrência	6,80
Oferecer suporte ao cliente do serviço	6,20
Desenvolver características únicas do serviço	6,10
A imagem da marca ser muito melhor do que a concorrência	6,60
Investir em pesquisa e desenvolvimento muito mais que a concorrência	6,20
Ter um preço de venda muito menor que o da concorrência	3,50
Média Geral	5,90

Fonte: Elaborado conforme pesquisa

Na tabela 5, aplicada aos respondentes do questionário, procurou verificar se a controladoria da instituição possui os componentes elencados. Verificando-se que de forma unânime a controladoria da instituição em estudo apresenta todos os componentes citados que vão desde itens obrigatórios, segundo as Leis vigentes, como escrituração contábil e fiscal, demonstrativos contábeis e prestação de contas institucionais, assim como também itens que fazem parte da controladoria no que tange a geração de informação para tomada de decisão por parte do nível estratégico da organização e para controle das operações.

Tabela 5 – Controladoria

Componentes	Sim	Não
Escrituração contábil	X	
Escrituração fiscal	X	
Demonstrativos contábeis	X	
Relatórios gerenciais	X	
Prestação de contas institucional	X	
Elaboração do orçamento	X	
Controle do orçamento	X	
<i>Forecast</i> (orçamento revisado)	X	
Previsão de cenários	X	
Elaboração do Balanço Social	X	

Capacitações	X	
Avaliação de desempenho	X	
Previsões de investimentos na unidade	X	
Prazos a cumprir	X	
Controle de metas	X	
Planejamento operacional da unidade	X	
Plano de recursos humanos	X	
Plano de suprimento e estocagem	X	
Acompanhamento das mudanças contábeis	X	
Acompanhamento das mudanças fiscais	X	
Revisão contínua dos processos	X	

Fonte: Dados conforme pesquisa

Dando sequência foi realizada com os colaboradores da unidade a entrevista semiestruturada. Quanto à importância da controladoria para a instituição, os entrevistados destacaram que ela é indispensável, abrangendo a atividade contábil, orçamentária e de prestação de contas, registrando e controlando os processos, auxiliando a direção (ENTREVISTADO 1; 5; 6; 7). O entrevistado 4 elenca que vivenciou a evolução da controladoria dentro da instituição, pois atualmente a informação gerada é utilizada e anteriormente era feita somente para cumprir exigências legais, era uma contabilidade burocrática. Segundo o entrevistado 10 “a controladoria busca proporcionar o alinhamento entre os recursos e os propósitos institucionais. Contribui para o planejamento, efetua controles e gera informações ao processo decisório.”

Na resposta da maioria dos entrevistados os envolvidos na controladoria além dos colaboradores da unidade é diretamente a VRA (Vice Reitoria de Administração) e todos os departamentos e setores, pois há dependência das outras unidades no fluxo e geração das informações.

Quanto ao funcionamento da controladoria, segundo o entrevistado 4 “é um setor administrativo da universidade, onde recebe informações e precisa trabalhá-las para gerar os relatórios e cumprir os prazos”. O entrevistado 10 coloca que a controladoria “é vinculada a VRA e organizada em três grandes processos, contabilidade geral e fiscal, orçamento e prestação de contas, sendo o processo básico a coleta de dados, processamento, geração de informações e relatórios produzindo *feedback* para qualificar os processos.”

Em relação ao perfil dos colaboradores da unidade de controladoria, o entrevistado 9 citou “pessoas capacitadas, dedicadas, éticas e disciplinadas”. Além disso, conforme os demais entrevistados são pessoas com a devida formação, graduação em ciências contábeis ou estudante da área e conhecimentos de informática, trabalho em equipe, comunicação, organização, sigilo e comprometimento. Atualmente, conforme o quadro 1, há onze colaboradores ligados a unidade de controladoria da instituição, sendo cinco pós graduados na área contábil, um cursando pós graduação na área contábil, um graduado em ciências contábeis, dois em processo de graduação na ciência contábil, um com graduação em andamento na área da saúde e um cursando ensino médio.

Quadro 1– Formação e função dos colaboradores da Controladoria

Formação	Função na Controladoria					Total na Formação
	Especialista	Analista	Assistente	Auxiliar	Jovem Aprendiz	
Pós-Graduação na área contábil	1	3	1			5
Pós-Graduação na área contábil em andamento			1			1
Graduação em Ciências contábeis			1			1

Graduação em andamento Ciências Contábeis			2			2
Graduação em andamento área da saúde				1		1
Ensino médio em andamento					1	1
Total de colaboradores	11					

Fonte: Dados conforme pesquisa

É relevante destacar que a colaboradora na função de especialista é a Contadora da instituição. A colaboradora que faz graduação na área da saúde exerce a atividade de arquivamento e a colaboradora que cursa ensino médio é jovem aprendiz na instituição participando da atividade do arquivo, não sendo uma vaga efetiva na controladoria.

São vários os relatórios gerados pela controladoria de acordo com os dez colaboradores entrevistados. Há os relatórios que são gerados diariamente para controle e consulta como razões contábeis, relatórios orçamentários e de prestação de contas; há também os mensais como relatórios fiscais e de prestações de contas externos, podendo ser esses dois últimos anuais. Além disso, O entrevistado 4 destacou que “é elaborado anualmente o Balanço Social como uma forma de prestar contas a comunidade das ações institucionais levando em consideração a qualidade de instituição de ensino comunitária.”

De acordo com dados fornecidos pela entrevistada 10, para o nível estratégico da instituição são gerados mensalmente diversos relatórios como Balancetes, a Demonstração do Resultado do mês (consolidado e mantidas), a Demonstração do Resultado evolução no ano (consolidado), a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e o relatório mensal da Controladoria. De forma trimestral são apresentadas as Notas Explicativas e informações quanto à evolução de receitas e despesas das mantidas, de laboratórios e de unidades específicas. De forma anual a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), a Demonstração das Mutações do Patrimônio Social (DMPL) e o Balanço Patrimonial com Análise Vertical e Análise Horizontal.

De forma obrigatória a instituição divulga anualmente os seguintes relatórios: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Valor Adicionado, Demonstração do Fluxo de Caixa, Demonstração das Mutações do Patrimônio Social e Notas Explicativas.

Sobre a visão do resultado do trabalho de cada um no todo da controladoria, todos os entrevistados vêm de forma positiva. Cada um realizando a sua parte os prazos são cumpridos, caso contrário o resultado fica comprometido, ou seja, todos são parte fundamental no processo (ENTREVISTADO 3; 5).

Os entrevistados se colocaram a favor da busca pela qualificação. O entrevistado 2 destaca que “os cursos podem trazer benefícios tanto para o colaborador em si quanto para o setor (controladoria).” Conforme outros entrevistados ocorrem durante os cursos e eventos, troca de experiências, por isso a importância da busca pela atualização, aprimorar conhecimentos que refletem no desempenho das atividades (ENTREVISTADO 3; 10). O entrevistado 1 enfatiza que os cursos da área do orçamento são de valores expressivos e muitas vezes realizados em capitais, dificultando assim a qualificação nessa área.

Em relação ao aprendizado de uma língua estrangeira, a maioria elencou que hoje não há a necessidade na unidade de controladoria da Instituição. O entrevistado 8 destacou que “seria bom alguém saber, pois quando surgir a necessidade o setor vai enfrentar dificuldades.” O entrevistado 9 respondeu que na atividade em relação a projetos com prestação de contas de nível global há a intervenção da Assessoria Internacional da Instituição quando no preparo da mesma.

O estudo de Brizolla, Fasolin, Lavarda (2014), que tratou das variáveis contingências em relação ao sistema orçamentário de uma instituição de ensino, mostrou que o ambiente da instituição é dinâmico, com tecnologia permanente, ocorrendo baixo grau de descentralização e considerando relevantes as estratégias. Comparando com este estudo, percebe-se diferença no comportamento da variável estrutura, verificando-se que há centralização de decisão e nas demais se mostrou equivalente.

Conforme abordado no estudo de Fagundes et. al (2008) por meio da teoria da contingência foi possível, com sucesso, estruturar uma pesquisa na área de gestão de cursos de contabilidade que pode ser aplicada em diversas instituições. Assim, como neste estudo, foram elaborados questionário e entrevista semiestruturada que após analisados foi possível verificar a influencia de fatores contingencias em uma instituição de ensino superior comunitária.

No estudo de Beuren; Fiorentin (2014) foi constatado, baseado em empresas do ramo têxteis do Rio Grande do Sul que os fatores contingenciais influem nas características do Sistema de Contabilidade Gerencial. Os achados estão de acordo, a pesquisa presente aplicada em instituição de ensino, constatando-se que as variáveis ambiente, tecnologia, estrutura e estratégia são influenciadas. Tais resultados corroboram com a base conceitual, em que de acordo com a teoria da contingência a estrutura das organizações sofre variações, não é fixa, de acordo com os fatores contingenciais (DONALDSON, 1999).

CONCLUSÃO

O estudo objetivou verificar como os fatores contingenciais influenciam na estrutura da controladoria de uma Instituição de Ensino Superior comunitária no Estado do RS. Sendo assim os resultados da pesquisa apontaram que o ambiente da instituição, é orgânico, com mudanças quando necessárias. A tecnologia faz parte do todo institucional, que ocorre centralização da decisão em relação à variável estrutura e que a estratégia está presente e é de extrema importância para a instituição. Além disso, os entrevistados elencaram que há reconhecimento da unidade através das atividades que executam, com pessoas capacitadas e relatórios em tempo hábil. Ainda, destacou-se a importância da busca pela qualificação e oportunidade em relação ao aprendizado de língua estrangeira.

Em relação à variável ambiente a instituição está em um ambiente orgânico, passando por modificações quando necessário para manter a qualidade de ensino e prestação de serviços institucionais. Quanto à variável tecnologia, mostra-se muito presente e necessária para a agilidade dos processos dentro da instituição em estudo. Constatou centralização da decisão por parte da alta gerência quando verificada a variável estrutura, principalmente na categoria Decisões de preços.

Os respondentes indicaram média superior a 3,50 em relação à variável estratégia, o que indica que a instituição considera importante essa variável contingencial, usando à favor da instituição no tange a busca por diferencial em relação a qualidade do serviço prestado. Além disso, a unidade executa diversas atividades que são de responsabilidade da controladoria a sua execução.

A aplicação do questionário trouxe constatações relevantes acerca da unidade de controladoria na instituição em estudo. Os respondentes destacaram evolução e reconhecimento da controladoria através da relevância das informações elaboradas por pessoas capacitadas em tempo hábil para auxílio nos processos e tomada de decisões.

Atualmente a unidade de controladoria da instituição de ensino em estudo tem seu quadro de colaboradores constituído por onze pessoas com a devida formação e capacitação, sendo uma a contadora. Destes, todos enfatizaram que enxergam que seus trabalhos refletem no todo da controladoria e conseqüentemente no cumprimento das metas institucionais.

Os entrevistados elencaram as informações e demonstrativos gerados pela unidade, atendendo demandas internas, direção e os órgãos externos conforme a legislação, sendo a periodicidade dos mesmos de diários à anuais e publicação obrigatória do Balanço Patrimonial, DRE, DVA, DFC, DMPL e Notas Explicativas.

Os entrevistados enfatizaram a importância da busca pela qualificação que conseqüentemente quando realizada é aplicada na execução das atividades dentro da controladoria, assim como destacam o alto custo dos cursos na área de orçamento. Quanto a necessidade da língua estrangeira na unidade foi destacado que ainda não é necessária porém seria complacente a aprendizagem para que no surgir a necessidade alguém da unidade possa assumir.

Nesse sentido o resultado do estudo, atingindo o objetivo desejado, mostra que a unidade de controladoria da instituição de ensino superior comunitária do estudo, sofre influência dos fatores ambiente, tecnologia, estrutura e estratégias. Sugere-se como pesquisa adicional realizar estudos em unidades de controladoria de outras atividades empresariais, adequando os fatores a serem pesquisado, visando verificar a influencia ou não de fatores contingências. Assim como a realização do estudo em outras intuições.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003. Cap. 12, p. 139-161

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007. Cap. 14, p.183-197

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S.M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 1, p.33-74

BASSO, I. P.; FILIPIN, R.; ENDERLI, S. M. **Estrutura, análise e interpretação de demonstrações contábeis**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2015. 236p.

BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do estado do rio grande do sul. **Revista de ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 196-212, abr. 2014

_____. I. M.; SCHLINDWEIN, A. C.; PASQUAL, D. L. Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças – RCF**. São Paulo, v. 18, n. 45, p. 22-37 set./dez. 2007

BRANDT, Valnir Alberto. A contabilidade gerencial e sua relação com a teoria institucional e a teoria da contingência. **Revista ciências sociais em perspectiva**. Unioeste, Cascavel, v. 9 n. 17, p. 135-147 2º sem. 2010

BRIZZOLA, M. M, B.; FASOLIN, L. B.; LAVARDA, C. E. F. **O processo orçamentário sob a ótica contingencial em uma Instituição de Ensino Superior do estado do RS**. In: CONGRESSO AMPCONT, 2014. **Anais...**, 2014.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C.C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: Teorias e Processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Cap. 11, p.165-176

CAVALCANTE, D. S.; LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R.; GALLON, A. V. Características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Universo Contábil**, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, v. 8 n.3, p. 113-134, jul/set, 2012

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context : findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, p. 127-168, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Cap. 18, p.381-425.

CORONADO, O. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 2, p.23-28

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012. 426p.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 104-131.

ESPEJO, M. M. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma Abordagem Multivariada**. Tese(Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SãoPaulo, 2008, 216 f.

FAGUNDES, J. A.; SOLER, C. S.; FELIU, V. R.; LAVARDA, C. E. F. Proposta de pesquisa em contabilidade: considerações sobre a teoria da contingência. **Revista de contabilidade do mestrado em ciências contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.13, n.2, p.1, maio/ago, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 4, p.25-43

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973. Cap. 8, p.209-235

LUDWIG, A. C. W. **Fundamentos e práticas de metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 2009. Parte 2. Cap. 5, p.63-69

LUNKES, R. J; SCHNORRENBARGER, D; GASPARE TTO, V. Um estudo sobre as funções da controladoria. **RCO – Revista de contabilidade e organizações – FEA-RP/USP**, v. 4, n. 10, p. 107-126, set./dez 2010.

_____. R. J.; SCHNORRENBARGER, D.; GASPARETTO, V.; VICENTE, E. F. R. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil.

Revista universo contábil, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, v. 5, n.4, p. 63-75, out./dez., 2009

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 247.

MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Ano XXIX, n. 126, nov./dez. 2000.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 7, p.127-147.

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009. Cap. 1, p.15-24.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. Cap. 1, p.3-12.

POLITELO, L.; GUSE, J. C.; LEITE, M.; SILVA, T. P.; DORR, A. C. Uma análise em organização sob a ótica da Controladoria Empresarial. **Desafio online**, v. 2, n. 1, p. 487-504, jan/abr 2014.

SANTOS, A. R. P.; PADOVEZE, C. L. Contribuição à estruturação de sistemas de informações de controladoria estratégica. **Revista Brasileira de Contabilidade**. n. 162. p.65-77, Nov./dez 2006.

SCHEFFEL, F. R.; CUNHA, A. S.; LIMA, M. A. Teoria da Contingência Estrutural: as mudanças estratégicas ocorridas de 2000 a 2010 em uma empresa do setor elétrico. **INTERFACE - Revista do centro de ciências sociais aplicadas** – Natal/RN, v.9, n.1, p. 40-53, jan/jun 2012

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 4, p. 41-49.

VERHAGEM, J. A.; LAVARDA, C. E. F. **Inovações no processo orçamentário a luz da abordagem contingencial em uma empresa de grande porte do sul do Brasil**. In: CONGRESSO ANPCONT. 2011. **Anais...**, 2011.