

ANÁLISE APRECIATIVA DA PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA CONTROLADORIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Rezilda Rodrigues Oliveira

Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: rezildarodrigues@yahoo.com.br

Givanildo Pereira de Souza

Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: givanildopsouza09@gmail.com

Linha Temática: Controladoria no Setor Privado

RESUMO

Inovação e mudança organizacional são questões que interessam às pesquisas nas áreas de contabilidade e controladoria, sobretudo àquelas relacionadas às estratégias de negócios em Instituições de Ensino Superior (IES). Sendo assim, objetivou-se fazer uma análise apreciativa da proposta de criação (e implantação) de uma controladoria na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu (FACIG), associada ao delineamento do perfil do *controller* (profissional que será por ela responsável). No referencial adotado, discute-se os seguintes temas: controladoria e a figura do *controller* em uma IES, além da utilização da abordagem e metodologia da Investigação Apreciativa, na vertente positiva/generativa ligada ao desenvolvimento organizacional. Foi empregado o modelo de 5-D na pesquisa: D1 – *Definition/Definição*, D2 – *Discovery/Descoberta*, D3 – *Dream/Sonho*, D4 – *Design/Planejamento* e D5 – *Destiny/Destino*, mediante o qual se deu a coleta e a análise dos dados realizados em simultâneo e de modo participativo. Preparou-se um estudo de caso qualitativo, descritivo-exploratório e explicativo, que envolveu oficinas, reuniões e levantamento documental, validados pelo grupo colaborativo constituído por representantes do corpo administrativo, das Coordenações de Cursos, dos docentes e da alta direção da FACIG. Deste modo, delineou-se a configuração de um ciclo apreciativo calcado na definição, descoberta e sonho aplicados à criação (e implantação) de uma Controladoria, juntamente com a emergência da figura do *controller* da FACIG, atrelados à incumbência de analisar, gerar e distribuir informações estratégicas, coordenar e cooperar com os processos de tomada de decisões, no âmbito de um novo modelo de gestão identificado com a avaliação da qualidade do ensino superior nesta IES.

Palavras-chave: Instituição de Ensino Superior, Controladoria, Investigação Apreciativa.

1. INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES), sobretudo as do setor privado, segundo Souza e Ott (2003), por dependerem da geração de resultados econômicos precisam lutar por sua sobrevivência, razão pela qual devem se empenhar na busca de mecanismos de gestão que assegurem a continuidade de suas atividades, enquanto contribuem para a produção, aplicação e transmissão do conhecimento (CITTADIN, 2011; MEYER JR.; PASCUCCHI; MANGOLIN, 2011). Deste modo, é imperativo que as IES privadas contem com uma área capaz de

coordenar a estrutura do seu modelo de gestão, acompanhar as informações desse segmento de mercado e oferecer suporte informacional à tomada de decisão (CITTADIN, 2011).

A controladoria preenche tais requisitos. Borinelli (2006) assegura que esta deve ser responsável pelo controle do processo de gestão bem como gerar e fornecer informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial. Por sua vez, Almeida, Parisi e Pereira (2001) afirmam que as atribuições dessa área estão ligadas a um conjunto de objetivos, provenientes da missão da organização, os quais, quando realizados adequadamente, viabilizam o processo de gestão. Além dessas funções, à controladoria também cabe o papel de monitorar os paradigmas de qualidade, informando e interagindo com as diversas áreas da organização, buscando a excelência empresarial, associando custo e qualidade como responsabilidade de todos (MENEZES, 2001).

Diante destes desafios, as IES precisam implementar mudanças impulsionadas pelo seu potencial positivo, que as tornem organizações empolgantes e dinâmicas. Tal reflexão, leva a autores ligados à Investigação Apreciativa (IA), tais como Cooperrider e Whitney (2006), para quem essa abordagem constitui uma forma de inovação e mudança organizacional, segundo a lógica positiva e generativa. Trabalha-se com identificação de possibilidades futuras, novas formas de ver o mundo, novos conceitos, metáforas e representações simbólicas traduzidas em proposições provocativas que possam fundamentar a transformação de desejos em algo concreto.

Um dos exemplos é a construção coletiva dos sonhos (visão e missão) da organização, que impulsiona as ações para a busca do ideal comum, ou seja, seus objetivos e metas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Estas ideias se aproximam do pensamento de Mosimann e Fisch (1999, p. 23), para quem “a controladoria tem a obrigação de empregar todas as suas forças para certificar-se do cumprimento da missão e da continuidade da empresa”. Da mesma forma, espera-se que coordene o comportamento humano e organizacional através dos sistemas de controles gerenciais, alinhando os objetivos das pessoas com os objetivos da empresa, em busca do cumprimento da missão que é a sua razão de ser (CRISPIM; CABRAL; LIBONATI, 2011).

A partir desta concepção, neste artigo objetivou-se fazer uma análise apreciativa da proposta de criação (e implantação) de uma controladoria na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu (FACIG), associada ao delineamento do perfil do *controller* (profissional que será por ela responsável). No referencial, discute-se os seguintes temas: controladoria e a figura do *controller*, gestão de instituições de ensino superior e IA (na vertente positiva/generativa ligada ao desenvolvimento organizacional).

Já na metodologia, adotou-se o modelo de 5-D: D-1 – *Definition*/Definição, D2 – *Discovery*/Descoberta, D3 – *Dream*/Sonho, D4 – *Design*/Planejamento e D5 – *Destiny*/Destino, aplicado ao caso da FACIG. Foi feito um recorte do ciclo apreciativo concentrado na definição, descoberta e sonho, cuja realização envolveu oficinas, reuniões e levantamento documental, validados por um grupo colaborativo representativo dos diferentes segmentos da entidade. Diante desta demarcação e contexto, além desta Introdução, o artigo contém fundamentação teórica, seguida pela metodologia, análise dos resultados alcançados e as conclusões a que se chegou no trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria versus Figura do *Controller* no Contexto das Instituições de Ensino Superior Privadas

As IES privadas, como as demais de sua categoria, convivem com a alta competição por alunos, ao lado do confronto com o elevado índice de inadimplência, evasão e ociosidades

de vagas, a demandar a adoção de modelos de gestão acadêmica mais adequados aos novos tempos (MEYER JR, 2004). Cada vez mais essas organizações necessitam implantar e fazer uso de sistemas de controles gerenciais, para analisar o ambiente e a gestão organizacional, o que requer desenvolver políticas e estratégias consentâneas com esses desafios internos e externos (JACOMOSSI; SILVA, 2016). Para isto, faz-se preciso saber gerenciar informações, de modo ininterrupto e sistemático, para que as IES desenvolvam vantagem competitiva (SILVA; BEUREN; SILVEIRA 2007), ao mesmo tempo em se dedicam ao cumprimento da missão de preservar, gerar e difundir o saber (ANDRADE, 2002).

A literatura também aponta a necessidade de maior controle das atividades empresariais, da qual se aponta o papel do *controller* como algo essencial. Afinal, são grandes as demandas por maior acompanhamento das demonstrações contábeis e de controle interno, tendo em vista o processo evolutivo das organizações requerer suportes informacionais cuja complexidade pode ser provida pela ciência contábil (SOUZA et al., 2013). Até mesmo porque Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberg (2010) afirmam que o desenvolvimento da controladoria ocorreu a partir dos conhecimentos básicos da contabilidade. Já o profissional que se ocupa da controladoria, ou seja, o *controller*, identifica-se como um gestor de informações responsável pelo planejamento estratégico da organização (LUNKES et al., 2012).

No contexto organizacional, a controladoria pode ser vista como uma unidade administrativa que participa ativamente do planejamento, execução e avaliação de desempenho de IES privadas, gerando informações que demonstrem tendências. Igualmente, requer domínio da compilação de dados sobre a execução das atividades e se atendem aos paradigmas de qualidade, conformando a avaliação de desempenho em relação ao resultado realizado e às metas estabelecidas (CITTADIN, 2011; MENEZES, 2001).

Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2011), a controladoria responde pelas atividades de elaboração de projetos, implementação e manutenção de sistemas integrados de informações operacionais, financeiras e contábeis, não importando se a organização tem ou não finalidades lucrativas. A controladoria não se limita a uma função específica, de modo que o *controller* precisa ter visão ampla do negócio e estar familiarizado com o funcionamento organizacional, a fim de obter eficácia no processo de gestão. Aliás, a abrangência das atividades e funções da controladoria varia de entidade para entidade, em decorrência do seu porte, cultura, mercado em que atua, ramo de atividades e outros fatores (GUIMARÃES et al 2009; BORINELLI; ROCHA, 2007).

Conforme Cavalcante et al. (2012 p. 117), essas diversidades de funções podem ser “influenciadas pela estrutura organizacional, pelo objeto social, pelo modelo de gestão adotado ou por outras particularidades”. Fica difícil dizer com precisão quais são as funções da controladoria. Mesmo assim, para Borinelli e Rocha (2007), a controladoria congrega aspectos que são pertinentes e típicos de um sistema de organização formal. Um deles seria a existência de uma missão explícita para o órgão da controladoria, justamente para “promover a convergência das pessoas que nela atuam para o rumo desejado pela organização” (BEUREN; GOMES; LUZ, 2012, p. 166).

No próprio organograma, a posição hierárquica da controladoria e sua localização dependem do “porte da organização, da idade, tipo de atividade, origem de capital acionário e da complexidade das atividades da organização bem como o modelo de gestão adotado pelos principais gestores” (FREZATTI et al. 2009, p. 34). Recomenda-se que sua estruturação atenda às necessidades de controle das atividades rotineiras e também de monitoramento das etapas do processo de gestão da empresa. Ou seja, “a estruturação da Controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessárias à gestão, tanto dos aspectos rotineiros como dos gerenciais e estratégicos” (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2011, p. 7).

Pesquisas evidenciam que a maioria das unidades organizacionais de controladoria, formalizadas nas estruturas das organizações, assumem o papel de um órgão de linha (BEUREN; GOMES; LUZ, 2012; BORINELLI; ROCHA, 2007). *Pari passu* com a criação e estruturação de uma controladoria, insere-se a figura do *controller*, juntamente com suas atribuições factíveis à conscientização dos gestores, em face de sua contribuição e importância no processo de gestão para que possa garantir o efetivo comprometimento deste processo (FIETZ; COSTA; BEUREN, 2007). Em suma, a criação de uma controladoria em uma IES requer fazer o diagnóstico da situação atual, estabelecer quais são as funções do *controller*, definir que posição hierárquica é mais adequada e determinar o estilo de gestão que será adotado (CITTADIN, 2011).

Como visto, esta tarefa consiste em empreender inovações nos arranjos e processos organizacionais, além de mobilizar a cultura organizacional em torno da inovação e mudança, entre outros fatores ligados ao desenvolvimento organizacional. Sendo assim, há que se discorrer sobre a IA, como a opção que foi considerada por ser uma abordagem consentânea com as transformações requeridas pela gestão contemporânea das IES (SENIWOLIBA, 2014). A temática posta na próxima seção, coloca em perspectiva a lente apreciativa e generativa aplicada ao estudo realizado neste artigo.

2.2 Abordagem e Metodologia da Investigação Apreciativa (IA)

A *Appreciative Inquiry*, em sua tradução literal dita como Investigação Apreciativa (IA), significa a conjugação entre investigar e apreciar, sugestiva não só da busca de meios para se estudar, perguntar, pesquisar, explorar e inquirir, como também de entender o funcionamento das organizações, de modo positivo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009) e promover a construção de um discurso afirmativo. A IA começou a ser desenvolvida nos anos 80 e tem se propagado ao redor do mundo em diversos tipos de organizações (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010), como uma teoria e prática de mudança positiva (BUSHE, 2010; COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Na discussão teórico-empírica, há relatos de casos em instituições de ensino nas quais a IA envolve as partes interessadas no processo de mapeamento de seus pontos fortes, tanto individuais como coletivos, auxilia na formulação de perguntas sobre possibilidades, projeção de metas e elaboração de planos inovadores, de sorte a permitir que as organizações maximizem seu potencial positivo (BUCHANAN, 2014).

Em razão disso, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p.18) destacam a IA como “um processo de desenvolvimento organizacional (DO) que se origina no pensamento construtivista social e suas aplicações à transformação gerencial e organizacional”. Aqui caber fazer um parêntese relativo à concepção tradicional do DO, geralmente referida como um processo planejado e de longo prazo, que traz transformações e mudanças na cultura de uma organização por meio da utilização da ciência comportamental (CUMMINGS; WORLEY, 2008; ROBBINS, 2005). Trata-se de introduzir melhorias no desempenho organizacional, alcançar maior eficiência e utilizar racionalmente os recursos disponíveis, bem como obter a adesão de todos ao cumprimento de metas alinhadas com a missão organizacional.

No caso da IA, há um contraste com esses preceitos porque os processos de intervenção de natureza apreciativa seguem uma forma antagônica à clássica intervenção do DO (paradigma um), ao se optar pela perspectiva centrada nos aspectos positivos da organização (paradigma dois), como é defendido por Cummings e Worley (2008), ao lado de Cooperrider; Whitney e Stravos (2009). O Quadro 1 denota esse corte paradigmático.

Cooperrider e Srivastva (2009) destacam, então, que se trata de um processo de intervenção no qual se envolve a organização em torno de caminhos que levem à

transformação e mudanças em suas práticas e culturas, a serem implementadas de forma coletiva. Busca-se, inclusive, efetivar mudanças gerenciais em grande escala, contando com pessoas de diversas áreas, na busca por descobertas e potenciais estratégicos que contribuam para o fortalecimento e o futuro da organização, com ganhos financeiros e sociais (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Está implícito na concepção da IA o pressuposto da adoção de formas participativas e intuitivas, nas quais o conhecimento inclui a teoria e a prática generativa como um fator primordial na inovação organizacional (HERON, 1996)

Quadro 1- Abordagem da organização no processo de Desenvolvimento Organizacional

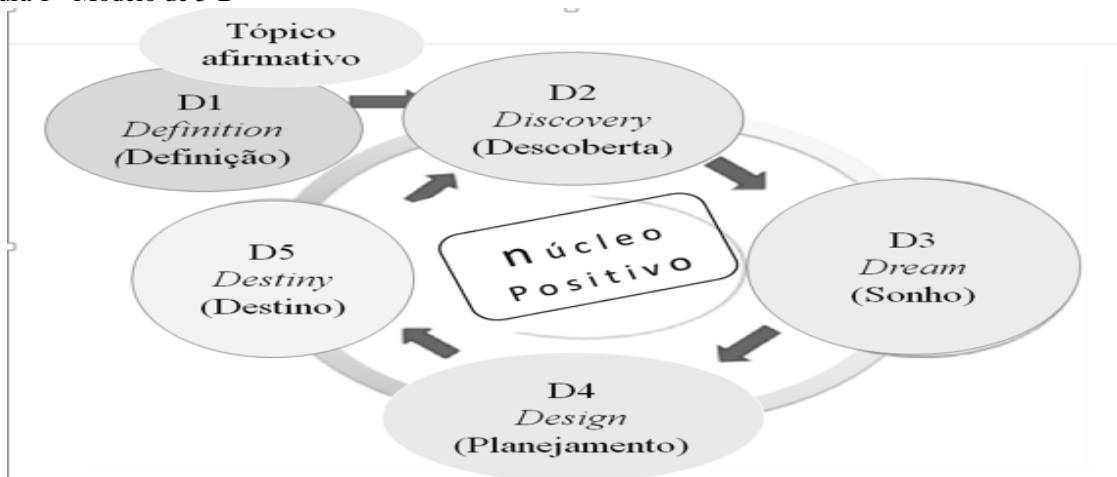
Enfoque clássico (paradigma um)	Enfoque apreciativo (paradigma dois)
1. Identifique o problema 2. Realize uma análise das causas 3. Analise possíveis soluções 4. Planeje alguma ação ou tratamento	1. Aprecie e valorize o melhor que há 2. Imagine o que pode ser ainda melhor do que é 3. Crie mecanismo de diálogo sobre o que deveria ser. 4. Estabeleça estratégias de inovação e criação do que será
Presunção básica: uma organização é um problema a ser resolvido	Presunção básica: uma organização é um mistério a ser desvendado

Fonte: Adaptado de Cooperrider; Whitney e Stavros (2009)

Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), desde a década de 30, as organizações têm se preocupado em apenas detectar os seus problemas, como se fossem algo a ser resolvido, ou seja, um processo de gestão focando apenas o “déficit”. É óbvio, que não se pode fechar os olhos para os problemas que vão surgindo no decorrer desse processo, uma vez que, como sistema aberto, elas precisam interagir com ambientes e pessoas diferentes, que podem ser as causas do surgimento de alguns desafios e dificuldades. Porém, é preciso ir em busca de um outro olhar ou outra maneira de ver os velhos problemas, “pensar fora da caixa” (BARRETT, 2013).

O processo apreciativo começa com a escolha do tópico afirmativo, ou seja, o foco no objeto de estudo e da própria intervenção, que toma por referência o modelo de 5-D proposto por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), formado pelos seguintes “D”: D1 *Definition* (Definição), D2 *Discovery* (Descoberta), D3 *Dream* (Sonho), D4 *Design* (Planejamento) e D5 *Destiny* (Destino), em inglês/português (Figura 1). No ponto de partida, encontra-se a escolha do foco ou tópico afirmativo para o processo da IA, cuja seleção é muito importante por determinar os tipos de dados induzidos e analisados, os quais afetarão a maneira utilizada pelos participantes para se verem e compreenderem a organização.

Figura 1 - Modelo de 5-D



Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (2006)

Para pôr em prática esse modelo, as etapas do 5-D não devem vistas com rigidez, tendo em vista que há plasticidade nesse processo, sendo recomendado fazer adaptações no cenário e no perfil dos participantes do estudo apreciativo. É indicado ter boa noção das realidades ou mundos sociais tal como são criados pela linguagem, interações e relacionamentos entre pessoas, cuja anuência quanto ao trabalho a ser realizado deve ser negociada e transparente (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Acordos preliminares são firmados em torno do objeto do estudo, junto com a elaboração de uma agenda de trabalho montada no D1 Definição, em cujo espectro se estabelece pactos e forma de engajamento dos participantes no delineamento apreciativo.

Na materialização do chamado ciclo apreciativo, do D1 segue-se a descoberta (D2) do que há de melhor, levantando-se narrativas sobre pontos altos ou experiências excepcionais da história dos participantes, que possam configurar os principais fatores de sucesso associados aos resultados exitosos da organização. O eixo central gira em torno da perspectiva traçada pelo tópico afirmativo.

Por sua vez, o estágio do sonho (D3) envolve todas as partes interessadas pela evocação de imagens positivas do futuro e a elaboração de proposições provocativas, que alimentem o planejamento (D4), mobilizem recursos e programem as entregas (D5) produzidas com o processo apreciativo.

Convém salientar que a IA não diz respeito apenas à execução dessa série de passos ou a um dado conjunto de parâmetros, mas seu significado remete a uma prática identificada com a construção da mudança organizacional, delineada de modo crítico e reflexivo, interposta caso a caso. Não existe uma fórmula única para a IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Tudo deve ocorrer de forma aberta e ajustar-se durante o percurso, além de depender do que é construído durante as interações sociais mantidas entre as pessoas (BUSHE, 2010).

Na metodologia, então, a base dos procedimentos sustenta-se nas pessoas que protagonizam este desenho de pesquisa, em que se procura encontrar os pontos fortes de um sistema a fim de utiliza-los como uma plataforma para criar mudanças, desencadeadas pelo modelo de 5-D, tal como foi aplicado no caso da FACIG.

3. METODOLOGIA

O ciclo apreciativo toma a FACIG como objeto de estudo de uma IES privada localizada na Região Metropolitana do Recife, que iniciou suas atividades em outubro de 1998 e já diplomou mais de 3.000 alunos (FACIG, 2015). Os primeiros cursos oferecidos foram os de Licenciatura em Matemática e Bacharelado em Administração, aos quais se adicionou o curso de Bacharelado em Ciências Contábeis.

Desde algum tempo, a IES vinha se mostrando interessada na criação de uma controladoria, havendo clima organizacional favorável ao acolhimento das propostas apresentadas pelo pesquisador ao Diretor-Presidente da FACIG, bem como ao Diretor Financeiro e ao Diretor Acadêmico. Em meados do primeiro semestre de 2018, deu-se início à discussão das temáticas deste trabalho, com ênfase na epistemologia construcionista do diálogo apreciativo (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010).

Como etapa do D1, a pesquisa teve lugar com a formação de um grupo colaborativo envolvido nos trabalhos, tanto da coleta como da análise conjunta dos dados, até a instância de sua validação, conforme acordos firmados com os dirigentes da organização estudada. As atividades desenvolvidas contemplaram pesquisa documental, reuniões e oficinas, observações e registros feitos pelo pesquisador, compondo os dados produzidos junto com o grupo colaborativo. Deste modo, realizou-se a leitura sistemática de documentos ligados à IES, tais como o Estatuto Social de sua mantenedora da FACIG (1998), o Plano de

Desenvolvimento Institucional – PDI (2015-2019) e os Relatórios do Setor Acadêmico (número de matriculados, concluintes e localização) fornecidos pela própria IES.

Cada oficina foi distribuída ao longo do modelo de 5-D, especialmente no D1, D2 e D3, embasados no contexto que considerou as mudanças que vêm acontecendo no mercado de ensino superior no país (aumento da concorrência e redução no número de matrículas, por exemplo), até o reconhecimento da importância do planejamento e do controle financeiro, sem descuidar da gestão de qualidade e, até mesmo a gestão patrimonial das IES.

Na formação do grupo colaborativo (Quadro 2), a montagem considerou o delineamento de seus participantes, segundo a sua posição e área organizacional da FACIG, aliada às justificativas para o convite que lhes foi feito. Para os fins da pesquisa ficou combinado que seria guardado o anonimato de cada integrante do grupo, a serem identificados mediante codificação a ser adotada (se necessário).

Quadro 2 – Grupo Colaborativo do estudo apreciativo da FACIG (momento D1)

Posição	Área Organizacional*	Melhor Razão para o Convite de seu Ingresso na Equipe
Diretor-Presidente/ Diretor-Administrativo	Área Administrativa da FACIG	Sócio da Mantenedora e filho do sócio-fundador, assumiu o comando da Instituição como Diretor-Presidente, em dezembro de 2016. Atua na FACIG desde ano 2000. Formado em Administração de Empresas, tem experiência na área de gestão e logística
Diretor-Financeiro	Área Administrativa da FACIG	Sócio da Mantenedora desde a fundação no ano de 1998. Assumiu a Diretoria Financeira em dezembro de 2016. Formado em Ciências Contábeis, tem experiência na área de gestão pública e privada
Diretor-Acadêmico	Área Administrativa da FACIG	Funcionário da Instituição desde junho de 2016. Tem extensa experiência na área de gestão acadêmica de IES privadas, com mais de 20 anos atuando nesta área
Secretaria Acadêmica – Representando os funcionários administrativos	Área Acadêmica da FACIG	Funcionária da Instituição desde fevereiro de 2010. Formada em Administração pela FACIG, na qual também fez pós-graduação em Gestão com Pessoas
Coordenadora do Curso de Administração – Representando as Coordenações	Área Acadêmica da FACIG	Professora e Coordenadora do Curso de Administração da FACIG, na qual se formou em Administração. Especialista em <i>Coach</i> , com Mestrado em Gestão Empresarial. É professora da Instituição desde fevereiro de 2014 e assumiu a referida Coordenação em junho de 2017
Professor – Representantes dos docentes	Área Acadêmica da FACIG	Formado em Administração pela FACIG, Especialista em Marketing, tem Mestrado em Gestão Empresarial. É professor dos cursos de Administração e Gestão da Produção Industrial

Fonte: adaptado de Cooperrider; Whitney; Stavros (2009, p. 368)

* As áreas organizacionais da FACIG foram divididas em três níveis: Área Administrativa, Área Acadêmica e Área Operacional.

Com o grupo colaborativo se desenvolveu cada um dos três “Ds” na modalidade de oficinas, ao longo das quais se observou existir na FACIG, instigante curiosidade sobre o tema e disposição para participar dos processos interpretativos da pesquisa. Convém ressaltar que, para Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 132), não há uma única maneira de extrair sentido dos dados coletados que "podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de histórias, boletins informativos e outros recursos visuais" (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009, p. 132). O importante é que não se

enfocou a busca da solução de problemas e sim a capacidade organizacional de gerar inovação e mudança, como se demonstra na próxima seção de análise e resultados.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS: DO D1 (DEFINIÇÃO) AO D3 (SONHO)

D1 Definição

No marco inicial que foi traçado com a gestão acadêmica da FACIG, a todo momento, registra-se o reforço dado ao objetivo do estudo e seus desdobramentos. Um painel foi desenvolvido para que se visualizasse a controladoria como uma nova unidade administrativa desta IES. Antes, porém, houve um momento de socialização em que se tratou de temas básicos ligados à abordagem da IA: sua base conceitual e os fundamentos do modelo de 5-D. Nesse interim também se mostrou como as oficinas iriam mobilizar os participantes com tarefas e desafios que foram aceitos pelo grupo, o qual foi subdividido, para fins didáticos.

Assim, as articulações mantidas com os integrantes dos dois subgrupos (01 e 02) mostram que a criação (e implantação) de uma controladoria na FACIG irá prepara-la para lidar com as incertezas ambientais e as mudanças que acontecem no mercado (Quadro 3), cabendo-lhe responder pela condução e monitoramento das etapas do processo de planejamento, execução e controle desta IES. Por sua vez, entendeu-se que essa unidade administrativa dará sua contribuição para o processo de gestão da entidade, garimpando e gerando informações necessárias para o processo de tomada de decisão, a fim de que a organização possa realizar seus objetivos e cumprir sua missão institucional.

Quadro 3 - A Importância da Criação (e implantação) de uma Controladoria na FACIG

Qual a importância da criação de uma Controladoria na FACIG, e como ela pode contribuir para o modelo de gestão?	
GRUPO 01	GRUPO 02
A implantação da Controladoria na FACIG, será importante porque vai reunir e gerenciar todas as informações necessárias para elaborar e direcionar o planejamento estratégico, tático e operacional, como também avaliar e controlar o desempenho organizacional. Essa unidade deve assessorar a direção e as demais áreas da organização, e a sua contribuição para o modelo de gestão, é o gerenciamento de informações estratégicas	A implantação da Controladoria na FACIG será importante porque trará um horizonte de informações para o processo de tomada de decisão, pautadas na segurança informacional. Contribuindo para a realização de melhores práticas de gestão, procedimentos e rotinas administrativas, financeiras e pedagógicas

Fonte: dados da oficina D1

Para ambos os subgrupos, a unidade de Controladoria na FACIG terá um papel primordial na elaboração e coordenação do planejamento estratégico e operacional, bem do controle e na avaliação de seu desempenho institucional, tendo como base o gerenciamento dos sistemas de informações da qual resultam os relatórios gerenciais. Segundo os participantes da oficina, a unidade de Controladoria trará para a organização informações seguras e precisas que influenciarão o processo de tomada de decisão.

Neste sentido, chegou-se à validação consensual de que a Controladoria, como uma unidade organizacional, assumirá um papel importante dentro do processo de gestão acadêmica da IES, em sintonia com as demais unidades, conselhos e colegiados que integram seus sistemas organizacionais. Assim, o processo de gestão da FACIG será influenciado pela atuação da Controladoria, por meio das informações e de medições quantitativas e qualitativas geradas, ou seja, todas as informações que embasarão decisões estratégicas provenientes desta unidade. O contexto do D1 foi se delineando, chegando ao momento da escolha dos tópicos afirmativos relacionados com a criação (e implantação) de uma Controladoria na FACIG. Mais de um tópico foi objeto de debate até que se selecionou àquele considerado

consensualmente como sendo o t3pico afirmativo desta pesquisa e eixo central do ciclo apreciativo (Quadro 4).

Quadro 4– T3pico Afirmativo escolhido

T3pico Afirmativo do estudo da FACIG
A implanta33o bem-sucedida da Controladoria na FACIG contribui positivamente para o fortalecimento e concretiza33o de um modelo de gest3o pautado no processo de inova33o e mudan33a desta IES

Fonte: dados da Oficina D1

Os participantes concordaram com a ideia de que a cria33o (e implanta33o) de uma unidade da Controladoria na FACIG se coaduna com os que se requisita de organiza33es que apresentam uma gest3o complexa, conforme Andrade (2002). Afinal, as IES, precisam fortalecer e materializar o seu modelo de gest3o, por uma quest3o de sobreviv3ncia e continuidade, sobretudo 3quelas que s3o de natureza privada. At3 mesmo porque os modelos de gest3o, hoje adotados pela maioria delas, n3o atendem a uma pratica de gest3o estrat3gica (MEYER JR.; PASCUCCI; MANGOLI, 2011). Com base neste direcionamento dado ao estudo apreciativo, o grupo colaborativo participou da oficina da descoberta (D2), a seguir.

D2 Descoberta

A oficina do D2 come3ou com o debate sobre quest3es apreciativas, que visaram levar os participantes 3 reflex3o acerca de momentos exitosos vividos por cada um na FACIG, que tenha sido fruto de inova33o e mudan33a organizacional. A inten33o do pesquisador consistiu em identificar a vis3o positiva tanto do participante como da organiza33o no 3mbito do processo apreciativo em andamento. Outra quest3o trazida ao grupo marcou a transi33o do passado para o presente, de modo a saber o que fazer para elevar o *status quo* da FACIG.

As respostas obtidas do grupo colaborativo mostraram o significado mais valioso das experi3ncias dos participantes, sintetizada em uma 3nica palavra expressa por cada um: conquista, aprendizado, supera33o, inova33o, afetividade e determina33o. A oficina teve como objeto colher dos participantes as respostas dadas aos seguintes questionamentos: o que voc3 mais valoriza em voc3 como ser humano? O que voc3 traz de melhor para a FACIG? O que valoriza no seu trabalho e na FACIG? O Quadro 5 resume os resultados obtidos.

Quadro 5 – As for3as positivas da FACIG

Perguntas Apreciativas	Respostas Apreciativas
O que voc3 mais valoriza em voc3?	Determina33o para superar obst3culos Habilidade de relacionamento interpessoal Flexibilidade diante de inova33o e mudan33as Companheirismo e facilidade de comunica33o Acreditar nas pessoas e nos seus projetos Valores 3ticos
O que voc3 traz de melhor para a FACIG?	For3a de vontade e a capacidade de aprender Experi3ncias profissionais anteriores e a busca de novos desafios Amor pela educa33o e a perspectiva de transforma33o social Forma33o t3cnica qualificada e vis3o empreendedora A constante busca pelo melhor resultado efici3ncia e efic3cia com base no planejamento. Pensamento positivo e a valoriza33o do compromisso com a educa33o.
O que voc3 valoriza mais no seu trabalho e na FACIG?	O esp3rito de equipe, pois formamos uma fam3lia. Reconhecimento e o respeito trabalho dos colaboradores. A vontade de acertar de seus colaboradores e diretores. O ambiente afetivo, que nos transmite seguran3a e o amor pela fam3lia FACIG. Possibilidade contribuir com seu papel social e o desenvolvimento do nosso pa3s. A uni3o da equipe em prol de vencer os desafios.

Fonte: dados da oficina D2

Os dados ora apresentados devem ser interpretados de acordo com o contexto das histórias exitosas contadas pelos participantes do grupo colaborativo, que aqui não foram reproduzidas por razão de espaço reservado a um artigo. Porém, os relatos animaram a todos para que apontassem o material bruto daquele momento como plausível para se identificar o “núcleo da mudança positiva”, conforme Cooperrider, Whitney e Stravos, (2009, p. 31). Foi solicitado aos participantes da oficina prepararem uma síntese representativa do que eles reconheceram como indicativo do núcleo positivo organizacional da FACIG, conforme exposto no Quadro 6.

Quadro 6 – Núcleo da mudança positiva na FACIG

Núcleo da mudança positiva identificado pelo Grupo Colaborativo
Consciência do papel social, valorização dos colaboradores, trabalho feito com amor, capacidade para inovação e mudanças, respeito aos indivíduos, ambiente afetivo, comprometimento da Direção, qualidade nos serviços e comprometimento social

Fonte: dados da oficina D2

Esse núcleo positivo destacado pelo grupo colaborativo foi associado a duas perspectivas: a primeira quanto ao ambiente organizacional e social e a segunda quanto a valorização dos indivíduos, em congruência com o que Cooperrider, Whitney, Stavros (2009) referem como sendo as várias maneiras pelas quais ele pode ser expressado.

É interessante dizer que ambas as perspectivas do ambiente organizacional e social dão ideia da capacidade desta IES em promover o processo de inovação e mudança, principalmente no que se refere ao comprometimento e à receptividade da Diretoria. Pode-se afirmar que a FACIG tem consciência do seu papel e comprometimento social, o que favorece sua atuação ao oferecer educação superior de qualidade, voltada para a formação do profissional do aluno que nela estuda, de acordo com a necessidade do mercado e os requerimentos dos órgãos governamentais reguladores, ofertando serviços com valores acessíveis à realidade local.

A oficina permitiu perceber como o tema da valorização do indivíduo é tratado nesta IES, a qual vem desenvolvendo junto com seus diretores e colaboradores um ambiente que proporcione aos alunos e a todos da comunidade acadêmica em geral, a sensação de estar bem, ou seja, o prazer de fazer parte da família FACIG.

Para os participantes, ficou clara a sensação de autoestima pelo reconhecimento profissional, de confiar na instituição, porque ela acredita e conta com cada um. Isto explica os momentos exitosos vividos por eles na organização. Hoje, a FACIG tem no corpo funcional, professores, técnicos administrativos e diretores de departamento que já foram seus alunos. No semestre 2018.1, o Controle Acadêmico da IES registrou que a existência de 90 professores (especialistas, mestres e doutores) distribuídos em 8 cursos, 42 funcionários técnicos, e 1.468 alunos regularmente matriculados. Após este momento cheio de revelações, foi agendada a próxima oficina para a realização do D3.

D3 Sonho

A etapa do D3 é conhecida no processo da IA como àquela voltada para a construção do futuro: busca-se dizer o que se quer viver, a partir do debate das ideias emergentes nesse processo apreciativo, em se que procura evidenciar o chamado DO, concentrado na visualização de uma controladoria na FACIG.

Assim sendo, para o grupo colaborativo, com a criação (e implantação) de uma controladoria, a FACIG será no futuro uma IES que desfrutará de sustentabilidade organizacional. O grupo entendeu que a gestão acadêmica é algo muito mais complexo, em vários aspectos, por isso elegeu a sustentabilidade organizacional como um futuro desejado e

que será possível de ser alcançado, ao contar com um órgão responsável por oferecer informações e auxiliar na busca por melhores resultados nas esferas econômico-financeira, social e ambiental.

Houve uma imersão do grupo colaborativo nesta temática para se poder delinear e validar o futuro esperado para a FACIG. A projeção feita na oficina solicitou que os participantes, após acordarem de um sono muito longo – cinco anos -, fossem convidados a relatar o que estavam vendo e o que estava acontecendo. Perguntou-se: como as coisas mudaram? O que de há de novo, que modificações foram feitas, que impactos positivos podem ser percebidos em 2023? Os dados obtidos constam do Quadro 7.

Quadro 7 – Mudanças, inovações e impactos positivos trazidos pela Controladoria da FACIG em 2023

Que mudanças e inovações ocorreram
Controle efetivo nos processos e procedimentos Implantação de um modelo de <i>Balanced Scorecard</i> Gestão de custo por curso Gestão financeira por curso Implantação e funcionamento do SIG – Sistema de Informação Gerencial. Aumento no número de alunos Autorização e credenciamento de novos cursos Melhor distribuição das políticas de bolsas Políticas de Controle e Qualidade Centro Universitário A construção do Centro de Ensino a Distância da FACIG Colaboradores mais felizes e supermotivados Encontros periódicos para análise e avaliação, ou seja, a transparência. Gestão financeira eficiente Eficiência e eficácia nos processos organizacionais (contabilidade, fiscal e vendas) Expansão do Centro de Aperfeiçoamento Profissional – novos cursos de pós-graduação e extensão. Nosso IGC – Índice Geral de Cursos é Conceito 4 Melhoria dos relatórios contábil, financeira e controle de riscos

Fonte: dados da oficina D3

A oficina provocou não apenas o debate, mas levou ao posicionamento atribuído à futura Controladoria na estrutura organizacional da FACIG, como algo possível a ser concretizado, até mesmo porque os participantes puderam contribuir para que isto acontecesse como lhes foi perguntado. Trechos das respostas estão transcritos no Quadro 8.

Quadro 8 – A contribuição do grupo colaborativo para implantação de uma controladoria na FACIG

Qual a sua contribuição para que esse processo de inovação e mudança viessem acontecer?
“Fornecendo as informações pertinentes ao meu setor e colaborando com as estratégias de planejamento implementada pela Controladoria”. “Disponibilizando todas as informações necessárias para o melhor conhecimento do departamento que faço parte”. “Pesquisei sobre a Controladoria e como ela poderia influenciar a gestão da FACIG, e assim contribui para que o processo fluísse sem maiores transtornos”. “Trouxe meu conhecimento como consultor de IES, contribuindo para a estruturação de mecanismos que avaliassem a qualidade do ensino superior, em consonância com o SINAES”. “Participando de todo o processo de construção e formatação de nossa política e gestão de custos”. “Buscando conhecimentos sobre os mais variados sistemas de informações gerenciais, que atendessem a nossas necessidades e estivesse dentro de nossas condições”.

Fonte: dados da oficina D3

Os dados dos participantes denotam quão qualificadas foram as colocações do grupo colaborativo e ajudaram a compreender acontecimentos associados à inovação e mudança na FACIG, além dos impactos para a instituição, devido à criação (e implantação) de uma Controladoria. Percebe-se que as respostas dos grupos reafirmam a função da controladoria

em fornecer informações que embasarão o processo de tomada de decisão, levando a IES a alcançar o seu objetivo e sua missão institucional. Apreendeu-se que a controladoria irá se articular com diversas áreas e atividades da organização, integrando-se à gestão.

Para o grupo, a controladoria de uma IES, por meio da implementação de suas práticas, exercerá papel significativo para a coordenação e execução de um melhor planejamento e maior controle interno (processos e qualidade), bem como de fazer uma boa análise das variáveis externas. Com isto, estima-se boas expectativas de mais receitas, impulsionadas pelo aumento do número de alunos e criação de novos cursos de graduação, pós-graduação e extensão, como também a redução de custos e despesas operacionais.

No cenário desenhado, a futura controladoria, tal como sonhada pelo grupo, também buscará dados relacionados à qualidade do ensino superior ofertado na FACIG, e assim poderá implementar instrumentos internos de avaliação e controle que atendam ao Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES, criado pela Lei de nº 10.861/2004, na qual se conquistará um IGC – Índice Geral de Curso, de conceito 4. Os instrumentos criados, também terão levado em consideração as demandas da Comissão Permanente de Avaliação (CPA). O alto nível da discussão fortaleceu os achados da pesquisa, que foram sendo validados a cada oficina, envolvendo a todos na ideia do que faz uma controladoria, incluindo a configuração a ser adotada em seu funcionamento, visto ser este um fator importante para a construção de um novo modelo de gestão para a IES.

Houve concordância no grupo colaborativo de que a controladoria é um órgão estratégico, que produz e faz uso de informações, influenciando e participando do processo de tomadas de decisão, em conjunto com as demais unidades da organização. Após esse tema ser examinado, o grupo validou a proposta de que a unidade da Cna FACIG deve estar posicionada na estrutura organizacional como um órgão de linha da alta direção, reservando-se, ao *controller*, a função de coordenar o alinhamento estratégico de todos os esforços a serem empreendidos, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

Deste modo, a controladoria deve estar apoiada em um profissional altamente “qualificado, que tenha conhecimentos e habilidades necessárias ao exercício da função” (RIBEIRO et al, 2008, p. 62). Com este embasamento, perguntou-se aos participantes, qual o perfil do profissional responsável pela futura controladoria na FACIG? As respostas obtidas constam do Quadro 9.

Quadro 9 – Perfil do *Controller* de uma IES

Qual o perfil do profissional responsável pela Controladoria da FACIG?
“Conhecimento amplo de gestão que compreenda as etapas de planejamento, controle e avaliação de desempenho e que possua também uma visão ampla da organização e o ambiente onde ela está inserida”.
“Relacionamento interpessoal”.
“Conhecimento é domínio dos conceitos de contabilidade, custos, despesas e tributos”.
“Visão sistêmica da organização”.
“Ampla conhecimento da legislação educacional e dos instrumentos de avaliação do setor, como também compreender bem o ambiente institucional e regulatório do setor”.
“Conhecimento sobre tecnologia da informação”.
“Conhecimento de finanças, de políticas de investimentos e financiamentos”.
“Carisma e habilidades de motivar as pessoas de forma positiva, para cumprir as metas e buscar os resultados”.
“Conhecimento de gestão fiscal e tributária”.
“Conhecimento amplo de mercado, para educação superior”
“Ser ético”.
“Habilidade de liderança e trabalhar em equipe”
“Capacidade de solucionar os problemas e flexibilidade para inovação e mudanças”.
“Conhecimento do papel social de uma IES”

Fonte: dados da oficina D3

A análise do perfil do *controller* delineado pelos participantes e validado pelo grupo colaborativo está em conformidade com o que recomenda a literatura acerca do assunto, que delimita as competências técnicas e pessoais requeridas do profissional responsável pela futura Controladoria da FACIG. Os avanços alcançados na pesquisa culminaram com estes resultados, havendo perspectiva de continuidade do ciclo apreciativo por parte desta IES, sobretudo nas tratativas de implementação da Controladoria, a ser posta em prática conforme plano de trabalho ora em andamento. Ante o exposto, apresenta-se as conclusões a que se chegou no artigo.

CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo fazer uma análise apreciativa da proposta de criação (e implantação) de uma controladoria na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu (FACIG), associada ao delineamento do perfil do *controller* (profissional que será por ela responsável). O estudo situa-se no campo de atuação das IES privadas, em que se chama a atenção para a grande expansão vivenciada pelas entidades desta natureza, como produto da política governamental voltada para a educação superior no país. Trata-se de um setor em franca transformação, cercado de oportunidades de mercado que tornam o setor competitivo e cheio de incertezas ambientais, com grande impacto para a gestão acadêmica das IES, que ora se voltam para as estratégias do negócio ora para as exigências de qualidade, alcance de preços competitivos e melhoria nas condições dos serviços ofertados.

O quadro analítico obtido conduz à conclusão de que é chegada a hora do *controller* e da controladoria. O primeiro ganha destaque dado seu papel de monitorar e dar sequência aos planos de ação das empresas, bem como à avaliação do trabalho dos gestores e, não menos importante, porque seu preparo permite ter domínio de diferentes áreas do conhecimento, seja nas chamadas competências técnicas de sua profissão seja nas habilidades interpessoais para que possa exercer o ofício da controladoria. Aliás, neste trabalho se delineou o perfil desejado do *controller* da FACIG, sinalizando para os esforços feitos ao longo da pesquisa.

Outro ponto a levantar diz respeito à ênfase dada à controladoria como unidade administrativa encarregada de gerenciar e controlar o desempenho de IES privadas, observando a recomendação de que sua posição deve estar vinculada à alta direção de tais entidades. No caso da FACIG, a perspectiva apreciativa decididamente promoveu o aproveitamento de momentos de troca e aprendizado com o grupo colaborativo, oriundos de suas próprias bases de poder organizacional, constituídas pela cúpula da IES e por representantes de áreas consideradas chave para a compreensão de sua vida e trajetória.

Certamente, dentre os resultados obtidos, algo intangível, porém respeitável e valioso, reside no comprometimento de todos que formularam as propostas de criação (e implantação) de uma controladoria, sendo, portanto, responsáveis por fazer valer a continuidade deste trabalho, que se revela como um processo de inovação e mudança não tradicional. Não se tratou de problemas nem se trouxe à tona idiossincrasias que certamente existem, pois, a contribuição e os resultados da IA se concentraram na liberdade dada aos participantes do processo, inclusive, para alterar o modelo de gestão organizacional, como pretendido no tópico afirmativo do estudo da FACIG.

Por fim, mas não menos relevante, cabe assinalar que o sonho da FACIG é o de contar com uma controladoria bem-sucedida em todos os seus desígnios, capaz de garantir a sua sustentabilidade organizacional, cujo alcance consiste em obter resultados positivos econômicos, sociais e ambientais no médio e longo prazo. Um desafio para as IES, pois o seu sucesso como uma organização educacional depende do empenho de todos, começando pelo *controller*. Desta forma, a sustentabilidade organizacional também contribuirá para a continuidade da IES, atrelada a um processo de inovação e mudança, assim como preconiza a

IA, no âmbito da proposta de criação (e implantação) de uma controladoria na FACIG, a ser posta em prática conforme plano de trabalho ora em andamento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A. (Org.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON*. - 2. ed.- São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, A. R. A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*. v. 07, n. 03, p. 15-28, jul/set., 2002.
- BARRETT, F. J. *Sim à desordem*. Lições surpreendentes do Jazz para líderes contemporâneos. Rio de Janeiro, Ed. Campus/Elsevier, 2013.
- BEUREN, I. M.; GOMES, E. C. O.; LUZ, R. M. Motivações para implantar a área organizacional de controladoria em grandes empresas. *Gestão & Regionalidade*, v. 28, n. 82, p. 19-34, jan.abr. 2012.
- BORINELLI, M. L. *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis*. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BORINELLI, M. L.; ROCHA, W. Práticas de controladoria: um estudo nas cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil. In: *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. 2007. São Paulo.
- BUCHANAN, P. L. *Appreciative Inquiry: A Path to Change in Education*. PhD Thesis in Education, Faculty of California State University, San Bernardino, 2014.
- BUSHE, G. R. Generativity and the Transformational Potential of Appreciative Inquiry. In: ZANDEE, D.; COOPERRIDER, D. L.; AVITAL, M. (eds.). **Organizational Generativity: Advances in Appreciative Inquiry**, Bingley: Emerald, 2010.
- CAVALCANTE, D. S. et al. Características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM & FBovespa. *Revista Universo Contábil*, v. 8, n. 3, p. 113-134, jul/set., 2012.
- CITTADIN, A. *Proposta de Estruturação de uma Unidade Organizacional de Controladoria em uma Instituição de Ensino Superior*. 2011. 191 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- COOPERRIDER, D. L. Imagem Positiva, Ação Positiva: a base afirmativa para organização. In: COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. *Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- _____; SRIVASTVA S. Investigação Apreciativa na vida organizacional. In: COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. *Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D. *Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- CUMMINGS, T. G.; WORLEY, C. G. *Organization Development and Change*, 9th edition ed., Mason: South Western Cengage Learning, 2008.
- CRISPIM, G.; DO AMARAL CARNEIRO, L. M. M.; LIBONATI, J. Aspectos comportamentais: A controladoria como fator de influência no comportamento humano. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 4, n. 3, p. 379-405, 2011.
- FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS DE IGARASSU (FACIG). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019*. Igarassu: FACIG, 2015.
- _____. *Estatuto Social*. Igarassu: FACIG, 1998.
- FIETZ, É. E. Z.; COSTA, A.; BEUREN, I. M. Participação da controladoria no processo de gestão das organizações: uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina

- e do Rio Grande do Sul. *Revista de Negócios*, v. 12, n. 1, p. 29-41, jan./mar., 2007.
- FREZATTI, F. et al. Proposta de tratamento abrangente dos problemas relacionados ao orçamento: análise substantiva com utilização da Grounded Theory. In: *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD*, 2009, São Paulo.
- GUIMARÃES, I. C. et al. A importância da controladoria na gestão de riscos das empresas não-financeiras: um estudo da percepção de gestores de riscos e controllers. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. v. 11, n. 32, p. 260-275, jul./set. 2009.
- HERON, J. *Cooperative inquiry: Research into the human condition*. Thousand Oaks, Sage Publications Inc., 1996.
- JACOMOSSI, F. A.; SILVA, M. Z. Influência da Incerteza Ambiental na Utilização de Sistemas de Controle Gerencial em uma Instituição de Ensino Superior. *REGE Revista de Gestão*, v. 23, n. 1, p. 75-85, sep. 2016.
- LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBARGER, D. Um estudo sobre as funções da controladoria. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 4, n. 10, 2010.
- _____ et al. Análise da legitimidade sociopolítica e cognitiva da controladoria no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, v. 23, n. 59, p. 89-101, 2012.
- MENEZES, L. L. *Os novos paradigmas para a Controladoria em face da economia digital: uma abordagem como gestor da informação*. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- MEYER JR, V. Planejamento Estratégico – Ato Racional, Político ou Simbólico – Um Estudo das Universidades Brasileira. In: *Anais do XXVIII Encontro Anual da ANPAD*, 2004, Curitiba.
- MEYER JR, V.; PASCUCCHI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública-RAP*, v. 46, n. 1, p. 49-60, 2012.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2009.
- RIBEIRO, L. M. S. et al. Perfil do controller em empresas de médio e grande porte da Grande Florianópolis. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v.7, n. 20, p. 57-70, abr/jul. 2008.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SENIWOLIBA, J. A. Appreciative inquiry: a tool for transforming the University for Development Studies. *Global Educational Research Journal*, v. 2, n. 12, p. 185-194, December, 2014.
- SILVA, E. O mais flexível vencerá. *Revista Ensino Superior*, v. 8, n. 86, p. 12-14, 2005.
- SILVA, T. P.; BEUREN, I. M.; SILVEIRA, A. Análise da concorrência entre as instituições de ensino superior do Vale do Itajaí - SC. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 18, n. 2, p. 93-116, abr./jun. 2007.
- SOUZA, F. J. V. et al. Perfil dos artigos sobre controladoria publicados em periódicos nacionais de contabilidade. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 12, n. 37, p. 35-50, 2013.
- SOUZA; L.; McNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. *Psicologia & Sociedade*, v. 22, n, 3m p. 598-607, 2010.
- SOUZA, M. A.; OTT, E. Controle gerencial em organizações particulares de ensino superior: Reflexões sobre o enfoque da gestão descentralizada e da controladoria. In: *Anais do VIII Congresso Internacional de Custos - Instituto Internacional de Custos, Punta Del Este*. 2003.