

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA**

GIVANILDO PEREIRA DE SOUZA

**DELINEAMENTO DA CONTROLADORIA SEGUNDO A
PERSPECTIVA DA ABORDAGEM APRECIATIVA: A EXPERIÊNCIA
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

RECIFE

2018

GIVANILDO PEREIRA DE SOUZA

**DELINEAMENTO DA CONTROLADORIA SEGUNDO A
PERSPECTIVA DA ABORDAGEM APRECIATIVA: A EXPERIÊNCIA
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Rezilda Rodrigues Oliveira.

RECIFE

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

S729d Souza, Givanildo Pereira de.
Delineamento da controladoria segundo a perspectiva da abordagem
apreciativa: a experiência em uma instituição de ensino superior / Givanildo
Pereira de Souza. – Recife, 2018.
149 f.: il.

Orientador(a): Rezilda Rodrigues Oliveira.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco,
Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, BR-PE, 2018.
Inclui referências e apêndice(s).

1. Controladoria 2. Investigação apreciativa 3. Gestão de instituições de
ensino superior I. Oliveira, Rezilda Rodrigues, orient. II. Título

CDD 650

GIVANILDO PEREIRA DE SOUZA

**DELINEAMENTO DA CONTROLADORIA SEGUNDO A
PERSPECTIVA DA ABORDAGEM APRECIATIVA: A EXPERIÊNCIA
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Linha de Pesquisa: Planejamento, Controle e Análise Financeira.

Aprovada em: 27 de abril de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Rezilda Rodrigues Oliveira – Orientadora
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado – Examinador Interno
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Dr. Helder Pontes Regis – Examinador Externo
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco

*Aos meus pais, com amor e carinho, DELVIRA CARLOS PEREIRA
e JEOVANE MONTEIRO DE SOUZA.*

*A minha esposa, grande incentivadora, CLAUDILENE DIAS DE
SANTANA SOUZA e ao meu pequeno LUCAS GUILHERME DIAS
DE SOUZA, minha inspiração.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Deus, por tudo, *“porque Dele e por Ele e para Ele são todas as coisas. Glória, pois, a Ele eternamente. Amém.”* (BÍBLIA, Aos Romanos, 11,36)

Aos meus pais, pelo amor e carinho, enfim por tudo, essa conquista é deles.

A minha esposa e ao meu filho, por compreenderem as minhas ausências, ao meu irmão e minhas irmãs, sempre na arquibancada torcendo e vibrando com as minhas conquistas.

A minha orientadora, professora Dr^a. Rezilda Rodrigues Oliveira, pelos ensinamentos transmitidos, pela confiança e pela disponibilidade e seriedade com que orientou todas as etapas deste trabalho, foram muitas idas e vindas, mas valeu apenas.

Ao professor Dr. Antônio André Cunha Callado, avaliador interno e ao professor Dr. Helder Pontes Regis, avaliado externo, pelas suas disponibilidades e pelas contribuições na construção deste trabalho.

Ao Diretor Presidente da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu, Professor Jurandir Bezerra Lins Filho, por ter acreditado e confiado na pesquisa e permitir que a mesma fosse realizada na FACIG, aos que participaram da pesquisa e aos demais colaboradores.

Ao Coordenador e professor do Curso PPGC/UFRPE, Dr. Antônio André Cunha Callado e aos demais professores, Dr^a. Carla Renata, Dr. Adilson Celestino e Dr^a. Rossana Sousa, foram momentos que serviram para o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos meus amigos da II Turma do Mestrado PPGC/UFRPE, pelo companheirismo e trocas de experiências. Construimos pontes.

Ao meu amigo, Lucivaldo Lourenço, por também ser um dos grandes incentivadores desta conquista.

Os meus sinceros agradecimentos!

“Investir em conhecimento rende sempre os melhores juros”

Benjamin Franklin

RESUMO

Esta dissertação tem o objetivo de analisar como a Investigação Apreciativa pode contribuir para o processo de inovação e mudança em decorrência da implantação de uma controladoria na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu (FACIG). O referencial está sustentado nas seguintes temáticas: as instituições de ensino e o ensino superior no Brasil, a Controladoria e a Investigação Apreciativa (IA), que permitiram fundamentar a construção do conhecimento contábil como também descobrir como promover a inovação e mudança organizacional em uma instituição de ensino superior. Foi utilizado o modelo de 5-D adotado pela metodologia da abordagem apreciativa: (D-1 – *Definition*/Definição, D2 – *Discovery*/Descoberta, D3 – *Dream*/Sonho, D4 – *Design*/Planejamento e D5 – *Destiny*/Destino) para a coleta e análise dos dados realizados em simultâneo como recomenda a literatura. Essa base de dados integra o estudo de caso qualitativo, descritivo, interpretativo, participativo e intervencionista, em que se recorreu à realização de oficinas e entrevistas apreciativas, junto com pesquisa documental, validados juntos aos participantes do grupo colaborativo, que se tornaram protagonistas desta pesquisa. O ciclo apreciativo iniciou-se com protocolo de pesquisa (D-1) e a escolha de um tópico afirmativo, tendo sido feita a aplicação do modelo de 5-D, que avançou até o D4 – *Design*/Planejamento. Assim, o foco concentrou-se desde a descoberta do que dá vida à organização até a elaboração de proposições provocativas e as devidas metas de planejamento para a concretude do sonho. Deste modo, chegou-se à construção da visão de futuro que resultará na implantação de uma controladoria na FACIG, como símbolo da inovação e mudança em seu contexto organizacional. Os resultados apontam também para o desenho de uma controladoria bem-sucedida, responsável por analisar, gerar e distribuir informações estratégicas, coordenando e contribuindo com os processos de tomada de decisões e a configuração de um novo modelo de gestão para a FACIG, cujo processo informacional para avaliação da qualidade do ensino será alavancado.

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

ABSTRAT

This dissertation aims to analyze how the Appreciative Inquiry can contribute to the process of innovation and change as a result of the implementation of a controller in the Faculty of Human and Social Sciences of Igarassu (FACIG). The benchmark is supported by the following themes: the teaching and higher education institutions in Brazil, Controllershship and Appreciative Inquiry (IA), which allowed to base the construction of accounting knowledge as well as discover how to promote innovation and organizational change in an institution higher education. We used the 5-D model adopted by the appreciative approach methodology: (D-1 – Definition; D-2 – Discovery; D-3 – Dream; D-4 – Design and D-5 – Destiny) collection and analysis of the data performed simultaneously as recommended by the literature. This database integrates the qualitative, descriptive, interpretive, participatory and interventionist case study, in which the use of appreciative workshops and interviews, along with documentary research, validated together with the participants of the collaborative group, who became protagonists of this research . The appreciative cycle began with a research protocol (D-1) and the choice of an affirmative topic, with the application of the 5-D model, which advanced to D4 - Design / Planning. Thus, the focus has been from the discovery of what gives life to the organization to the elaboration of provocative propositions and the proper planning goals for the dream's concreteness. In this way, the construction of the vision of the future that will result in the implantation of a control in the FACIG, as symbol of the innovation and change in its organizational context. The results also point to the design of a successful controller, responsible for analyzing, generating and distributing strategic information, coordinating and contributing to the decision-making processes and the configuration of a new management model for the FACIG, whose informational process evaluation of teaching quality will be leveraged.

Key words: Controllershship, Appreciative Inquiry, Management, Educational Institution

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da FACIG.....	23
Figura 2 – Estrutura Interna da Controladoria.....	54
Figura 3 – A Controladoria como <i>staff</i>	57
Figura 4 – A Controladoria como órgão de linha.....	58
Figura 5 – Etapas de Integração para a Implantação e Estruturação da Controladoria.....	59
Figura 6 – Fatores que Tornam Organização Saudável	67
Figura 7 – O Ciclo de 4-D	73
Figura 8 – O Ciclo Apreciativo no Modelo de 5-D.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução dos Números de IES Privadas no Brasil 2000-2016.....	21
Tabela 2 – Evolução dos Números de Matrículas e Ingressos nas IES Privadas	21
Tabela 3 – Números de Matrículas no Ensino Superior nas Instituições Públicas e Privadas 1933 - 2002.....	33
Tabela 4 – Números de Instituições de Ensino Superior segundo a Organização Acadêmica 1998 – 2016.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções do <i>Controller</i>	44
Quadro 2 – Definição de Controladoria como Ramo do Conhecimento Humano.....	47
Quadro 3 – Definição de Controladoria como Unidade Organizacional	49
Quadro 4 – Funções da Controladoria segundo a ECBC	51
Quadro 5 – Os princípios Norteadores da Prática da IA	64
Quadro 6 – As Abordagens da Mudança Organizacional	69
Quadro 7 – A Mudança Baseada no Déficit <i>versus</i> Mudança Baseada no Positivo	70
Quadro 8 – O Núcleo Positivo da Vida Organizacional	71
Quadro 9 – Modelo de Investigação Apreciativa.....	88
Quadro 10 – Recorte da Pesquisa.....	90
Quadro 11 – Grupo Colaborativo - Implantação da Controladoria na FACIG com Abordagem da IA – D-1	94
Quadro 12 –Tópicos Afirmativos Ligados à Proposta de Implantação da Controladoria na FACIG.	95
Quadro 13 - A Importância da Implantação da Controladoria na FACIG	97
Quadro 14 - Escolha do Tópico Afirmativo – Grupo 01.....	99
Quadro 15 - Escolha do Tópico Afirmativo – Grupo 02.....	100
Quadro 16 – Tópico Afirmativo Definitivo	101
Quadro 17 – Histórias Exitosas.....	103
Quadro 18 – Percepção do que Fazemos e Fizemos de Melhor no Passado.....	104
Quadro 19 – O que é Possível Fazer de Melhor.....	105
Quadro 20 – Mudanças Positivas Estratégicas.....	106
Quadro 21 – As Forças Positivas da FACIG	106
Quadro 22 – Valores Positivos.....	107
Quadro 23 – A Controladoria na FACIG e os Pontos Positivos que ela trará	107
Quadro 24 – Núcleo Positivo Organizacional.....	108
Quadro 25 – Os Três Desejos para Melhorar o Desempenho Organizacional e Estratégico da FACIG	111
Quadro 26 – Os Três Desejos de Melhoria e Desempenho.....	111
Quadro 27 – Nosso Futuro	111
Quadro 28 – Mudanças, Inovações e Impactos Positivos Trazidos pela Controladoria	113
Quadro 29 – Posicionamento Hierárquico da Controladoria da FACIG	114
Quadro 30 – Minha Contribuição para a Implantação da Controladoria na FACIG	115
Quadro 31 – Perfil do <i>Controller</i> de uma IES	117
Quadro 32 – As Proposições Provocativas Elencada pelos Grupos.....	118
Quadro 33 – Proposição Provocativa da Controladoria da FACIG	119
Quadro 34 – Metas de Conhecimento na Implantação de uma Controladoria na FACIG....	119

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPA	Comissão Permanente de Avaliação
EaD	Educação a Distância
FACIG	Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu
IA	Investigação Apreciativa
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
PPGC	Programa de Pós-graduação em Controladoria
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	PROBLEMA	19
1.2	OBJETIVOS	25
1.2.1	Objetivo Geral	25
1.2.2	Objetivos Específicos	25
1.3	JUSTIFICATIVA	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO	30
2.1	INSTITUIÇÕES PRIVADAS E O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	30
2.1.1	Gestão de Instituição de Ensino Superior	36
2.2	CONTROLADORIA	40
2.2.1	Origem e Desenvolvimento da Controladora	40
2.2.2	Controladoria como Unidade Organizacional	47
2.2.3	Funções da Controladoria nas Organizações	49
2.2.4	Missão e Estruturação da Controladoria nas Organizações	53
2.3	INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA	59
2.3.1	Origem, Definição e Fundamentos da Investigação Apreciativa	59
2.3.2	Foco da Abordagem Apreciativa no Âmbito deste Projeto	66
2.3.3	O Ciclo de 5-D	71
2.3.3.1	<i>Definition</i> – Definição (D-1)	74
2.3.3.2	<i>Discovery</i> – Descoberta (D-2)	76
2.3.3.3	<i>Dream</i> – Sonho (D-3)	77
2.3.3.4	<i>Design</i> – Planejamento (D-4)	78
2.3.3.5	<i>Destiny</i> – Destino (D-5)	78
3	METODOLOGIA	80
3.1	QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA	80
3.1.1	Objeto de Estudo	80
3.1.2	Tipo da Pesquisa	81
3.1.3	Método de Pesquisa	81
3.2	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	83
3.2.1	Procedimentos Técnicos Adotados	83
3.2.2	Instrumentos de Coletas de Dados	84
3.2.2.1	O Estudo de Caso	86
3.2.3	Técnicas de Análise de Dados	87
3.2.3.1	Delineamento Apreciativo	88
3.2.3.2	Aplicação e Validação da Pesquisa com a IA	89
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	92
4.1	O PROTOCOLO E A DESCOBERTA DO TÓPICO AFIRMATIVO (D-1)	92
4.2	AS DESCOBERTAS POSITIVAS (D-2)	101
4.3	A CONSTRUÇÃO DO SONHO (D-3)	110
4.4	PLANEJANDO A CONCRETUDE DO SONHO (D-4)	117

5 CONCLUSÃO.....	121
REFERÊNCIAS	128
APÊNDICE A – Slides de Apresentação	143
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	145
APÊNDICE C – O Tópico Afirmativo	146
APÊNDICE D – As Descobertas	147
APÊNDICE E – O Sonho e o Planejamento	148

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo se faz uma contextualização sobre o tema em estudo, que trata do delineamento da implantação de uma Controladoria segundo a perspectiva da abordagem apreciativa em uma Instituição de Ensino Superior (IES). Para tanto, apresenta-se o problema, os motivos que justificaram sua realização e os objetivos formulados na pesquisa.

Como foi referido o tema central desta dissertação trata da implantação de uma Controladoria como órgão ou setor em uma IES, sob a ótica de análise da abordagem apreciativa. A pesquisa toma como objeto a Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu (FACIG), uma IES privada, cuja abordagem foi realizada por meio de um estudo de caso.

De maneira geral, a literatura tem apontado para a evolução e mudanças de cenários no ambiente econômico onde estão inseridas empresas, organizações governamentais e do terceiro setor. Esse ambiente tem se tornado cada vez mais complexo, aumentando a competitividade entre as empresas, exigindo um processo dinâmico, numa equação que une produtividade e eficiência, com alta lucratividade e custos bem menores (SOUZA et al, 2013; CAVALCANTE et al., 2012; BEUREN; GOMES; DA LUZ, 2012).

Tais mudanças no ambiente econômico são decorrentes de vários fatores, quais sejam o processo de globalização de mercados, a evolução da tecnologia da informação, o aumento da concorrência e a busca pelo aumento da lucratividade e rentabilidade dos investimentos, que têm levado as organizações a perseguirem melhores estratégias para vencer esse desafio. Para Barreto, Barreto e Barreto (2008), o aumento da concorrência nos diversos setores econômicos tem intensificado a competitividade, trazendo para a gestão das organizações uma grande preocupação com sua sobrevivência.

De acordo com Parisi e Megliorini (2011), as transformações no ambiente interno e externo geram certa instabilidade para as organizações, levando os gestores a desenvolverem um conjunto de habilidades para lidar com as diversas variáveis, com potencial para interferir em suas escolhas estratégicas e operacionais.

A competição e a necessidade de captar e reter clientes entre outros questionamentos, concentrados em segmentos industriais, comerciais e alguns setores de serviços, atualmente, vêm sendo abordadas com ênfase no setor de serviços na área de educação, principalmente no setor privado (MURARO; SOUZA; DIEHL, 2007). Conforme, Souza e Ott (2003), as

instituições de ensino também são organizações econômicas, assim como as industriais, comerciais e demais prestadoras de serviços, que dependem da geração de resultados econômicos para assegurar sua continuidade.

Por possuírem características específicas, que geram riscos e sofrem com as incertezas das mudanças ambientais, as organizações educacionais do setor privado, estrategicamente, precisam manter a qualidade e o melhor preço nos serviços ofertados (MURARO; SOUZA; DIEHL, 2007), de modo a atender aos anseios da sociedade e possibilitar a própria sobrevivência. No caso em questão, ligado à temática desta dissertação, Silva (2005, p. 13) alega que “o ensino é um negócio como qualquer outro e as IES estão expostas às mesmas regras de sobrevivência, como competição, qualidade e diferenciação”. Inclusive, para o autor, “uma instituição que opera no vermelho não tem vida longa”. Entretanto, segundo Cittadin (2011, p. 27), “as IES possuem dificuldades para se adaptarem às exigências que o mercado de educação superior requer atualmente em relação ao processo decisório”.

No Brasil, a década de 90 foi marcada pelas políticas de Estado voltadas para ampliar o acesso à formação superior, que produziram nos últimos anos, no cenário da educação superior no Brasil, um grande processo de mudança (MURARO; SOUZA; DIEHL, 2007; MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011; BARBOSA PEREIRA QUEIROZ, et al., 2013). Com a promulgação da Lei nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), a chamada Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), houve a ampliação do acesso ao ensino superior e o aumento da concorrência em um mercado até então adormecido e carente de oportunidades (MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011). A LDB também estabeleceu mecanismos regulares de avaliação para os cursos superiores e as IES, condicionados os seus credenciamentos e os reconhecimentos aos resultados mensurados por sistemas de avaliação (BARBOSA PEREIRA QUEIROZ, et al., 2013).

Nesse sentido, Senhoras, Takeuchi e Takeuchi (2006) relatam que as mudanças ocorridas no ensino superior brasileiro, por meio da LDB e da abertura de mercado, promoveram um ambiente de oportunidades no mercado de ensino superior, pelo qual este tornou muito competitivo o setor privado desse campo econômico. Para Otani, Helou e Michels (2011), a LDB, no segmento da educação superior, promoveu o processo de inclusão e democratização desse tipo de ensino, além de ter possibilitado a interiorização e o acolhimento de novas técnicas e estratégias de gestão aplicadas às universidades e às instituições isoladas.

Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP/MEC (BRASIL, 2017) mostram que, nos últimos 20 anos, o número de instituições de

ensino desse tipo tem aumentado significativamente, principalmente no setor privado. Em 1996, havia no Brasil, 922 IES, das quais 711 eram de caráter privado. Em 2016, o número de IES chegou a 2.407 unidades, sendo 2.111 de caráter privado, produzindo um aumento de 296%.

Embora as IES sejam organizadas e desenvolvam suas atividades conforme as regras do governo, a sua atuação e manutenção no mercado depende de suas próprias práticas de gestão, que lhes permitam desenvolver suas atividades com eficiência e eficácia (MANVAILER, 2013).

Todavia, segundo Braga e Monteiro (2005) bem como Tachizawa e Andrade (1999), as práticas de gestão adotadas pela maioria das IES não se adaptaram completamente às exigências que o mercado de ensino superior requer atualmente, evidenciando deficiências gerenciais nos níveis estratégicos e operacionais.

Ainda segundo os autores, essas deficiências são caracterizadas por diversos fatores, entre eles: a falta de procedimentos de custeio realmente eficazes e funcionais; a falta de comunicação entre a Contabilidade e os diversos sistemas informacionais existentes; o desconhecimento de informações relevantes sobre a organização por partes dos gestores e mantenedores e a concretização de um processo decisório sem suporte de informações úteis e confiáveis (BRAGA; MONTEIRO, 2005; TACHIZAWA; ANDRADE, 1999)

Cittadin (2011) relata que, as IES precisam criar mecanismos de gestão que assegurem a continuidade de suas atividades, visto que as transformações no ambiente econômico tornam a gestão mais complexa. Ainda segundo a autora, essas organizações precisam implementar um modelo de gestão adequado às suas especificidades, contemplando: planejamento estratégico, sistema orçamentário e de custo, controle e avaliação de desempenho das áreas, gestão financeira e de pessoal.

Por sua vez, Souza e Ott (2003, p. 8) enfatizam que o “amadorismo característico das origens desse setor de atividade não é mais admitido e revela-se uma forte ameaça ao alcance da competitividade que o mercado cada vez mais impõe”. Assim, para que essas organizações permaneçam e se consolidem no mercado, é preciso implantar instrumentos de gestão, que possibilitem o planejamento, a execução e o controle das ações, visando alcançar os objetivos propostos (CITTADIN, 2011).

Para Meyer Jr., Pascucci e Mangolin (2011), as IES precisam adotar uma gestão eficaz, que efetivamente, possa contribuir para a produção, aplicação e transmissão do conhecimento,

tendo em vista que o principal beneficiário é a própria sociedade que as mantém e as tornam legítimas.

Nesse contexto, escolheu-se a FACIG, uma IES criada em 1998, pela Associação Igarassuense de Educação e Cultura, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, a qual foi autorizada a funcionar conforme a Portaria de nº 584, de 26/06/1998, do Ministério da Educação – MEC, publicada no Diário Oficial da União, em 29/06/1998, com os cursos iniciais de Licenciatura em Matemática e Bacharelado em Administração. Posteriormente foi autorizado o curso de Bacharelado em Ciências Contábeis (FACIG, 2015).

Com a missão de formar profissionais críticos e empreendedores, a FACIG já diplomou mais de 3.000 profissionais desde a sua criação. Atualmente, além dos referidos cursos iniciais, oferece os cursos de Bacharelado em Pedagogia, Direito, Engenharia da Produção e os Tecnólogos em Gestão da Produção Industrial, Gestão de Recurso Humanos, Logística e mais de 20 cursos na área de pós-graduação e extensão (FACIG, 2017).

De acordo com o levantamento feito na Secretaria da FACIG (2017), a mesma conta com sete cursos reconhecidos pelo MEC. A maioria de seus discentes são moradores da própria cidade de Igarassu e cidades circunvizinhas, tais como: Abreu e Lima, Itapissuma, Itamaracá, Araçoaíba, Goiana e Paulista. Esses municípios fazem parte do Polo de Desenvolvimento Metropolitano Norte que, nos últimos cinco anos, vem recebendo grandes investimentos por parte do Governo Federal e Estadual, que incentivou a instalação de grandes empresas, a exemplo da Montadora Jeep, AMBEV, Grupo Itaipava, Hemobras e outras, proporcionando um desenvolvimento econômico para a região (LYRA; BEZERRA; DE ALBUQUERQUE, 2015). Conforme temática em estudo, na próxima seção apresenta-se o problema que motivou a elaboração desta dissertação.

1.1 PROBLEMA

Tendo em vista os desafios impostos pelo aumento do número de IES no contexto nacional, Braga e Monteiro (2005) afirmam que o mercado é realmente competitivo e requer nova postura, que esteja voltada à redução de custos, à captação e à fidelização de alunos. Corroborando este pensamento, Sarmiento et al. (2014) afirmam que com o aumento das IES privadas, tornou-se acirrada a busca e a captação de alunos, junto com o controle dos índices de evasão, de modo a possibilitar a sobrevivência e a vantagem competitiva entre as organizações.

Segundo Otani, Helou e Michels (2011), o crescimento do número de IES tem levantado muitas discussões sobre a qualidade dos serviços educacionais e o modelo de gestão adotado, o que sugere examinar o papel exercido neste segmento dos instrumentos normativos que contribuam, de modo relevante, para a estruturação gerencial dessas organizações, como por exemplo o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O SINAES foi instituído pela Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004, com a finalidade de avaliar a melhoria da qualidade da educação superior, orientar a expansão da sua oferta, como também cuidar do aumento permanente da sua eficácia institucional, acadêmica e social, e, ainda, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades das IES (VERHINE, 2015).

Segundo o Decreto nº 5.773/2006, o PDI é um documento institucional, com planos e metas para um período de cinco anos, e reconhecido como um instrumento de gestão, que identifica a IES quanto à sua filosofia, sua missão e estratégias para alcançar seus objetivos.

Neste sentido, Souza (2007, p. 79) destaca que "o PDI pauta-se por objetivos e metas e sua elaboração deve ser de caráter coletivo. Os seus referenciais devem levar em consideração os resultados da avaliação institucional". Assim, esse instrumento se tornou fundamental para a consolidação dos processos de avaliação institucional, pois, o mesmo ganhou destaque de referência para nortear a qualidade das IES (ALMINO FRANCISCO et al., 2011).

Contudo, as IES, além da busca constante pela qualidade do ensino, precisam desenvolver mecanismo de gestão, que venham assegurar a sua continuidade, pois as transformações no mercado tornam a gestão mais complexa no que se refere ao aspecto econômico, sendo necessário a implementação de um modelo de gestão que seja adequado as suas especificidades (CITTADIN, 2011).

Dados do INEP/MEC (BRASIL, 2017) vêm demonstrando uma diminuição do ritmo de crescimento no número de IES privadas no Brasil nos últimos dez anos, conforme visualizado na Tabela 1.

Segundo Borsato, Pimenta e Lemes (2010, p. 56), de acordo com esses números, para se manterem competitivas, essas IES privadas "devem, dentre outros, ter qualidade no ensino, eficiência na gestão e transparência nas informações". O cenário econômico, requer das IES privadas, o desenvolvimento de mecanismos de gestão adequados, que venham assegurar a sua sobrevivência, continuidade e crescimento (CITTADIN, 2011).

Tabela 1 – Evolução dos Números de IES Privadas no Brasil 2000-2016

Ano	Número de IES Privadas	Crescimento
2000	1.004	-
2001	1.208	20,32%
2002	1.442	19,37%
2003	1.642	13,87%
2004	1.789	8,95%
2005	1.934	8,11%
2006	2.022	4,55%
2007	2.032	0,49%
2008	2.016	-0,79%
2009	2.069	2,63%
2010	2.100	1,50%
2011	2.081	0,90%
2012	2.112	1,49%
2013	2.090	-1,04%
2014	2.070	-0,96%
2015	2.069	-0,05%
2016	2.111	2,03%

Fonte: INEP/MEC (2017)

O Censo da Educação Superior 2016 (INEP/MEC, 2017), além de destacar certa estabilidade no número de aparecimento de novas IES privadas no Brasil, mostra também que não houve um crescimento elevado de matrículas nos cursos presenciais, apenas uma média de 3,22% nos últimos sete anos, porém, destaca um aumento significativo com média anual de 11% das matrículas na modalidade de EaD – Educação a Distância. A mesma situação se dá com o número de ingressos nos cursos presenciais de graduação com uma média anual de 3,79% e na modalidade EaD com 15,85%, nas IES privadas brasileiras, conforme demonstrado na Tabela 2, contudo, o ano de 2016 comparado com 2015, foi um ano de baixa para as IES privadas, tendo em vista a redução no número de matrículas e ingressos nos cursos presenciais, porém houve um aumento das matrículas e ingressos na modalidade de EaD.

Tabela 2 – Evolução dos Números de Matrículas e Ingressos nas IES Privadas

Ano	Matrículas		Ingressos	
	Presenciais	EAD	Presenciais	EaD
2009	3.764.728	665.429	1.157.057	289.283
2010	3.987.424	748.577	1.181.650	340.154
2011	4.151.371	815.003	1.260.254	397.552
2012	4.208.406	932.224	1.705.086	394.106
2013	4.374.431	999.019	1.494.490	440.507
2014	4.664.452	1.202.465	1.658.350	649.638
2015	4.809.793	1.265.359	1.493.004	612.831
2016	4.686.806	1.371.817	1.400.818	758.254

Fonte: INEP/MEC (2017)

Entretanto, mesmo assim, segundo a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES, 2018), o setor privado representa 87,70% das instituições de educação superior do país, sendo que 71,51% das matrículas em instituições presenciais e 91,80% das matrículas em cursos a distância. Por isso, faz-se necessário uma área que coordene a estrutura do modelo de gestão, acompanhe as informações desse segmento de mercado e ofereça suporte informacional para o processo de tomada de decisão, permitindo o desenvolvimento das etapas do processo decisório de planejamento, execução, controle e avaliação (CITTADIN, 2011). Adicionalmente, também adotem um modelo de gestão participativa, que incentive e valorize a contribuição de seus integrantes no processo de tomada de decisão (BARRETO; BARRETO; BARRETO, 2008).

Assim, é plausível indicar que uma das áreas organizacionais que assume esse papel levantado acima, é a Controladoria. Borinelli (2006) assegura que ela 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. Os autores destacam que as funções da controladoria são: subsidiar o processo de gestão; apoiar a avaliação de desempenho; apoiar a avaliação de resultados; gerir os sistemas de informações; e atender aos agentes de mercado.

Segundo Roehl-Anderson e Bragg, (1996), citados por Reginato e Nascimento (2007) a área da Controladoria tem a função de promover a eficácia das decisões e acompanhar a execução dos objetivos propostos, de maneira que possa investigar e diagnosticar as causas de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, além de traçar novos rumos em busca dos resultados que se espera.

Por sua vez, Menezes (2001, p. 85) contribui dizendo que a Controladoria também tem o papel de:

monitorar os paradigmas de qualidade, devendo informar e interagir proativamente com as diversas funções da organização na busca da excelência empresarial, calcada na crença de que estratégica, custos e qualidade são responsabilidades de todas as funções da empresa.

Garcia (2010) corrobora a ideia de que a Controladoria deve elaborar e implementar um sistema integrado de informações financeiras e operacionais, a qual, a partir de uma estrutura sólida de controles internos, possa suprir os gestores com ferramentas de análise e controle gerencial, assim, Barreto, Barreto e Barreto (2008) expõem que a Controladoria de

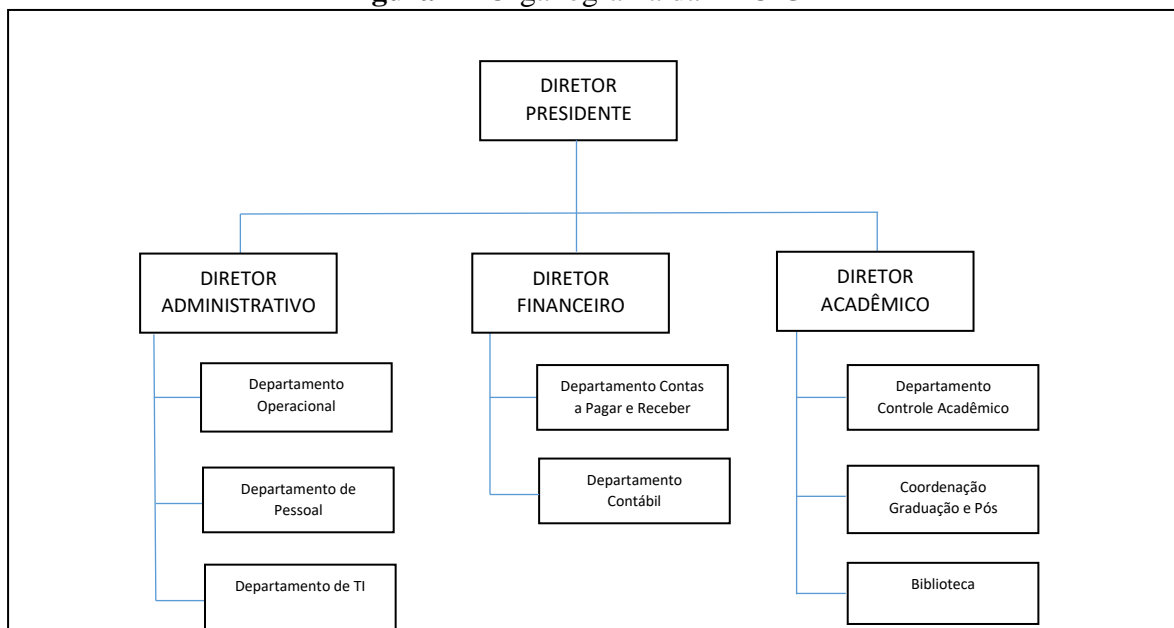
uma IES deve estar alicerçada em uma base de mensuração de informação econômico-financeira e da qualidade produzida.

Por sua vez, Oliveira (2009) afirma que a Controladoria tem o papel de otimizar os resultados da entidade e dar suporte à tomada de decisão, de forma que a mesma possa alcançar os seus objetivos e cumprir a sua missão institucional.

Diante desse contexto, segundo Borinelli (2006 p. 204), a controladoria deve cuidar da “sobrevivência e a continuidade da organização, através de um processo permanente de promoção, coordenação e integração dos esforços de cada uma das partes que formam o todo organizacional”, fazendo uso de artefatos, caracterizados como filosofias, modelos de gestão, instrumentos e ferramentas (FREZATTI et al., 2009; BORINELLI, 2006).

Aqui, cabe fazer um parêntese ante a constatação de um exame prévio feito junto à IES a ser estudada. Na estrutura organizacional da FACIG, nos seus quase 20 anos de existência, ainda não consta nenhuma menção ao setor ou departamento de Controladoria. Seu organograma como demonstrado na Figura 01, configura-se de forma tradicional, gerando questionamentos acerca de como uma mudança desse paradigma pode acontecer, em se tratando da emergência da controladoria nesta IES, a ser implantada mediante um processo de inovação e mudança (FACIG, 1998).

Figura 1 - Organograma da FACIG



Fonte: FACIG (1998)

Embora em algumas organizações possa não estar explícita em sua estrutura organizacional, uma unidade administrativa denominada controladoria, na visão de Mambrini, Beuren e Colauto (2002) está sempre existirá em uma empresa, mesmo que sua estrutura organizacional a tenha ou não como unidade administrativa.

Barreto, Barreto e Barreto (2008, p. 210) asseguram que:

para toda e qualquer organização, independente do seu tamanho, recomenda-se uma Controladoria estruturada que lhe proporcione as informações adequadas ao processo decisório e garanta o real valor do patrimônio da entidade.

Porém, segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), a sua implantação e estruturação deve ser justificada pela contribuição na consecução dos objetivos organizacionais e deve ser considerada a relação custo e benefícios.

Neste ponto, pergunta-se se este não é o caso da FACIG, na qual há terreno fértil para a implantação de uma Controladoria. Até porque há apoio político por parte da alta direção da instituição para que um projeto dessa natureza seja realizado. Para tanto, adotou-se a lógica da IA, que é participativa e inclusiva (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), além de ser ligada à tradição de estudo social construcionista. A IA aparece como uma abordagem e um método que cria novas possibilidades de ação, novas ideias, imagens e temas que levam a inovação (BUSHE, 2011).

Trabalha-se com o que já existe e funciona bem na sua organização para delinear o novo, apoiando-se em estudos e adaptações e concepções que emergem da cultura organizacional, desde que esteja aberta à novas possibilidades e à mudança (WHITNEY; SCHAU, 1998). As autoras indicam que os integrantes da organização são os recursos básicos para criar o futuro e produzir a inovação.

Henderson et al. (2011) defendem que o papel da IA é o de reconhecer as dificuldades que existem na organização, porém este não é o seu foco principal. A IA questiona quais são os ativos existentes e como os pontos fortes podem ser mobilizados para enfrentar os desafios. As práticas de IA realçam a criatividade e a inovação, começando por mudar o contexto com o enfoque positivo para abordar os desafios e chegar aos resultados desejados (HENDERSON et al., 2011)

No caso de implantação de uma controladoria na FACIG, a abordagem deve distanciar-se dos problemas nela porventura existentes, para se concentrar na obtenção de suporte que favoreça o sucesso desejado nesse processo de inovação e mudança, a ser implementando pela proposta de implantação desse órgão administrativo nesta IES.

Cittadin (2011, p. 30) menciona que, como em qualquer organização, a implantação de uma Controladoria requer a identificação dos fundamentos, que servirão de base para a sua estruturação e funcionamento, a exemplo de: “posicionamento hierárquico, organização interna, principais funções, competências necessárias ao responsável por este setor, entre outros”.

Diante dos pressupostos levantados, surgem dois eixos básicos que constituem a base desta pesquisa: o primeiro discute a função da controladoria no contexto das IES privadas e o segundo como ela pode ser instituída nessas organizações, as quais dão margem às duas questões preliminares: a) qual a importância de implantação de uma controladoria na FACIG no contexto atual, em que se espera levar adiante essa mudança organizacional? e b) no âmbito da IA como introduzir a controladoria na estrutura organizacional da FACIG e promover o gerenciamento desse processo de inovação?

Considerando que a IA trata de formas positivas a organização e produz modalidades positivas de mudanças em ambientes de inovação (AVITAL, 2005), coloca-se a pergunta de pesquisa deste estudo: **Como a IA pode contribuir para o processo de inovação e mudança em decorrência da implantação de uma controladoria na FACIG?**

1.2 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como a Investigação Apreciativa pode contribuir para o processo de inovação e mudança em decorrência da implantação de uma controladoria na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu (FACIG).

1.3.2 Objetivos Específicos:

- a. Identificar os aspectos pertinentes à estruturação e implantação de uma controladoria em uma IES;
- b. Focalizar práticas de inovação e mudança que possam ser promovidas segundo a IA, aplicada a uma controladoria em IES.
- c. Delinear a estratégia da abordagem da proposta de implantação de uma controladoria na FACIG, segundo a IA.

1.3 JUSTIFICATIVA

De modo geral, a competitividade no ambiente empresarial é decorrente do processo de globalização das economias e do ritmo acelerado das inovações tecnológicas, logísticas e transportes, evolução nos sistemas de informações e o aumento dos setores baseados em tecnologia e de serviços com consumidores cada vez mais exigentes (PARISI; MEGLIORINI, 2011). Para as IES, inseridas nesse cenário de mudanças, o contexto não é diferente, posto que a política governamental para a educação superior no Brasil permitiu a expansão do número de entidades dessa natureza, que ensejou o aumento da competitividade.

Porém, a sobrevivência e a consolidação dessas organizações estão atreladas a uma modificação no seu processo de gestão (MURARO; SOUZA; DIEHL, 2007). No Brasil, a gestão das IES ainda é baseada na improvisação e nas indefinições, além de carecer de planejamento (MARRA; MELO, 2003). Segundo Braga e Monteiro (2005), os gestores das IES desenvolveram uma teoria que, para uma IES alcançar o sucesso, deveria crescer quantitativamente ano a ano, mas esqueceram que esse mercado dependerá do crescimento populacional, e que cedo ou tarde, chegará a um limite.

Diante deste contexto, Andrade e Strauhs (2006) reportam que o antigo modelo de gestão das IES privadas não atende à nova realidade de mercado, por isso, precisa ser revisto. Além de buscar qualidade de forma constante, esse processo está relacionado, intimamente, à gestão estratégica, envolvendo todos os membros da organização, pois:

uma educação superior de qualidade persegue o desenvolvimento das potencialidades de cada pessoa, respeitando suas características e necessidades, visando contribuir para o avanço científico, tecnológico, educacional e sociocultural de um país (SARMENTO et al., 2014, p. 02).

Para Barreto, Barreto e Barreto (2008, p. 31), a busca da qualidade na educação superior “exige dos gestores um fluxo de informações que lhe proporcione um grau adequado de subsídios para instrumentalizar as ações necessárias”. Todavia, diante da importância dos objetivos primordiais educacionais das IES privadas, os dados econômico-financeiro “não podem ser negligenciados, e muitos menos, desconhecidos”.

Portanto, Cittadin (2011, p. 31) ressalta que as IES,

precisam reestruturar seus modelos de gestão para continuar atuando no mercado de forma sustentável e atender a necessidade da sociedade em relação a ampliação do conhecimento e do desenvolvimento econômico.

Assim, as IES privadas, para continuarem no mercado e cumprirem sua missão, precisam se adaptar à nova realidade de seu ambiente econômico, principalmente na adequação de suas estratégias para o mercado, tendo em vista a sua inserção em um contexto competitivo e de grandes transformações, onde “tem sido desafiadas em sua capacidade de responder às demandas externas, como forma indispensável de sobreviver no curto prazo e de garantir sua sobrevivência, no longo prazo” (MEYER JR.; PASCUCI; MANGOLI, 2011, p. 53) .

Segundo Fornari et al. (2009), o processo de gestão das IES privadas no Brasil está comprometida por fatores, tais como: a ausência de objetivos e metas estabelecidos; ausência de sistemas de informações que der suporte a gestão no seu processo de tomada de decisão; divisão de responsabilidades (cargos e departamentos) fragmentada; como também a existência de conflitos entre a área acadêmica e administrativa, uma vez que comprometem a efetividade das decisões; ausência de planejamento e a existência de uma sobrecarga de trabalho devido às rotinas diárias.

É diante destes desafios, que as IES precisam descobrir o seu potencial de se transformarem em organizações empolgantes e dinâmicas. Tal reflexão, leva a Cooperrider e Whitney (2006), para quem o caminho para esse processo chama-se Investigação Apreciativa (IA), uma forma de abraçar o processo de inovação e de mudança organizacional. Com a IA, a organização olha para dentro de si mesma e enxerga os seus pontos fortes. Ou seja, reúne forças para se tornar uma organização positiva.

Segundo estes autores, o resultado da abordagem apreciativa é uma mudança positiva de longo prazo, visando aumentar o nível de satisfação dos seus colaboradores, elevar a produtividade, melhorar a comunicação entre os interessados, estimular a criatividade e, principalmente alinhar toda a organização em volta de sua missão, visão, objetivos e estratégias (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Ao focalizar as organizações de forma positiva, a abordagem apreciativa desafia o modelo tradicional e habitual de gestão nas organizações, que trabalha com a visão de resolução dos problemas e dificuldades. Por sua vez, a IA propõe uma abordagem inovadora, que prefere valorizar os pontos fortes do funcionamento de uma organização e os seus efeitos positivos, voltados para o gerenciamento de mudanças, buscando o que existe de melhor e o que lhe dá vida, em termos de eficiência e eficácia, com repercussão nos campos econômico, social, ecológico e humano (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; OLIVEIRA; PEREIRA; CALLADO, 2015; RIBEIRO, 2009).

A abordagem apreciativa, segundo Cooperrider e Whitney (2006), promove um diálogo igualitário e aberto na condução da efetividade e integridade de um sistema social, a partir da construção de variáveis sociais que vão atuar na intervenção social e na mudança organizacional (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2013). 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 (PEREIRA et al., 2013).

Esta estratégia se alinha com as ideias 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, tem a responsabilidade de coordenar 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 de sua missão, que é a sua razão de ser (CRISPIM; CABRAL; LIBONATI, 2011).

Como visto anteriormente, devido às mudanças no ambiente econômico, o aumento da competitividade no setor de educação superior tem impactado o seu modelo de gestão. Sarmiento et al. (2014) em levantamento por eles realizado, listaram 234 trabalhos, sendo 209 dissertações e 25 teses defendidas no período de 1993 a 2012, em programas de pós-graduação de diferentes estados brasileiros, nas quais a temática investigativa pesquisada, em diversas áreas, versa sobre: Educação, Administração, Psicologia, Engenharia da Produção, Ciências Contábeis, dentre outras. Ao categorizarem os trabalhos em 13 eixos temáticos, os resultados indicaram uma maior concentração no eixo denominado de modelos e ferramentas de gestão, mostrando uma preocupação com práticas efetivas de gestão para alcançar os objetivos almejados. Observa-se, ainda, que o período que vai de 2005 a 2007, obteve-se uma média de 22 trabalhos por ano.

Porém, foram encontrados poucos trabalhos que tratam sobre o tema controladoria nas IES privadas, justificando a elaboração desta pesquisa, pela escassez de estudos na área. Entende-se que há uma lacuna a ser preenchida, sobretudo quando se introduz um viés apreciativo. Aponta-se, então, para a natureza inédita do estudo. Não foram encontrados na literatura estudos que abordem o assunto relacionado ao tema deste projeto.

Neste caso, a proposta de focalizar a implantação e estruturação de um órgão de Controladoria na FACIG com conteúdo apreciativo, integra uma linha de pesquisa no PPGC/UFRPE, de que já resultou o trabalho de Souto (2017). Por parte da orientadora desta pesquisa, pelo menos nos últimos três anos, conta-se certa de cinco artigos que tratam da

abordagem apreciativa em diversas organizações. Destaca-se que a dissertação de Lins (2011) abordou uma IES privada, enfocando o planejamento estratégico, de base apreciativa, a qual já foi defendida no Mestrado Profissional em Gestão Pública, da Universidade Federal de Pernambuco.

Ademais, com a realização deste estudo, espera-se contribuir para a discussão sobre a Controladoria nas IES privadas, permitindo uma ampliação da visão científica do seu funcionamento. Como a IA tem natureza intervencionista, acredita-se que há consistência na relação entre a IA e o processo de implantação de uma controladoria em uma IES, como o que se pretende estudar.

A implantação de um órgão como a Controladoria na FACIG torna possível transmitir informações adequadas que servirão para o processo de tomada de decisão nessa IES, e irá permitir controlar o desempenho de suas diversas áreas, melhorar a qualidade dos seus serviços, bem como auxiliar os envolvidos no cumprimento de sua missão como entidade educacional.

Segundo Lourensi e Beuren (2011), a Controladoria deve prover as informações necessárias para que os gestores construam estratégias, confeccionem o planejamento e acompanhem a execução do que foi planejado. Ou seja, é de grande importância a área organizacional de controladoria em uma instituição, pois ela é responsável pela geração e fornecimento de informações que vão dar suporte à tomada de decisões (BEUREN; GOMES; DA LUZ, 2012).

Por fim, mas não menos importante, entendem Manvailer, Diehl e Gonçalves Leite (2017) que a existência de uma Controladoria não só deve ser encontrada nas organizações tradicionais, como também nas próprias IES, de forma, a influenciar o desempenho organizacional, isto é, incluindo os objetivos financeiros, seja de curto e longo prazo, tais como: retorno sobre o investimento, aumento das receitas, diminuição dos custos e despesas, fluxo de caixa, com também os não financeiros, tais como: melhoria na qualidade dos serviços prestados e na produtividade, elevando a satisfação do cliente e dos colaboradores (LUNKES, SCHNORRENBARGER, 2009). É inegável que isto irá possibilitar o melhor controle e auxiliar os seus gestores na obtenção de resultados, respeitando-se as peculiaridades deste tipo de entidade.

Assim sendo, este trabalho trará contribuição para o campo da pesquisa contábil, abordando a Controladoria no caso de uma IES privada, cujo campo jaz ainda pouco explorado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INSTITUIÇÕES PRIVADAS E O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

As instituições de ensino superior têm a missão de preservar, gerar e difundir o conhecimento, assumindo um papel muito importante para o desenvolvimento da nação (SILVA; BEUREN; SILVEIRA, 2007). Corroborando com os autores, Wu et al. (2012) destacam que o ensino superior é o caminho principal que vai melhorar a competitividade do país.

Para Jalaliyoon e Taherdoost (2012), o ensino superior tem um papel fundamental e cada vez mais assume a importância no desenvolvimento da economia mundial, pois contribui para a produtividade do trabalho, a energia empresarial e a melhoria da qualidade de vida. Essa modalidade de ensino também traz benefícios sociais, por sua capacidade de aumentar a mobilidade social e encorajar a participação política, fortalecendo a sociedade civil e promovendo a governança democrática (JALALIYOON; TAHERDOOST, 2012).

Cunha (2007, p. 2) destaca a importância do ensino superior como suporte para os demais níveis de ensino, tendo em vista que trata da “preparação dos recursos humanos, assim como instância de produção e divulgação do conhecimento e de tecnologias”, considerados insumos responsáveis para o desenvolvimento das nações nos dias atuais. Por isso, Otani, Helou e Michels (2011) destacam que atualmente o ensino superior no Brasil é um instrumento de desenvolvimento social, dado que contribui para diminuir a desigualdade social e o desenvolvimento do país.

Porém, Sarmiento et al. (2014) alegam que esse desenvolvimento deve estar pautado numa educação superior de qualidade, capaz de formar pessoas para atuar de maneira ética, crítica, participativa e responsável no contexto em que vivem.

A história do ensino superior no Brasil remota ao início do século XVI, período colonial, com a introdução dos cursos na época de filosofia e teologia (BARBOSA PEREIRA QUEIROZ et al., 2013). Observa-se que, até os dias atuais, foram grandes as transformações que aconteceram nesse segmento. A partir do início do século XIX, no ano de 1808, com a vinda da família real portuguesa para o Brasil, surgiram as primeiras instituições de ensino superior financiadas pelo governo, cuja justificativa para a criação destas escolas, como também as instruções para o seu funcionamento, tiveram amparo nas “Cartas Régias”. O objetivo era

e elevar o nível cultural do país (PAIVA et al., 2014; BARBOSA PEREIRA QUEIROZ et al., 2013).

Nesse período, também surgiram as instituições privadas, que eram provenientes da iniciativa confessional católica ou de iniciativa das elites locais, interessadas em implantar nos seus Estados estabelecimentos de ensino superior, com o objetivo de formar profissionais para atuar no setor público e profissionais liberais, a fim de atender às necessidades da Coroa Portuguesa (BARBOSA PEREIRA QUEIROZ et al., 2013; CUNHA, 2007; PFEIFER; GIARETA, 2009). Para Sampaio (1991) apud Cunha (2007 p. 3) “a criação de instituições de ensino superior nesse período, buscava formar quadros profissionais para a administração dos negócios do Estado e para a descoberta de novas riquezas”.

Segundo Barbosa Pereira Queiroz et al. (2013), após a Proclamação da República, houve uma expansão dos estabelecimentos de ensino superior no país, de modo que o Estado percebeu a importância estratégica da educação e procurou assumir o controle desse segmento. Para, Cunha (2007), a partir desse período surgiram algumas modificações na legislação educacional, que contribuíram para a criação de faculdades isoladas, a descentralização do ensino superior e a permissão para criação de novas instituições particulares, gerando, assim, a ampliação e diversificação do sistema.

Com a expansão dos estabelecimentos de ensino superior, ocorreram mudanças de ordem qualitativa no ensino, dando-se ênfase à formação tecnológica e à busca de melhor base científica, inclusive com o desenvolvimento da pesquisa (CUNHA, 2007). Com isso, nascia a ideia da criação das universidades, na tentativa de dar novas funções ao ensino superior, que abrigassem a pesquisa, as ciências e as humanidades, de forma estável visando a formação do pesquisador, tendo em vista que as escolas profissionais da época não estavam adequadas para essa função (CUNHA, 2007),

Sendo assim, em 1931, foi aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras, que vigorou por 30 anos classificou as universidades em caráter oficial, ou seja, pública (federal, estadual e municipal), e livre, ou seja, particular. Foi enfatizado o que já tinha sido estabelecido na primeira Constituição da República em 1870, mantendo-se o sistema de ensino superior aberto à iniciativa privada de forma que o mesmo deveria se organizar preferencialmente, em instituições universitárias (BARBOSA PEREIRA QUEIROZ et al., 2013).

Sampaio (2000) alega que foi a partir do ano de 1933 que o setor privado de ensino superior começou a se consolidar no Brasil. Naquela época, 64,4% dos estabelecimentos de

ensino superior eram da iniciativa privada, e que o mesmo era responsável por 43,7% das matrículas nesse segmento de ensino.

Em 1961, foi promulgada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei de nº 4.024/61, que instituiu as diretrizes e as bases iniciais do sistema educacional do país, e na tentativa de modernizar o ensino superior implantou diversas modificações dentre elas: tirou a preferência das instituições universitárias em organizar o sistema de ensino superior, revogou o Estatuto das Universidades Brasileiras e trouxe a regulamentação dos mecanismos de expansão do ensino superior, segundo os quais a criação de novos cursos poderia ser decidida pelas universidades, por possuir certa autonomia; pelos Conselhos Estaduais de Educação e pelo Conselho Federal de Educação (BARBOSA PEREIRA QUEIROZ et al., 2013; CUNHA, 2007). Assim, este instrumento foi considerado a base da construção de uma estrutura do ensino superior que existe nos dias atuais (OTANI; HELOU; MICHELS, 2011).

Porém, em 1968, foi promulgada Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que revogou a LDB do ano de 1961, e passou a ser considerada o marco na reforma da educação superior do Brasil (OTANI; HELOU; MICHELS, 2011). Segundo Martins (2009), a referida lei modernizou parte das instituições públicas federais e determinadas estaduais e confessionais, mas, produziu efeitos paradoxais no ensino superior do país. Para o autor, houve a proliferação de escolas de ensino superior do antigo padrão brasileiro, ou seja, estabelecimentos isolados, voltados a transmitir conhecimentos meramente de cunho profissionalizante e distanciados das atividades de pesquisas, dando pouca contribuição à formação intelectual crítica da sociedade brasileira.

Para Otani, Helou e Michels (2011), embora esse instrumento estivesse alinhado ao pensamento de um governo ditatorial, de certo modo contribuiu para o processo de expansão educacional e auxiliou as primeiras ações relacionadas à inclusão, à democratização do acesso e à consolidação da iniciativa privada no contexto educacional.

Segundo Barbosa Pereira Queiroz et al. (2013), com a Reforma de 1968, realmente ocorreu a proliferação de cursos, sobretudo nas áreas sociais e humanas, tendo em vista, serem elas as preferidas do setor privado, devido à facilidade para sua implantação. Não exigiam grandes investimentos com laboratórios e instalações específicas para o seu funcionamento. Eram cursos de baixos custos operacional, tais como: Economia, Direito, Pedagogia, Contabilidade, Letras e Estudos Sociais, ou seja, cursos voltados para o magistério, serviço público ou para atividades comerciais/liberais (SIQUEIRA, 2009).

Então, dos anos 60 até os anos 80, de acordo com os dados do INEP, houve um aumento significativo do número de matriculados no ensino superior no Brasil. Em 1960, as instituições públicas absorviam 58,6% das matrículas, enquanto o setor privado ficava com 41,4%. Isso mudou no início dos anos 80, quando as instituições públicas passaram a ter 35,7% e as instituições privadas ficaram com 64,3% das matrículas, conforme Tabela 3, demonstrando a participação do setor privado no segmento de ensino superior.

Tabela 3 – Números de Matrículas no Ensino Superior nas Instituições Públicas e Privadas 1933 - 2002

Ano	Instituições Públicas		Instituições Privadas		Total
	Número	%	Número	%	
1933	18.986	56,3	14.737	43,7	33.723
1945	21.307	51,6	19.968	48,4	41.275
1960	59.624	58,6	42.067	41,4	101.691
1970	210.613	49,5	214.865	50,5	425.478
1980	492.232	35,7	885.054	64,3	1.377.286
2002	1.051.655	30,2	2.428.258	69,8	3.479.913

Fonte: Elaborada com base nos dados do INEP (2010)

Para Senhoras, Takeuchi e Takeuchi (2006), umas das causas determinantes referente a esse aumento no setor privado, deu-se pela liberalização e regulamentação do ensino superior, e de políticas públicas, particularmente através do Plano Nacional de Educação. Contudo, durante a década de 80, o país enfrentou uma crise econômica, que se refletiu nos números de matrículas no ensino superior. Embora não tenha havido uma redução real no quantitativo, reduziu-se a média de crescimento proporcional dos 10 anos anteriores (BARBOSA PEREIRA QUEIROZ et al., 2013).

Mas, foi na última década do século XX, com a abertura comercial do país em 1990 e a estabilização monetária, a partir de 1994, que o país assistiu às grandes modificações no segmento de ensino superior, pois, coube às instituições desse setor, a responsabilidade pela formação de recursos humanos necessária para atender a um mercado que surgia diante da entrada do Brasil na economia globalizada (BARBOSA PEREIRA QUEIROZ et al., 2013; BORSATO; PIMENTA; LEMES, 2010).

Para Otani, Helou e Michels (2011), a expansão do ensino superior no Brasil, a partir dessa década, envolveu ações da livre iniciativa, amparadas pela Constituição Federal de 1988 - CF/88 e pela edição da nova Lei de Diretrizes e Base da Educação – LDB, Lei de nº 9.394/96 (BRASIL, 1996; 1988).

Ainda segundo os autores, a Constituição Federal de 1988, nos artigos dedicados à educação superior, proporcionou a construção democrática do ensino superior, contribuindo

para a estrutura e o estabelecimento de instituições nos modelos públicos e privados. Assim, levando em consideração os aspectos qualitativos propostos pela União, o segmento privado teve a oportunidade de se desenvolver com regras institucionais definidas pelas instâncias reguladoras da educação superior (OTANI; HELOU; MICHELS, 2011).

Com a nova LDB/1996, assim chamada por alguns teóricos, o ensino superior brasileiro passou por grandes mudanças no seu marco regulatório, e trouxe também diversos modelos institucionais que consolidaram esse segmento, contribuindo para o aumento do número de instituições privadas, tornando o mercado altamente competitivo.

De acordo com o art. 20 da Lei 9.394/96, as IES privadas se distinguem da seguinte forma:

- I. particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresenta as características dos incisos abaixo;
- II. comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de pais, professores e alunos, que incluam em sua entidade mantenedora representantes da comunidade;
- III. confessionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específica e ao disposto no inciso anterior;
- IV. filantrópica, na forma da lei.

A partir de sua edição, foi permitido o credenciamento de IES com fins lucrativos, trazendo para esse segmento de ensino, empreendedores na busca de retornos financeiros. Além disso, de acordo com Souza e Ott (2003), foram atraídos detentores de capital para a alocação de grandes volumes de investimentos na busca por rentabilidade de médio e longo prazo. Antes da LDB/1996, as mantenedores de IES privadas eram apenas constituídas na forma de fundações ou associações sem finalidades lucrativas.

Segundo Lima e Pereira (2004), as instituições privadas sem finalidades lucrativas são imunes aos impostos federais, estaduais, municipais e distrital, desde que atendam a requisitos legais. Porém, os autores ainda discorrem que elas podem ser classificadas em dois tipos:

(...) aquelas que gozam da referida imunidade constitucional, sem que lhes sejam exigidas qualquer contrapartida de prestação de serviços ao Estado, mas estão obrigadas ao recolhimento das contribuições sociais; e aquelas que, além dessa imunidade constitucional, são isentas do recolhimento das contribuições para a seguridade social, por possuírem o “certificado de entidade beneficente e de assistência social” fornecido pelo CNAS, obrigando-se a prestar serviços gratuitos à comunidade. (LIMA; PEREIRA, 2004, p. 36).

Para Sampaio (2000), as IES privadas são aquelas mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, e que são diferenciadas umas das outras devido

a sua natureza institucional, personalidade jurídica de sua mantenedora, podendo possuir ou não fins lucrativos.

A LDB/1996 também classificou as IES privadas, segundo a organização acadêmica, em: Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades, Escolas e Institutos Superiores e Centro de Educação Tecnológica. Para Siqueira (2009 p. 62), essa classificação é importante, pois diz respeito à autonomia dessas Instituições “para a criação de novos cursos e decisões quanto à oferta de vagas nos diversos contextos”.

A nova LDB/1996, em consonância com a Lei nº 5.540/68, conforme alguns autores tais como Garcia (2006) e Kleber e Trevisan (2010), promoveu o liberalismo da educação superior no Brasil, aumentando a proliferação das instituições privadas conforme demonstrado na Tabela 4, universitárias e não universitárias, neste caso, formadas pelas faculdades isoladas, escolas e institutos de educação superior, que não se dedicam à pesquisa e atendem meramente aos ensejos da formação profissionalizante para o mercado (OTANI; HELOU; MICHELS, 2011). Isto também possibilitou a abertura de mercado para o capital internacional. Em 2007, as primeiras IES privadas brasileiras abriram seu capital na bolsa de valores, dando ênfase à visão do ensino, também como um negócio (FANK, ANGONESE, LAVARDA, 2011; BORSATO; PIMENTA; LEMES, 2010; DITTADI; SOUZA, 2009), visando lucro através da oferta dos serviços sociais (JALALIYOON; TAHERDOOST, 2012).

Tabela 4 – Números de Instituições de Ensino Superior segundo a Organização Acadêmica 1998 – 2016

Ano	Instituições							
	Total	Universidade		Centro Universitário		Faculdade		IF e Cefet
		Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública
1998	973	77	76	-	93	132	595	
2000	1.180	71	85	1	49	83	870	19
2006	2.270	92	86	4	115	119	1.821	33
2007	2.281	96	87	4	116	116	1.829	33
2008	2.252	97	86	5	119	100	1.811	34
2009	2.314	100	86	7	120	103	1.863	35
2010	2.378	101	89	7	119	133	1.892	37
2011	2.365	102	88	7	124	135	1.869	40
2012	2.416	108	85	10	129	146	1.898	40
2013	2.391	111	84	10	130	140	1.876	40
2014	2.368	111	84	11	136	136	1.850	40
2015	2.364	107	88	9	140	139	1.841	40
2016	2.407	108	89	10	156	138	1.866	40

Fonte: Sinopse Estatísticas de Ensino Superior de Graduação – INEP/MEC (2017)

Essa mudança não ocorreu só no contexto brasileiro, considerando o que tem acontecido em outros países. Como caracterizou Clarke (1997 apud Jalaliyoon e Taherdoost 2012), as IES foram gradualmente alteradas para instituições lideradas por estímulos do mercado, necessidades comerciais e econômicas, afastando-se da identidade governamental.

Porém, de maneira geral, a nova LDB/1996, “proporcionou o processo de inclusão e democratização do acesso, possibilitando a interiorização e o acolhimento de novidades técnicas e estratégias aplicadas as universidades e as instituições isoladas” (OTANI; HELOU; MICHELS, 2011 p. 4). Desta forma, as IES do setor privado, alinhadas com as políticas governamentais, vêm promovendo a inclusão por meio do ensino superior e contribuindo para o desenvolvimento do país.

Luz (2003, p.1) relata que a IES privada:

é uma das organizações cujo desempenho, no campo científico, educacional e tecnológico, tem uma relação direta com o progresso da humanidade. A universidade particular, além da preocupação nas áreas de educação e ciências, ainda deve estabelecer uma adequada gestão de recursos econômicos e financeiros objetivando a viabilização da estrutura necessária e o cumprimento das exigências emanadas nas leis e regulamentos que regem a educação nacional.

Contudo, segundo Meyer Junior (2004), o aumento no número de instituições e ofertas de vagas, tem criado um cenário de alta competição por alunos e traz desafios constantes, tais como, elevado índice de inadimplência, evasão e ociosidades de vagas, requerendo dos gestores dessas instituições a implantação de um modelo de gestão adequados aos novos tempos.

Corroborando, Jacomossi e Silva (2016) enfatizam que, no âmbito das IES, os teóricos organizacionais reconhecem que cada vez mais essas organizações, necessitam implantar e fazer uso dos sistemas de controles gerenciais, para analisar o ambiente e a gestão organizacional, como também desenvolver políticas e estratégias necessárias para se adaptar ao ambiente interno e externo.

Para Rocha e Granemann (2003), o aumento das IES no setor privado acirrou a competição, obrigando a adoção de procedimentos e ferramentas gerenciais contemporâneos, de maneira que se possa direcioná-las para o cumprimento da sua missão social e os seus objetivos estratégicos. Este assunto é melhor explorado a seguir.

2.1.1 Gestão de Instituições de Ensino Superior

Como as demais organizações, as IES do setor privado estão inseridas em um ambiente organizacional que tem passado por grandes mudanças, exigindo dos seus dirigentes a

utilização de modelo de gestão que possam conduzi-las ao futuro desejado (JACOMOSSI; SILVA, 2016; ANDRADE, 2002). Como é sabido, segundo Silva, Beuren e Silveira (2007), o mercado estimulou a competitividade e requer habilidades de gestão na condução dos negócios.

Nascimento et al. (2009, p.50) definem o modelo de gestão como “um conjunto de princípios e normas que orientam e facilitam a ação organizacional em cada fase da gestão para que a empresa alcance os seus objetivos”. Segundo Pereira (2001), é o modelo de gestão que dá forma ao processo de gestão e aos sistemas de informações, com o objetivo de assegurar eficácia e continuidade da organização, ou seja, o modelo de gestão segundo Santos, Ott e Frosi (2012), é a uma interação com todos os subsistemas da empresa, focado nos resultados das crenças e valores, defendidos por seus gestores.

Frezatti et al (2009) esclarecem que o modelo de gestão é uma maneira própria, única e individual que cada empresa tem para administrar os seus negócios, mesmo que não esteja formalizado, ele se torna visível a partir do desenvolvimento das ações praticadas pelos seus gestores. Segundo os autores, o modelo de gestão escolhido e adotado pela organização, deve proporcionar as condições para a disponibilização das informações que irão permitir o desenvolvimento do processo de gestão.

Dessa forma, para Santos, Ott e Frosi (2012, p. 03), no âmbito das IES “a prática da gestão requer um entendimento sobre a complexidade do conceito de gestão e a percepção de todos os sentidos e significados”. As IES são tidas como organizações complexas e é preciso respeitar suas características particulares (ANDRADE, 2002).

Ainda segundo Andrade (2002) citando Baldrige (1982), as instituições acadêmicas têm características organizacionais que as diferenciam das demais organizações, razão pela qual os modelos tradicionais de gestão não podem ser aplicados diretamente a elas sem considerar cuidadosamente se funcionam neste segmento.

Segundo Meyer Junior (2005), esses tipos de modelos ao serem aplicados nessas instituições sem um cuidado adequado não têm alcançado resultados efetivos, ao se considerar que o processo de gestão demandado por esse tipo de organizações mescla aspectos racionais, políticos e simbólicos para atender aos diversos interesses do seu público.

Para isto, faz-se necessário o gerenciamento de informações de modo contínuo e sistemático, com o objetivo de prever ações que permitam às IES alguma vantagem competitiva no desenvolvimento de suas atividades (SILVA; BEUREN; SILVEIRA 2007). Como nos outros segmentos de mercados, em que se evidenciam as incertezas ambientais, os riscos e

também as oscilações inerentes ao crescimento do mercado de ensino superior, estes são desafios constantes para a gestão dessas instituições (JACOMOSSI; SILVA, 2016)

Mesmo assim, de acordo com Meyer Junior, Pascucci e Mangolin (2012), por não existir uma teoria própria de administração para as IES, as mesmas tem buscado modelos e paradigmas gerenciais no setor empresarial. Inclusive, atualmente, existe uma forte tendência entre essas organizações para se identificarem como “empresa”, e esse é o argumento que vem justificando a incorporação de gestão empresarial nas práticas gerenciais das IES.

Entretanto, Silva, Beuren e Silveira (2007, p. 95) afirmam que a forma de gestão das IES, precisa de uma medida diferenciada, que lhes “permita uma avaliação de pontos, até então, tidos como subjetivos, pois a sua tipicidade difere de uma entidade comercial ou produtiva”. Até porque, de forma geral estas se dedicam ao cumprimento de uma missão, que é de preservar, gerar e difundir o saber (ANDRADE, 2002)

Neste sentido, a aplicabilidade dos modelos de gestão, orientada por princípios de racionalidade e tendo como objetivo maior a produtividade e a busca de resultados econômico-financeiros apresentam resultados limitados e distanciam “as IES de seus objetivos e de sua missão institucional: o papel social e o educacional” (MEYER JUNIOR; PASCUCI; MANGOLIN, 2012, p. 54).

O cumprimento dessa missão é bastante desafiador para os gestores das IES, uma vez que, não é tarefa fácil quantificar e qualificar o saber. Sem dúvida, é um dos desafios que essas instituições precisam superar (SILVA; BEUREN; SILVEIRA, 2007). O novo contexto econômico, social e tecnológico exige que se mantenham atuantes no ambiente competitivo. Essas organizações devem adotar um modelo de gestão eficaz, que possa efetivamente contribuir para a produção, aplicação e transmissão do saber (MEYER JUNIOR; PASCUCI; MANGOLIN, 2012).

Deste modo, o modelo de gestão eficaz também se pauta na qualidade dos serviços que são prestados por essas instituições à sociedade. Jalaliyoon e Taherdoost (2012) alegam que, mundialmente, as IES estão sob grande pressão para melhorar a qualidade dos serviços de educação que oferecem. As diversas mudanças no nível social demandam que estas instituições respondam a esses pronunciamentos e transformem suas estruturas de gestão tradicional e modelos de funcionamento (RODRIGUES; RIBEIRO; SILVA, 2006). Por outro lado, a “capacidade de avaliação crítica do seu modelo de gestão é um dos requisitos para a sua eficiência e eficácia” (SANTOS; OTT; FROSI, 2012, p. 03).

Meyer Junior, Pascucci, Mangolin, (2012, p. 50) corroboram que, as IES têm sido pressionadas para reverem seu modelo de gestão, buscando formas mais eficientes e eficazes para atuar no mercado devido às “constantes mudanças na política educacional, as demandas do setor produtivo, as flutuações na demanda por cursos e as renovadas necessidades e expectativas dos alunos”. Torna-se preciso adotar uma gestão estratégica que possa assegurar a perenidade e a sustentabilidade nesse contexto de contínuas transformações (SILVA; MENEGAT; SARMENTO, 2017).

Para Braga e Monteiro (2005 p. 105), a gestão estratégica é “um processo administrativo que visa dotar a IES da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a velocidade e efetividade sempre que for necessária”, ou seja, é um modelo de gestão amplo, envolvendo na sua essência a gestão administrativo-financeira e a gestão acadêmica, com o apoio de tecnologia integrada de informação (DITTADI; SOUZA, 2009)

Esse processo deve ser estruturado de forma que atenda as demandas para a tomada de decisões, uma vez que deve contemplar as fases de planejamento, execução e o controle das operações, com base num adequado sistema de informações (PEREIRA, 2001).

O planejamento é a primeira etapa desse processo, pois é a fase que vai indicar a trajetória que será seguida pela IES, em que serão definidas as estratégias, as atividades e os recursos necessários para atender a sua missão (CITADDIN, 2011; RAUPP; MARTINS; BEUREN, 2006). Santos (2005) salienta que, com o planejamento antecipa-se às decisões de eventos futuros, por tratar de estabelecer os resultados futuros desejados.

Corroborando, Borinelli (2006) destaca que o planejamento é a etapa que envolve a análise, avaliação e escolha de alternativas de ações desejadas pela instituição, por meio da elaboração de planos, com objetivo de alcançar o futuro desejado, com base nos acontecimentos passados da instituição e de seu ambiente, do seu presente e de novos cenários que possam acontecer.

Após a etapa do planejamento, é necessário executar o que foi planejado. A etapa da execução tem essa responsabilidade, ou seja, vai colocar em pratica os planos idealizados pela organização. Conforme Raupp, Martins e Beuren (2006), nesta etapa ocorre a concretização das atividades projetadas e o consumo dos recursos necessários já identificados. Segundo Frezatti et al. (2009, p. 53), “a execução corresponde ao desenvolvimento das ações planejadas previamente, ou seja, é a operacionalização das atividades”.

O processo de gestão, também contempla a etapa do controle. Pois, é nesta etapa que avalia se a execução das atividades está de acordo com o que foi planejado (PELEIAS, 2002). Reginato e Nascimento (2007, p. 71) salientam que a etapa do controle assume a dimensão na qual, “são tomadas as decisões que se traduzem nos resultados esperados pelos líderes das organizações e compreende todo o processo de gestão”. Para Raupp, Martins e Beuren (2006), o controle, é compreendido como a maneira de garantir a continuidade e de manter a organização em um rumo preestabelecido. Conforme, Cittadin (2011, p. 47) “o controle não inclui apenas avaliações de desempenho de caráter financeiro, mas está relacionado aos aspectos de motivação e ao aperfeiçoamento do processo empresarial”.

A controladoria constitui parte importante desse processo, como examinado a seguir. Segundo Padoveze (2009, p. 36), a controladoria “deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa”.

2.2 A CONTROLADORIA

2.2.1 Origem e Desenvolvimento da Controladoria

Inicialmente, para tratar o assunto Controladoria, faz-se necessário alguns esclarecimentos sobre a Contabilidade, que surgiu devido à necessidade de reunir informações sobre o patrimônio de uma pessoa ou negócio. Achados arqueológicos revelam características de um sistema contábil utilizado por civilizações ainda pré-históricas (SCHMIDT, SANTOS 2008). Corroborando, com os autores, Sá, (1997, p. 15) aponta que:

a contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, seus progressos quase sempre tenha coincidido com aqueles que caracterizaram os da própria evolução do ser humano.

Não se sabe quem inventou a Contabilidade nem tão pouco que é uma novidade no mundo dos negócios. Seu objetivo principal é fornecer informações para os diversos usuários no auxílio para tomada de decisão (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 2010). Porém, a sua evolução está atrelada “às demandas das pessoas por informações acerca de seus negócios – controle do patrimônio e riquezas acumuladas” (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p 10), e que no decorrer dos anos proporcionou uma multidisciplinaridade para melhor auxiliar os gestores na sua tomada de decisões.

Segundo Martin (2002), para atender às necessidades dos mercadores de Veneza, no século XV, a Contabilidade respondeu com as partidas dobradas. Com o início da revolução industrial, nasceu também o primeiro sistema de custos, gerando informações para

compreensão dos recursos empregados nas empresas. O século XIX, marcado pela invenção das estradas de ferro e do telégrafo, levou as empresas a expandir suas atividades em diversos lugares do mundo, surgindo assim os grandes conglomerados empresariais, que requeriam da contabilidade informações sobre o controle de desempenho e a consolidação das atividades empresariais (MARTIN, 2002)

Todavia, com a expansão da indústria e do comércio, a riqueza era acumulada, deu lugar a um novo tipo de negócio, por meio de representantes e associações, exigindo grandes volumes de capital. Isso provocou uma separação entre investidores e administradores, propiciando o surgimento das sociedades por ações e obrigando a Contabilidade à necessidade informacional para outros tipos de usuários: os acionistas, credores e governo (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 2010).

Ainda segundo Martin (2002), o desenvolvimento do mercado financeiro de capital, fez surgir a necessidade de um ramo de contabilidade que gerasse informação para utilização externa, pela qual foi chamada de contabilidade financeira, codificada e regulamentada por autoridades, padronizadas seguindo determinados princípios gerais, que serviriam de base para a elaboração das demonstrações contábeis de qualquer empresa, de forma que seus usuários pudessem adequadamente interpretá-las e compará-las.

Por isso, Miller (1994, p. 1 apud Beuren e Almeida 2015), enfatiza “que a contabilidade exerce influência e, por sua vez, é influenciada por uma multiplicidade de agentes, órgãos, instituições e processos”. Em termos de apoio à gestão, a inovação da contabilidade e a sua evolução sempre aconteceram em respostas às necessidades das informações de modo que, inicialmente, o desenvolvimento da Contabilidade esteve atrelado às demandas por informações dos proprietários dos negócios (PARISI; MEGLIORINI, 2011; MARTIN, 2002). Mais tarde, percebe-se que o uso da contabilidade no processo de gestão mudou, e que essa mudança está consubstanciada na evolução de novas práticas contábeis que vão dar suporte a esse processo (BEUREN; ALMEIDA, 2015).

As empresas, por estarem inseridas num ambiente de mudanças contínuas, são exigidas a se reorganizarem com grande frequência, razão pela qual devem estar atentas às demandas informacionais, como também buscar maneiras de neutralizar os efeitos negativos desse ambiente e ainda identificar potenciais vantagens competitivas (LUNKES; SCHNORRENBURG; GASPARETTO, 2010).

Com o aumento de sua estrutura organizacional, as empresas tornaram-se mais complexas. Por sua vez, o processo de globalização estimulou o surgimento de uma estrutura

informacional que pudesse enquadrar e atender às suas necessidades com o devido controle de gestão (ALBUQUERQUE et al., 2013).

Segundo Beuren, Pinto e Zonatto (2012), o conhecimento sobre o negócio, o controle e o planejamento, são listados como alguns dos fatores que podem ser responsáveis pela sobrevivência das empresas, uma vez que, exigem das mesmas, respostas rápidas e eficazes para alcançar seus objetivos. Contudo, isso só se tornará possível mediante a existência de uma forma organizada para o uso correto da boa informação, que deve vir acompanhada de atributos que sejam úteis ao processo de decisão. Assim, essas informações e a sua comunicação adequada às pessoas que dela precisam para exercer suas atividades se tornam uma questão estratégica (REGINATO; NASCIMENTO, 2007).

Beuren, Schundwein e Pasqual (2007) alegam que a evolução da Contabilidade na condição de organizar a demanda de informações para os tomadores de decisão na organização, está representada pelo nome de Controladoria, definida por Padoveze (2010, p. 3), como “a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude”, uma vez que, considera a contabilidade, como a “ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente e futuro –”. Já para Almeida, Parasi e Pereira (2009), a Controladoria representa a evolução natural da contabilidade.

Contudo, nesse contexto, a terminologia Controladoria é originada do termo *controller*, utilizado para a pessoa que é responsável por um “centro receptor de informações e busca, a partir da análise e interpretação de dados, produzir relatórios que venham atender à necessidade informacional dos gestores das organizações” (BEUREN; PINTO; ZONATTO, 2012). Por esta razão os autores também alegam, que muitas vezes, o *controller* confunde-se com a unidade administrativa que representa a Controladoria.

Segundo a literatura o termo *comptroller* ou *controller* foi utilizado inicialmente na Inglaterra, para os cargos de controle de contas de uma empresa estatal. Assim, os primeiros *controllers* eram da área pública. Isso também ocorreu no Estados Unidos. Após a independência americana, em 1776, surgiu um movimento em favor de um maior controle e transparência nas contas públicas, levando o Congresso americano, em 1778, a criar e institucionalizar o cargo de *controller*, seguido pelo Departamento de Tesouraria, e em seguida as agências e repartições federais, estaduais e municipais (LUNKES et al., 2012).

Na segunda metade do século XIX, com o processo de industrialização nos Estados Unidos, demandado por controles e informações mais elaboradas para o processo de gestão nas empresas privadas, começou a institucionalização da Controladoria nas empresas, inicialmente

nas corporações ferroviárias americanas no ano de 1880, com o objetivo de atender às necessidades informacionais voltada a área de finanças das organizações (LUNKES; GASPARETTO; SCHNORREBERGER, 2010; MANVAILER; DIEHL; LEITE, 2017). Entretanto, só em 1892, a *General Electric Company* tornou-se a primeira empresa que, instituiu formalmente a posição do *controller* (HORVÁTH, 2006 apud LUNKES et al., 2012).

Porém, a constante transformação do ambiente organizacional devido às mudanças que ocorreram e vêm ocorrendo nos processos produtivos, nas técnicas gerenciais e administrativas, fez com que as exigências para o cargo de *controller* se tornassem complexas e desafiadoras (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2011, p. 13).

Segundo Heckert e Wilson (1963, p. 9 apud Padoveze, 2010), “a essência da função do *controller*, é uma visão proativa, permanentemente voltada para o futuro”. Boff, Beuren e Guerreiro (2008, p. 162) mencionam que o *controller* “precisa conhecer de forma sistemática e global toda a organização, assim como as diversas áreas de responsabilidade, uma vez que o sucesso global da organização depende do sucesso conjunto das áreas”. Ou seja, ao *controller* moderno são requeridos conhecimentos e domínios de conceitos de outras áreas, tais como: administração, economia, estatísticas, tecnologia da informação e etc. (FIGUEREDO; CAGGIANO, 2004).

Cittadin (2011, p. 63) destaca que “na atualidade a principal função do *controller* consiste em relacionar os aspectos financeiros com os operacionais e com as prioridades estratégicas do negócio”. Beuren, Pinto e Zonatto (2012, p. 6), enfatizam que as funções do *controller* “independe de as organizações possuírem ou não um departamento ou setor denominado especificamente de controladoria”, embora, os autores discorrem que ele, de fato, gerencia o processo de informações que vai dar suporte à gestão.

As atribuições e as práticas do *controller* não são restritas à contabilidade financeira, uma vez que, existe a necessidade do profissional da controladoria, ter conhecimento e visão ampla da contabilidade gerencial e participar ativamente das atividades de planejamento, controle e avaliação de desempenho, sistemas de informações, entres outros, de maneira que, o desenvolvimento dessas funções irá depender de sua posição hierárquica dentro da organização (CITTADIN, 2011; MÜLLER; BEUREN, 2010; LUNKES; SCHNORREBERGER, 2009).

Frezatti et al (2009); Oliveira, Perez Junior e Silva (2011) alegam que, nas pequenas e médias empresas, é comum que as atribuições do *controller* estejam associadas a gestão financeira e a administração em geral. O Quadro 01 traz algumas funções que podem ser desempenhadas pelo *controller*.

Quadro 1- Funções do *Controller*

Funções do <i>Controller</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar os relatórios financeiros; • Realizar análise de desempenho financeiros; • Preparar e fornecer informações específicas para cada usuário; • Administrar as questões fiscais e tributárias; • Realizar a análise de custos; • Gerenciar sistema de informações contábil e gerencial • Implementar e manter os registros contábeis; • Atuar na gestão financeira; • Realizar prática de controle interno; • Elaborar, coordenar e assessorar o planejamento orçamentário; • Aplicar os regulamentos e normas internas da organização; • Desenvolver a capacidade do pessoal da área da controladoria • Gerenciar a área de controladoria; • Verificar sistematicamente e permanentemente os objetivos e metas; • Realizar análise financeiras de riscos e retorno; • Estabelecer métodos e sistemas de trabalhos; • Realizar o registro e controle de ativos fixos; • Acompanhar o mercado; • Estruturar e acompanhar procedimentos.

Fonte: Adaptado de Mosimann e Fisch (1999); Anthony e Govindarajah (2006); Morante e Jorge (2008); Cittadin (2011)

O surgimento da Controladoria é decorrente da necessidade de maior controle das atividades empresariais, devido ao aumento de fusão de empresas, pela qual se formaram as grandes organizações, a verticalização, a diversificação e a expansão geográfica que as afetam (BEUREN; 2002). Ou seja, a expansão da empresa por meio do aumento de sua complexidade e da descentralização de gestão, tornou o ambiente favorável ao surgimento e desenvolvimento da Controladoria (BEUREN; PINTO; ZONATTO, 2012).

Corroborando, Santos e Schmidt (2006) enfatizam que o surgimento da Controladoria se deu pela necessidade de maior acompanhamento das demonstrações contábeis e de controle interno, tendo em vista o processo evolutivo das organizações e a criação das filiais de grandes corporações em vários lugares. Em suma, segundo Souza et al. (2013), a Controladoria surgiu para atender às demandas informacionais das organizações, com um adicional, fazendo uso dos conhecimentos contábeis associados a outras áreas do conhecimento.

Nessa perspectiva, Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberg (2010, p.107) destacam que o desenvolvimento da Controladoria ocorreu a partir dos conhecimentos básicos da contabilidade para uma função abrangente “de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, passando a participar também ativamente da formulação das estratégias”. Assim, o *controller*, deixou ser um compilador de dados, passando a ser um gestor de informações responsável pelo planejamento estratégico das organizações (LUNKES et al., 2011).

Para Frezatt et al. (2009), a origem e a evolução da Controladoria estão ligadas diretamente à necessidade de se dispor de informações à gestão, visando subsidiar as tomadas de decisões, no processo de construção do planejamento, execução e o controle das atividades das organizações.

Assim, a Controladoria tem aumentando o seu papel no contexto administrativo das organizações, e isso se deu, principalmente em virtude dos efeitos da globalização, uma vez que, precisa prover informações de avaliação e controle do desempenho para as diversas áreas da empresa, com o objetivo de apoiar os gestores na tomada de decisão (ALBUQUERQUE et al., 2013).

Segundo Lima et al., (2011, p 45):

A Controladoria deve contribuir para o planejamento estratégico da empresa, disponibilizar informações que auxiliem o processo de gestão da organização, bem como efetuar o acompanhamento, controle e avaliação do desempenho da instituição, objetivando contribuir para que a superação dos obstáculos que surgem no cotidiano empresarial e propiciar o crescimento e evolução das organizações no atendimento das necessidades de seus clientes.

No Brasil, segundo Lunkes, Gaspareto e Schnorrenberger (2010), não há registro de data precisa sobre o surgimento da terminologia controladoria ou de *controller*, embora, seja sabido, especificamente, que se deveu à vinda das grandes empresas multinacionais norte americanas ao país, a partir do ano de 1960 (LUNKES; SCHNORRENBGER; SILVA DA ROSA, 2013, MORANTE; JORGE, 2008).

Inicialmente a figura do *controller* nas organizações, teve sua origem ligadas às pessoas que assumiam cargos relevantes na área contábil e financeira, uma vez que, esses profissionais tinham uma visão ampla da organização (KANITZ, 1976).

Da mesma forma, Beuren (2002, p. 21) afirma que:

apesar da evolução das atribuições do *controller* nas organizações, a literatura não tem apresentado uma nítida definição de controladoria. Assim, as diversas abordagens têm seu foco mais voltado às capacidades requeridas para o exercício da função, bem como de suas atribuições nas empresas.

Pelo que se observa, não há elementos capazes de explicitar o seu verdadeiro significado; pode-se deduzir. Beuren, Bogoni e Fernandes (2008) alegam que a Controladoria passou por várias etapas no seu processo evolutivo, para atender e responder às necessidades do meio empresarial. Diversos fatores contribuíram para o seu desenvolvimento, tais como:

aumento do tamanho e a complexidade das empresas, o interesse de diversos tipos de usuários da Contabilidade e a necessidade de gerar informações capazes de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão (BEUREN; BOGONI, FERNANDES, 2008, p. 250).

Diante de seu processo de desenvolvimento, a controladoria visa atender às necessidades das organizações, uma vez que, requer dela, informações úteis que ir lhe servir de base para o seu processo de gestão, comunicação e integração global (ESSELTEIN, 2001) e deve contribuir constantemente para o seu aprimoramento contínuo (OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR; SILVA, 2011).

Porém, estudos têm apresentados a controladoria sob dois enfoques conceituais distintos (LUNKES; SCHNORRENBARGER; SILVA DA ROSA, 2013): o primeiro como ramo do conhecimento pelo qual é responsável por estabelecer uma base conceitual com fundamentos, conceitos e princípios. O segundo ramo a considera como uma unidade organizacional, responsável pela propagação e disseminação do conhecimento, modelagem e implantação (ALMEIDA; PARASI; PEREIRA, 2009; PELEIAS, 2002; MOSIMANN; FISCH, 1999).

Borinelli (2006), a partir de uma análise na literatura nacional e internacional, propôs uma Estrutura Conceitual Básica para a Controladoria, estruturando os fundamentos da Controladoria sob três perspectivas: **a)** quantos aos seus aspectos conceituais (ramo do conhecimento); **b)** de procedimentos (conjuntos de atividades) e **c)** funções e artefatos organizacionais (unidade formal da organização).

Na visão de alguns autores, a Controladoria é uma área do conhecimento humano, ou seja, uma ciência, composta de fundamentos, conceitos, princípios e métodos provenientes de outras ciências (ALMEIDA; PARASI; PEREIRA, 2009; PELEIAS, 2002; MOSIMANN; FISCH, 1999).

Esses autores, segundo Padoveze (2010) consideram a Controladoria como uma ciência autônoma, e que não deve ser confundida com a Ciência Contábil, embora se utilize fortemente dos instrumentos da contabilidade. O autor defende que a controladoria representa o atual estágio evolutivo da Ciências Contábeis (PADOVEZE, 2010, p. 7). Outros teóricos têm trazido suas definições para a Controladoria, como ramo do saber, como pode ser visto, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Definição de Controladoria como Ramo do Conhecimento Humano

AUTORES	DEFINIÇÃO
Almeida <i>et al</i> in CATELLI, (2009, p. 344)	Apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais, necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzem durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.
Garcia (2003 p. 67-68)	Apoia-se na Teoria da Contabilidade, sendo suportada por várias disciplinas, com o objetivo de estabelecer toda base conceitual de sua atuação, contribuindo para o processo de gestão organização. É responsável pela base conceitual que permite a sua aplicabilidade nas organizações.
Mosimann e Fisch (1999, p. 99)	Conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia e Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.
Pereira (1991, p. 51)	Conjunto organizado de conhecimentos que possibilita o exercício do controle de uma entidade, a identificação de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingi-los.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017).

Assim, como ramo do conhecimento humano, Borinelli, (2006, p. 105) definiu a controladoria como “um conjunto de conhecimento que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”.

Na próxima seção, tendo em vista a temática desta dissertação, aborda-se a Controladoria como unidade organizacional.

2.2.2 A Controladoria como Unidade Organizacional

A unidade da Controladoria é de grande importância para a sobrevivência, crescimento e consolidação das organizações (MORANTE; JORGE, 2008). Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2011 p. 5), essa unidade é “responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas”.

Borinelli (2006) constatou que a Controladoria pode ser aplicada a qualquer tipo de organização. Por isso, segmentou a Controladoria quanto à natureza das organizações em: controladoria empresarial, controladoria pública e controladoria em entidades do terceiro setor. Quanto à área de eficácia dentro das organizações, a dividiu em Controladoria Corporativa e Controladoria de Unidade.

Sob o enfoque de uma unidade organizacional, área, departamento, órgão, divisão ou gerência, conforme tratado por Borinelli (2006), a Controladoria também pode apresentar várias definições, uma vez que, vai depender do contexto em que a empresa atua, e a sua relação com os *stakeholders* – colaboradores, clientes, gestores, fornecedores, investidores, governo e comunidade (FREZATTI, et al., 2009). Por isto, é difícil atribuir à Controladoria, no âmbito organizacional, um conceito único.

Corroborando com estes autores, Beuren e Silva (2013, p. 72) enfatizam que essa unidade, deve “interagir com todas as demais unidades da empresa e ainda com o ambiente externo da organização, de forma que possa suprir a alta administração de informações para a tomada de decisão”.

Para Boff, Beuren e Guerreiro (2008), o órgão administrativo da Controladoria é visto como um departamento que desenvolve suas atividades diárias de forma rotineira e habitual, criando relatórios gerenciais de acordo com as necessidades informacionais de seus usuários, que por sua vez determinam quais as informações são necessárias e úteis para o processo de gestão da organização. Porém, Lunkes e Schnorrenberger (2009) enfatizam que a implantação de uma unidade organizacional de Controladoria só é justificada quando a mesma tem influência sobre o desempenho organizacional, e só “faz sentido somente se trazer benefícios à entidade, o que é não é fácil de mensurar” (CITTADIN, 2011, p. 54).

Contudo, diante do cenário econômico atual, onde estão inseridas as organizações, a Controladoria vem assumindo cada vez mais um importante papel e contribuindo para o processo de gestão das organizações, promovendo informações de avaliação e o controle de desempenhos de toda a área organizacional (LORENSI; BEUREN, 2011).

Cittadin (2011) alega que a Controladoria, como departamento, nasceu dos procedimentos da contabilidade financeira, devido à necessidade de aumento dos controles operacionais. Com seu desenvolvimento, passou a assumir funções de caráter gerencial e estratégico, atuando no processo decisório das organizações, coordenando o sistema de informações que oferecem suporte para a tomada de decisão. Assim, vários autores têm dado a sua contribuição na definição da unidade Controladoria, no âmbito organizacional, conforme visualizado no Quadro 03.

Quadro 3 – Definição de Controladoria como unidade organizacional

AUTORES	DEFINIÇÃO
Oliveira, Perez Junior e Silva (2011, p. 5)	Departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas.
Padoveze (2010, p. 31)	É a unidade administrativa dentro da empresa que, através da Ciência Contábil e do Sistema de Informação de Controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa.
Padoveze (2010, p. 31)	É um órgão administrativo responsável pela gestão econômica da empresa, com o objetivo de levá-la à maior eficácia.
Frezatti <i>et al.</i> (2009, p. 27)	É um órgão da empresa cuja missão é zelar pela eficácia do seu processo de gestão e prover informações de natureza econômico-financeira para todos os <i>stakeholders</i> – investidores, gestores, clientes, fornecedores, comunidade, governo e funcionários – procurando monitorar o equilíbrio das relações entre eles.
Peleias (2002, p. 13)	É uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017).

Borinelli, (2006) definiu um conceito generalista para a Controladoria como unidade administrativa, adaptável a qualquer organização. Levou em conta suas particularidades; a cultura e o modelo de gestão. Para o autor, a:

Controladoria é o órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas: I para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha uma resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como II pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para a tomada suas tomadas de decisões (BORINELLI, 2006, p. 198).

Assim, como unidade administrativa, a controladoria pode participar ativamente no planejamento, execução e avaliação de desempenho das IES privadas, gerando informações que demonstram as tendências, compilando os dados sobre a execução das atividades e evidenciando os paradigmas da qualidade e da avaliação de desempenho em relação ao resultado realizado e as metas estabelecida, (CITTADIN, 2011; MENEZES, 2001). Para os efeitos desta dissertação, a próxima seção trata das funções que podem ser atribuídas à Controladoria.

2.2.3 Funções da Controladoria nas Organizações

Lunkes, Schnorrenberger e Silva da Rosa (2013) afirmam que a Controladoria teve sua origem na prática. Ela se desenvolveu sem ter uma definição clara de sua área de atuação. Ainda persistem dúvidas sobre qual o seu conceito, o seu papel no processo de gestão e quais os

procedimentos por ela adotados como órgão administrativo (ALBUQUERQUE et al. 2013). O fato é que, segundo Lunkes, Gasparetto, Schnorrenberger (2010), embora existam alguns pontos em comum entre os que escrevem sobre Controladoria, também existem entendimentos sobre os questionamentos acerca da amplitude de suas funções.

Nesse contexto, pode-se questionar, qual ou quais são as funções da Controladoria nas organizações. Beuren e Almeida (2012) destacam que são diversas as funções e atividades que materializam a Controladoria no ambiente empresarial. Elas estão presentes no processo de gestão, seja no planejamento, orçamento ou execução, além de ser encontrada no próprio controle ou na avaliação de desempenho organizacional.

Para Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), definir as funções básicas da Controladoria é um dos aspectos fundamentais para quem a estuda. Porém, segundo os autores, há dificuldades em decorrência de conceitos e concepções insatisfatórias, confusas e muitas vezes contraditórias. Para reduzir os empecilhos desse referencial, os autores segmentaram as funções da Controladoria apresentada pela literatura, em três perspectivas de gestão: operacional, econômica e estratégica.

Na perspectiva da gestão operacional, segundo os autores, as funções da Controladoria, são fortemente influenciadas pela visão das funções da controladoria do *Controller's Institute of America* de 1946. Na perspectiva da gestão econômica, estes apontam que essas funções são influenciadas pelas ideias do Gestão Econômica – Gecon. Por fim, na perspectiva da gestão estratégica, defendem que as funções da Controladoria devem estar atreladas ao plano estratégico da organização, incluindo a coordenação do planejamento e do controle estratégico (LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBERGER, 2010)

Na obra de Kanitz 1976, segundo Beuren, Gomes e Luz (2012 p. 82) e Oliveira, Perez Junior e Silva (2011), as funções da Controladoria podem ser definidas como: a) informações, compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa; b) motivação, para analisar os efeitos do sistema de controle sobre as áreas aplicadas; c) coordenação de processos, centraliza as informações na aceitação dos planos; d) avaliação de resultados; e) planejamento; e f) acompanhamento.

Ao pesquisar sobre as funções da controladoria em trabalhos científicos de três países: Estados Unidos, Alemanha e Brasil, Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010) fazem referência às funções de planejamento e controle como sendo fundamentais. Isto evidencia, segundos os autores, que a Controladoria tem a preocupação com o futuro da organização, ao lado das funções de elaboração de relatórios e interpretações contábeis, indispensáveis para a

prática das organizações. Por sua vez, Albuquerque et al. (2013, p. 129) destacam que a “Controladoria tem como funções básica o planejamento, avaliação e o controle das atividades”.

Beuren, Bogoni e Fernandes (2008) relatam que, inicialmente, as funções da controladoria eram voltadas para desenvolver e implementar os sistemas de informações, visando atender aos diversos tipos de usuários da Contabilidade. Com o passar do tempo, essas funções, aos poucos, ganharam uma nova dimensão, devido à alteração no perfil de tais usuários, e, assim, foram incorporando funções voltadas ao processo de decisão. Para Segreti, Peleias e Rodriguez (2005), a Controladoria tem várias atribuições, dentre elas, a de sistematizar os dados que serão relevantes para o processo decisório, com a finalidade de desempenhar um papel estratégico no conceito de *accountability*.

Entretanto, Borinelli (2006) em seu estudo sistematizou o que chamou de Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), em que descreve as funções típicas e suas respectivas atividades conforme Quadro 4, pela qual a área de conhecimento da Controladoria se materializa no ambiente organizacional.

Quadro 4 – Funções da Controladoria segundo a ECBC

FUNÇÕES TÍPICAS	ATIVIDADES
Função Contábil	Compreende as atividades relativas ao desenvolvimento da Contabilidade Financeira, entre elas: gerenciar as atividades de contabilidade, implementar e manter todos os registros contábeis, elaborar as demonstrações contábeis, atender as demandas informacionais do mercado e desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.
Função Gerencial-Estratégica	Compreende as atividades relativas a gerar informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não financeira ao processo de gestão como um todo, para tomada de decisão. Também estão inseridas nessa função as atividades de coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais e orçamento; como também criar condições para a realização do controle; auxiliar na definição de preços e transferências gerenciais; realizar estudos sobre análise de viabilidade econômicas de projetos e realizar estudos especiais de natureza contábil-econômica.
Função de Custos	Compreende as atividades de registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos, referente à viabilidade de novos produtos e serviços.
Função Tributária	Compreende as atividades de atendimento às obrigações legais, fiscais e acessórias que estão previstas nas leis e nas normas tributárias, e também elaborar o planejamento tributário das organizações.
Função Proteção e Controle dos Ativos	Deve prover a proteção aos ativos, registrar e controlar todos os bens da organização.
Função de Controle Interno	Deve estabelecer e monitorar o sistema de controles internos, com a finalidade de proteger o patrimônio da organização e salvaguardar os interesses da organização.
Função do Controle de Risco	Compreende as atividades de identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controle os riscos envolvidos nos negócios da organização.
Função de Gestão da Informação	Compreende as atividades de criar modelos de informações e como gerenciar essas informações, sendo elas contábeis, patrimoniais, gerenciais e estratégicas.

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006 p. 135-139)

Koliver (2005) aponta que a atuação da Controladoria não está limitada a uma função específica. O *controller* precisa deter uma visão ampla sobre o conhecer e ter o controle de todas as áreas da organização, a fim de que possa permitir uma maior eficácia no processo de gestão. Por sua vez, Floriani (2001) admite que as diversas atividades desenvolvidas pela Controladoria devem influenciar, de maneira positiva, as tomadas de decisões em todas as etapas de gestão.

Peleias (2002 p. 14) destaca que “o delineamento e o detalhamento das atividades da controladoria podem ser específico para cada empresa e vai depender de como foi definida o modelo de gestão da organização e dos diversos mecanismo, pelo qual a gestão ocorre”, e isso corrobora com os achados de Borinelli e Rocha (2007), ao descreverem as práticas de controladoria nas 100 maiores empresas no setor privado do Brasil, cuja abrangência das atividades e funções da controladoria varia de entidade para entidade.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2011) alegam que muitas são as funções e práticas exercidas pela controladoria, consideradas preponderantes para a organização. 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”, ou seja, fica difícil atribuir com precisão quais as funções da controladoria, um vez que, como foi citado anteriormente, variam de uma empresa para outra, em decorrência do seu porte, sua cultura, o mercado que atua, o ramo de atividades e outros fatores (GUIMARÃES, et al 2009).

Contudo, Borinelli, (2006) afirma que a função da Controladoria no processo de gestão organizacional, em parceria com as demais áreas organizacionais consiste em participar ativamente do processo de gestão, comprometendo-se com a gestão e os objetivos estabelecidos.

Por isso, Cittadin, (2011, p. 39) entende que ela

exerce influência no processo decisório das organizações, por estar presente nas fases de planejamento, execução e controle, além de ser responsável em fornecer suporte informacional para subsidiar a tomada de decisão em cada uma destas etapas

Além disso, também é sua atribuição manter os gestores informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos da organização (MÜLLER; BEUREN, 2010).

2.2.4 Missão e Estruturação da Controladoria nas Organizações

Como unidade organizacional, segundo Borinelli e Rocha (2007), a Controladoria deve apresentar alguns aspectos pertinentes a sua existência como um sistema de organização formal, tais como: sua missão, seus objetivos, sua posição hierárquica dentro da organização da empresa e sua própria organização interna.

Segundo Müller e Beuren (2010), quando da implantação de um departamento ou órgão de controladoria, devem-se definir a missão e os objetivos, de acordo com os desejos e a necessidade da empresa. Beuren, Gomes e Da Luz (2012, p. 166) mencionam que a “existência de uma missão explícita para o órgão da controladoria é importante no sentido de promover a convergência das pessoas que nela atuam para o rumo desejado pela organização”.

Por sua vez, Borinelli (2006, p. 166), retrata que a missão da Controladoria é o “motivo que justifica a existência e a operação dela em uma entidade” de forma que a mesma deve estar totalmente integrada à missão da organização.

Corroborando, Boff, Beuren e Guerreiro (2008) alegam que o departamento da Controladoria deve ser o elo entre todas as áreas de uma organização, com o objetivo de alcançar a missão organizacional. Nesse contexto, Frezatti et al. (2009, p. 26 e 27) afirmam que a Controladoria é um órgão da organização:

cuja a missão busca a eficiência em relação aos objetivos tanto internos quanto externo, para a disponibilidade das informações operacionais, econômicas, financeiras e patrimoniais a todas as partes interessadas (...), procurando monitorar o equilíbrio nas suas relações; para a coordenação de processos de controle gerencial - desde o planejamento estratégico e operacional até o controle orçamentário.

Padoveze (2010, p. 34) assegura que a “missão da Controladoria é suportar todo o processo de gestão da organização por intermédio do seu sistema de informação, considerado um sistema de apoio à gestão”, ou seja, cabe a essa unidade organizacional dissecar informações que darão suporte para as operações de “planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenhos dos gestores das áreas de responsabilidades”.

Portanto, para Beuren, Gomes e Da Luz (2012), a controladoria tem a missão de oferecer suporte à gestão dos negócios da empresa, de forma que assegure o alcance de seus objetivos. Segundo Borinelli (2006, p. 204), a controladoria deve “cuidar da existência e continuidade da organização, por meio de um processo que envolva a integração de todas as partes organizacional, a fim de assegurar a eficácia e a otimização de seu resultado econômico”.

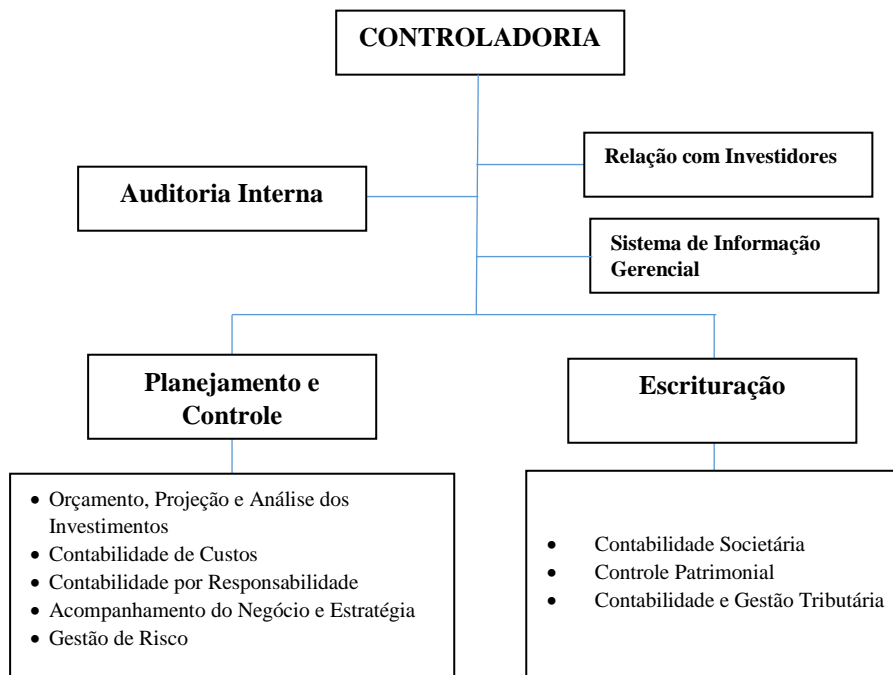
Espejo e Eggert (2017) e Borinelli (2006), mencionam que além da missão, o departamento de controladoria tem objetivos específicos, embora no conceito teórico estrutural da controladoria se perceba uma grande semelhança entre os dois conceitos (BORINELLI, 2006). Contudo, os itens que compõem a missão “são especificados de forma mais geral e abrangente”, enquanto os objetivos fazem menção “aos propósitos mais específicos” (BORINELLI, 2006, p. 205).

Para Almeida et al. (2001, p. 372), “os objetivos da controladoria, em conformidade com a missão, são: I) promoção da eficácia organizacional; II) garantia da viabilidade da gestão econômica; e III) promoção da integração das áreas de responsabilidades”.

Ao tratar a posição hierárquica da unidade de controladoria dentro do organograma da organização, cabe levar em consideração vários fatores, a depender 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). Para Müller e Beuren (2010), a estruturação e a organização interna da Controladoria deve estar de acordo com a existência e as necessidades de outras áreas dentro da entidade, a depender do tipo da organização empresarial.

A Figura 2, apresenta um modelo de como pode ser estruturada internamente a Controladoria de uma organização, de acordo com Padoveze (2010).

Figura 2 – Estrutura Interna da Controladoria



Fonte: Padoveze (2010, p. 35)

A controladoria deve estar estruturada dentro da organização, de maneira que atende às necessidades de controles das atividades rotineiras e também sirva de ferramenta para monitorar permanentemente todas as 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. 07; PADOVEZE, 2010).

Andreatta, Silveira e Olinquevitch (2005, p. 1) explicam que “a controladoria é, geralmente, formada pelos departamentos econômico, financeiro, contábil, envolvendo as atividades de planejamento, execução, controle e análise da performance da gestão”. De acordo com Frezatti et al. (2010, p. 34), a Controladoria pode ser estruturada em “nível de departamento ou gerência, e na maioria das vezes subordinada ao Diretor Financeiro, ou constituir-se, ela mesma, em uma Diretoria ou Vice-presidência”.

Porém, para a implantação e estruturação da Controladoria um dos primeiros passos é conhecer o papel do *controller* e quais serão as suas atribuições, como também, conscientizar os gestores, de sua contribuição e importância no processo de gestão para que possa garantir o efetivo comprometimento deste processo (FIETZ; COSTA; BEUREN, 2007).

Contudo, Borinelli, (2006) ressalta que há duas questões a serem discutidas quando se busca evidenciar a posição da controladoria na estrutura organizacional de uma entidade: a quem cabe a subordinação da Controladoria na organização e se ela exerce a autoridade de um órgão na posição de linha ou *staff*. Coelho, Lunkes e Machado (2012) alegam que a posição ocupada pela Controladoria, na estrutura organizacional de uma entidade, é de grande importância para compreender qual o seu papel na gestão.

Cittadin (2011) também menciona dois aspectos primordiais a ser considerados, para o desempenho adequado desta unidade dentro da organização, que são: a sua posição na estrutura organizacional e como se dará sua atuação no processo de tomada de decisão.

Na literatura não existe um consenso sobre essas duas abordagens destacada pelos autores. Isso é explicado por Teixeira (2003, p. 36)

A pesquisa literária apresenta uma divergência entre os autores pesquisados quanto à classificação hierárquica do *controller* na estruturação organizacional das empresas, sendo que existe uma linha de autores que defende que o *controller* tem que estar classificado como órgão de assessoria ligado diretamente à alta administração (presidente) e a outra corrente, que entende que o *controller* deve estar classificado como órgão de linha ligado diretamente ao vice-administrador (vice-presidente).

Para Padoveze (2010), o *controller* exerce o papel de monitorar o plano de ação da empresa, e assim fazer a avaliação e coordenar a atuação dos demais gestores, sempre com foco no desempenho e nos resultados, global e setorial.

Assim, mesmo não havendo um consenso na literatura, Borinelli (2006) destaca que existem quatro possibilidades de subordinação da Controladoria, a saber: a) Presidência / *Chief Executive Officer (CEO)*; b) Vice-Presidência de Finanças / *Chief Finance Officer (CFO)*; c) Vice-Presidência ou Diretoria Administrativa e Financeira; e d) Conselho de Administração.

Yoshikawa (1997, p. 24) aponta que “a Controladoria deve ter a liberdade necessária para o acompanhamento de todas as operações realizadas, sendo independente hierarquicamente em relação às demais áreas da organização”. Nesse mesmo sentido, Peleias (2002, p. 16) menciona a “necessidade de a Controladoria ser concebida como uma área autônoma, para que possa atingir seus propósitos e cumprir sua missão”. Para que sua atuação seja eficaz, é de fundamental importância a isenção na orientação às decisões, portanto, não deve estar vinculada às áreas de responsabilidades que realizam os negócios. Corroborando com os autores, Fistarol, Silveira e Fernandes (2007) alegam que a controladoria deve estar diretamente ligada amplamente à gestão da organização, e não apenas aos centros de custos.

Müller e Beuren (2010) investigaram a estrutura formal e práticas de controladoria em empresas familiares brasileiras listadas no anuário 500 Melhores e Maiores da revista Exame, tendo constatado que, embora não exista uniformidade nas empresas pesquisadas, a Controladoria, na maioria delas, estava diretamente subordinada à alta administração das organizações. Este também é o achado da pesquisa de Cavalcante et al. (2012), feita nas maiores companhias com ações listadas na BM&FBovespa, segundo o *ranking* da Revista Exame Melhores e Maiores 2010.

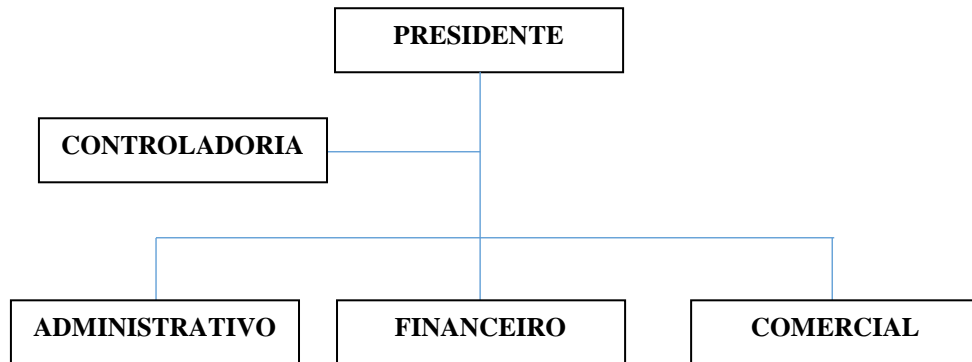
Quanto a segunda abordagem, que trata sobre a autoridade da unidade controladoria, como órgão de linha ou *staff*, Oliveira (2000, p. 148), menciona que as unidades organizacionais classificadas como de “linha têm ação de comando”, enquanto as unidades de *staff*, ou “de assessoria não tem ação de comando, pois apenas aconselham as unidades de linha no desempenho de suas atividades”.

Segundo Borinelli (2006, p. 213), os “órgãos de linha participam das tomadas de decisões e, portanto, são corresponsáveis por elas. Os órgãos de *staff*, por outro lado, apenas oferecem subsídios para que se tomem decisões, sem participar destas”.

A Figura 3, revela o nível de influência da Controladoria como órgão de *staff*, ou seja, não assumindo poder de decisão, mas fornecendo informações a presidência da empresa, assim

caracterizada como uma área que auxiliar o principal gestor na tomada de decisão (COELHO; LUNKES; MACHADO, 2012).

Figura 3 – A Controladoria como *staff*



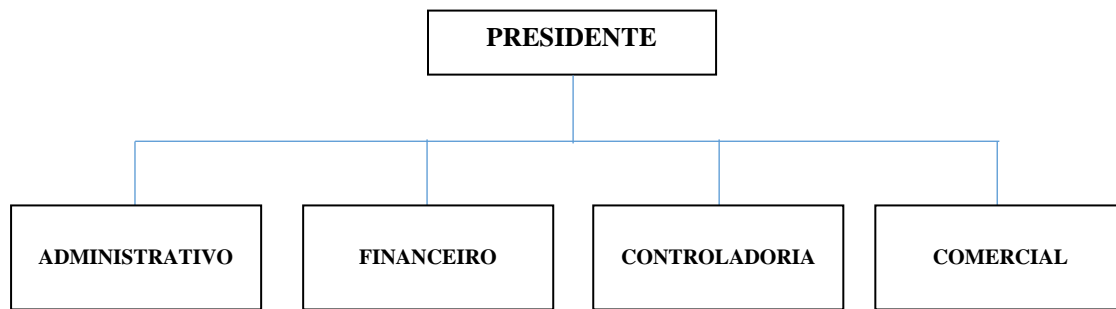
Fonte: Adaptado de Schmidt e Santos (2006)

A literatura tem apresentado autores que defendem a controladoria como órgão de linha, outros como de *staff* e até mesmo aqueles que defendem com as duas posições. Mais uma vez, não há um consenso sobre a autoridade da controladoria. Mosimann e Fisch (1999, p. 89), mencionam que:

Vários autores qualificam a Controladoria como um órgão de *staff*, já que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e se responsabiliza por seus resultados. A Controladoria, portanto, não poderia controlar as demais áreas, mas presta assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas. Contrapondo a esse ponto de vista, Catelli ensina que o *controller* é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica. Dessa maneira, encontra-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também desempenhe funções de assessoria para as demais áreas.

Sendo assim, como órgão administrativo a controladoria é mencionada por vários autores com a autoridade de *staff*, sob o argumento de que o *controller* não possui o poder de controlar as demais áreas, sob a responsabilidade de gerentes de linha (CHAGAS, BONZANINI, 2003).

Borinelli (2006) destaca que a Controladoria não assume o papel apenas de assessoria, mas, também deve participar do processo de decisão, como órgão de linha, tendo em vista a relevância de suas atividades, sendo assim o *controller*, deve sim participar do processo de tomada de decisões. O autor, então defende a controladoria como um órgão de linha, estando subordinada à Presidência.

Figura 4 – A Controladoria como órgão de linha

Fonte: Adaptado de Schmidt e Santos (2006)

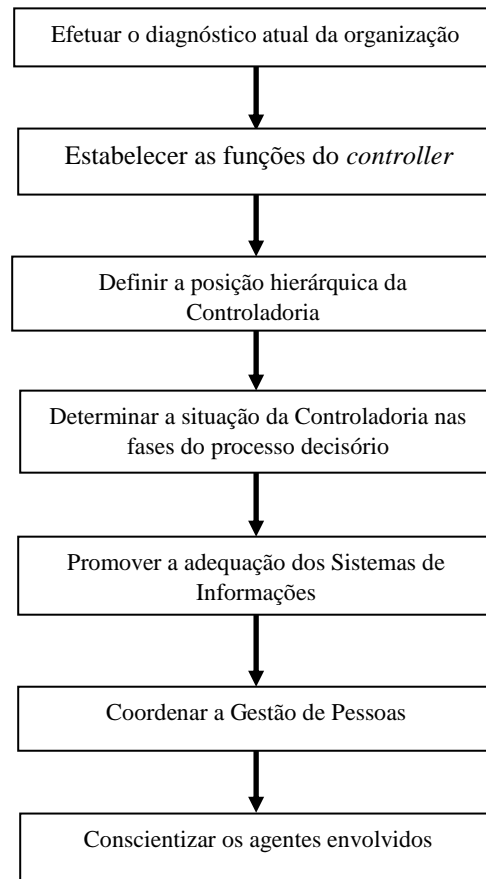
Pesquisas evidenciam que a maioria das unidades organizacionais de Controladoria, formalizada nas estruturas das organizações, assumem o papel de um órgão de linha (GONÇALVES; SANTOS; LAVARDE, 2016; BEUREN; GOMES; DA LUZ, 2012; LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009; BORINELLI; ROCHA, 2007).

Portanto, Cittadin (2011, p. 57), enfatiza que o posicionamento hierárquico, como também a sua participação no processo de tomada de decisão, deve ser definido mediante o modelo de gestão adotado pela IES, sua estrutura organizacional, cultura e outros, sendo possível assegurar que as atividades desempenhadas por esta área, atendam as necessidades de gestão e alcance os objetivos proposto pela organização.

Ainda, segundo Cittadin (2011), para implantar uma Controladoria é necessário determinar algumas variáveis, tais como: efetuar diagnóstico da situação atual da organização, estabelecer as funções do *controller*, definir a posição hierárquica da controladoria, determinar a atuação da controladoria nas fases do processo decisório (planejamento, execução e controle), promover a adequação do sistema de informação, coordenar a gestão de pessoas e conscientizar os agentes envolvidos (gestores e colaboradores).

A Figura 5, demonstra quais seriam as etapas deste processo de implantação e estruturação.

Figura 5 – Etapas de Integração para o Implantação e Estruturação da Controladoria



Fonte: Adaptado Cittadin (2011)

A próxima seção trata da fundamentação da IA, tal como aplicada ao estudo da FACIG.

2.3 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

2.3.1 Origem, Definição e Fundamentos da Investigação Apreciativa

A Investigação Apreciativa (IA), conhecida como *Appreciative Inquiry*, Diálogo Apreciativo ou Inquérito Apreciativo, começou a ser desenvolvida nos anos 80, pelos professores David Cooperrider e Suresh Srivastara. Em 1986, o professor David Cooperrider empregou essa abordagem em seu projeto de doutorado na Universidade de Cleveland, no Estado de Ohio – EUA. Atualmente tem sido utilizada por diversas pessoas e instituições ao redor do mundo, “com relatos de sucessos e consolidando-se como uma estratégia promissora” (SOUZA; McMANEE; SANTOS, 2010, p, 600)

A abordagem da IA, surgiu devido à deficiência e limitação da metodologia aplicada pela Pesquisa-ação – PA. Segundo Cooperrider e Srivastava (1987), ela não conseguiu “produzir uma teoria inovadora que fosse capaz de inspirar a imaginação, o compromisso e o diálogo necessário para a reordenação consensual da conduta social” (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014 p. 166). Havia uma lacuna, pela qual os autores apresentaram a IA como uma proposta epistemológica que complementasse às formas tradicionais da PA (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014; BUSHE 2011).

Segundo Silva, Costa Filho e Brito (2014 p. 170) não se pode indicar que a IA seria apenas uma reconfiguração da pesquisa-ação, “apesar de conversarem entre si, cada qual tem sua metodologia de aplicação e suas contribuições para o campo da pesquisa social”. Oliveira (2012) esclarece que existe um certo distanciamento entre a IA e o modo de pesquisa-ação que tem como ponto de partida detectar e resolver os problemas. Contudo, Souza, McMamee e Santos (2010), afirmam que a IA se aproxima de outras abordagens teóricas e metodológicas, como por exemplo a Teoria Crítica, a etnografia, o estudo de caso, a análise de narrativa e a própria pesquisa-ação, e por isso “ampliou seu foco de análise e possibilitou o desenvolvimento de uma visão mais adequada das realidades sócio-culturais” (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014 p. 167).

A aplicação da IA implica em formular perguntas apreciativas sobre o que é valorizado e sobre as experiências de sucesso das pessoas, pois, “a IA envolve a arte e a prática de formular perguntas que fortaleçam a capacidade do sistema de assimilar, prever e realçar o potencial positivo” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 19).

Segundo Souza, McManee e Santos (2010, p. 601), para Cooperrider (1987), as perguntas sobre o que as pessoas dão valor “em suas ações promoviam um ambiente que facilitava o fluxo da conversa e contribuía para promoção de transformações”, parecem ser mais confiantes e valorizam as outras pessoas, principalmente àquelas dispostas a correrem riscos e a promoverem mudanças (SOUZA; McMANEE; SANTOS, 2010). Perguntar sobre conflitos cria mais conflitos, já as perguntas que dão vida aos sistemas criam mais vitalidade (BUSHE, 2011).

Whitney e Trosten-Bloom (2004) destacam que o processo e a aplicabilidade da IA, geram “seis liberdades” que em conjunto liberam ou desencadeiam o empoderamento das pessoas e das organizações. A entrevista apreciativa, explora das pessoas os momentos em que elas foram mais envolvidas, sentiram-se mais vivas e orgulhosas, para que compartilhem suas

experiências com outras pessoas, permitindo a formação de novos relacionamentos e respeito entre si.

A IA também oferece as pessoas a oportunidade de ouvirem e serem ouvidas, sonhar em conjunto e compartilhar seus sonhos, participar da organização buscando soluções inovadoras e serem positivas (MARUJO, 2007; WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2004). Assim elas contribuirão para a mudança positiva organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), pois quando bem-sucedida, a IA gera de maneira espontânea uma ação grupal e organizacional na busca de um futuro melhor (BUSHE, 2011), além de oferecer condições para criá-lo sem esquecer seu passado (RIVERO, 2008). Segundo Schlombs et al (2015) a IA, embasada em entrevistas que revelam os pontos fortes existentes na organização, leva os seus participantes a visualizar e realizar uma organização futura que constrói e reforça suas forças, desenvolvendo passos concretos para implementar sua visão.

Marujo et al. (2007, p. 123) destacam que “a realidade é construída pela linguagem”, e quando se muda a linguagem, muda-se a realidade, assim, para as organizações vistas como um sistema vivo (RIVERO, 2008), “o que mais importa é ouvir as vozes dos intervenientes e criar conversas com sentido transformador” (MARUJO et al., 2007, p. 123). Como enfatizado por Chu (2010), o conhecimento necessário para a construção dessa mudança está contido nas relações entre as pessoas que constroem a realidade através das conversas e interações sociais. Em seus processos, a IA fornece uma estrutura para que as pessoas contem sua história e construam histórias com temas comuns bem como criem imagens do futuro (SCHLOMBS et al., 2015). Quando, nas organizações, os participantes compartilham suas histórias positivas, emerge a disposição coletiva para a construção do sonho (FINEGOLD; HOLLAND; LINGHAM, 2002).

Por isso, Cooperrider, Whitney e Stavros, (2009 p. 19) tratam a IA como:

... a busca colaborativa e evolutiva em conjunto pelo melhor que existe nas pessoas, nas suas organizações e no mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta do que dá “vida” a um sistema vivo quanto ele é mais eficiente, vibrante e construtivamente capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos.

São inúmeros os resultados dessa busca. Seu objetivo é que a organização perceba, reconheça e empodere-se do que ela tem de positivo, e o que lhe dar vida. Portanto, a IA é considerada como uma abordagem sócioconstrucionista necessária a uma mudança planejada. Dentro das organizações, essa abordagem “é feita para descobrir, entender e promover inovações nos acordos e nos processos sociais organizacionais” (COOPERRIDER, WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 19)

Desde que foi criada, a IA tem provocado a multiplicação de estudos ao redor do mundo em diversos tipos de organizações (SOUZA; McMANEE; SANTOS, 2010), o que lhe trouxe o *status* de legitimidade (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014), pela qual Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), entendem que a IA significa um método revolucionário. Fala-se da forma de abraçar a mudança organizacional, trazendo a prática do discurso igualitário e aberto, podendo envolver os indivíduos da organização, conduzindo à efetividade e a integridade de um sistema social. Ou seja, a IA passou a ser considerada como um instrumento de intervenção social e de promover a mudança organizacional (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014).

Segundo McManee (2003), com o uso da IA nas organizações, os participantes criaram oportunidades para desenvolver novas informações e se mostraram mais flexíveis às novas propostas, de forma que a IA, tem como uma de suas finalidades contrariar as metodologias de mudanças tradicionais que apenas tem foco na resolução de problemas.

A razão disso decorre do jeito pelo qual:

a intervenção abre caminho para a investigação, imaginação e inovação. Ao invés da negação, crítica e diagnóstico redundantes, acontecem a descoberta, sonho e planejamento. A IA envolve a arte a pratica de fazer perguntas invariavelmente positivas que fortaleçam a capacidade do sistema para assimilar, prever e ressaltar o potencial positivo. Através da investigação mobilizada em massa, centenas e até milhares de pessoas podem estar envolvidas no planejamento conjunto do seu futuro coletivo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 10).

Assim, a abordagem e o método da IA propõem uma maneira inovadora de perceber as organizações, olhando e apreciando como um ambiente complexo, aonde existem diversos atores com a mesma importância na busca do objetivo coletivo. Com isso, a IA “abre caminho para a investigação, a mobilização, a motivação, a imaginação e a mudança” (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014), cujo objetivo é transformar a organização com base no construtivismo social (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Segundo Riva (2015), o método construcionista leva a organização em direção à construção futura, que ultrapassa o modelo tradicional, transforma as redes de relacionamentos e possibilita a criação do novo.

Recorre-se a esse construcionismo, que se propõe como forma alternativa de compreensão do mundo (SOUZA; McMANEE; SANTOS, 2010), inspirando paradigmas para a criação dos ambientes organizacionais, de modo participativo, inclusivo e democrático (RIVERO, 2008). 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”. Porém, a

IA não é somente um método, ou processo, ela também é considerada uma teoria, com princípios e filosofia própria.

Cooperrider e Whitney (2006, p. 9) definiram a IA como uma:

Metodologia que assume a ideia de construção social da realidade para seu extremo positivo, em especial com ênfase na metáfora e narrativa, formas relacionadas de conhecimento, sobre linguagem e em seu próprio potencial como fonte da teoria geradora.

Sob esse aspecto, os autores Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) estabeleceram quatro pressupostos básicos, que orientam e sustentam a prática da IA:

- Primeiro, a investigação da vida organizacional deve iniciar com apreciação, ou seja, a primeira etapa dessa análise é descobrir o que dá vida a organização e o que motiva a energia e ativa as competências de seus colaboradores.
- Segundo, a investigação deve gerar informação que seja aplicável, ou seja, não basta apenas ter os dados, é preciso que a investigação tenha significado científico necessário para o estudo organizacional, capaz de ser utilizado, aplicado, e assim, validado em ação.
- Terceiro, a investigação da vida organizacional deve ser provocativa, implicando na criação de modelos e implantação de mudanças, levando as pessoas a serem provocadas, a agirem e a construir o conhecimento coletivo.
- Quarto, defende-se que a investigação da vida organizacional deve ser colaborativa, ou seja, é imprescindível para IA a colaboração entre os participantes, pois, apenas a abordagem unilateral nega o fenômeno em si.

Para embasar esses pressupostos, Cooperrider e Whitney (2006) também descreveram cinco princípios norteadores, que servem de base teórica para fundamentar a IA com o objetivo de promover a mudança organizacional, conforme apresentado no Quadro 4. Segundo, Marujo et al. (2007, p. 121) esses princípios estão “relacionados com as crenças e valores sobre os sistemas humanos e a mudança” e são derivados de três correntes de pensamentos:

1- *Construcionismo Social* (Gergen, 1991, 2004; Gergen e Gergen, 2005), que defende que a realidade é criada, transformada e mantida através da comunicação humana; 2- *Teoria das Imagens do Futuro* (Boulding e Boulding, 1994), que sugere que as imagens que temos do futuro influenciam as nossas decisões e ações do presente; e 3- *Investigação Qualitativa* (Glaser e Strauss, 1967; Patton, 1980), que postula a compreensão de uma cultura, organização ou sociedade através dos olhos dos seus atores, sendo a observação participante a melhor forma para recolher dados e descrever uma cultura. (MARUJO, et al, 2007. p. 121),

Assim, com a aplicabilidade dos princípios é possível adaptar a abordagem e a metodologia para os diversos cenários, conforme fundamentam os autores. Os princípios são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Os Princípios Norteadores da Prática da IA

PRINCÍPIOS	DESCRIÇÃO
Construtivista	O conhecimento social e o futuro das organizações estão interligados. A mudança organizacional é construída através da colaboração entre a imaginação e a função da razão da mente. Dessa forma, propõem que conhecimento organizacional é construído de forma coletiva.
Simultaneidade	A investigação e a mudança devem acontecer ao mesmo tempo. Investigação é intervenção e intervenção é mudança.
Poético	A organização é um livro aberto, e sua história é constantemente co-escrita por diversos autores participantes. Assim, “passado, presente e futuro são fontes infinitas de aprendizagem, inspiração e interpretação” “Toda a organização é um sistema aberto, que depende do seu capital humano para trazer à tona sua visão e seu propósito”.
Antecipatório	A mudança e a melhoria na organização se dão pela imaginação coletiva e o discurso acerca do futuro que se deseja. Imagem do futuro orienta o que poderia ser chamado de comportamento atual de qualquer organização. Assim, quando se projeta imagem do futuro, o sonho começa a ser construído.
Positivo	A utilização da linguagem sempre afirmativa e o conhecimento positivo cria um ambiente organizacional propício e favorável a mudanças positivas. As organizações, como construções humanas, são sistemas amplamente afirmativas, e são reativas ao pensamento positivo e ao conhecimento positivo.

Fonte: Adaptado com base em Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 25-27) e Cooperrider e Whitney (2006, p. 51-54)

Os princípios buscam assegurar a essência para aplicação da IA, porque não há um modelo padrão ou único para todas as organizações. Sabe-se que as organizações não são iguais, estão em contextos diferentes e, principalmente, são compostas por pessoas, com suas formas de pensar e agir.

Cooperrider e Srivastva (2009) destacam que esse processo de intervenção contempla uma pesquisa sobre a organização e, ao mesmo tempo, propõe uma ação, abrindo um caminho de transformação e mudanças em suas práticas e culturas, que serão implementadas de forma coletiva. Ou seja, a IA, é um processo de mudanças gerenciais de grande escala, além de envolver pessoas de diversas áreas, na busca por descobertas e potenciais estratégicos que contribuirão para o fortalecimento e o futuro da organização, com ganhos financeiros e sociais (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006)

Corroborando com os autores, Finegold, Holland e Lingham (2002, p. 236) tratam a IA como “uma abordagem pós-moderna de mudança organizacional e coletiva, representando uma radical ruptura na clássica intervenção de desenvolvimento organizacional”, ou seja, ela tem a capacidade de desafiar os pressupostos que orientam a cultura organizacional, para extrair

e examinar os aspectos positivos da organização com o objetivo de promover novas alternativas para a mudança organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Assim, a IA também é uma abordagem para análise das áreas de desempenho organizacional e aprendizagem que se destina a descobrir, compreender e promover as inovações nos ambientes organizacionais e de processo, pois, valoriza as abordagens dialógicas e estimula positivamente a dimensão generativa das conversas (RIVA, 2015). Neste contexto, a IA reporta-se a dois pontos importantes: “a busca pelo conhecimento; e a teoria da ação coletiva projetada para evoluir a visão e vontade de um grupo, uma organização ou sociedade como um todo” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 20).

Seniwoliba (2014) relata que a abordagem com a IA leva as organizações a examinarem e a identificarem seus sucessos e depois determinam de que maneira eles se tornarem mais constantes, ou seja, uma forma de enxergar o melhor do passado para visualizar efetivamente um futuro bem-sucedido.

De acordo com Serrat (2008) e Lins (2011), o processo da IA traz contribuição para o sucesso da organização quando:

- a. Constrói uma visão comum, quando provavelmente ela não existia;
- b. Desafia as noções preconcebidas acerca do que poderia ser ao localizar o melhor do que já existe e pode ser aproveitado;
- c. Descobre, compreenda e amplie as forças positivas que existem na organização;
- d. Cria oportunidade de abertura e relacionamento entre pessoas e grupos onde prevaleceu um clima de trabalho negativo;
- e. Idealiza novas abordagens para problemas de recursos humanos que serão aceitas pelo pessoal e levarão a mudanças positivas;
- f. Fornece outra alternativa ante processos de gestão de equipes;
- g. Demonstra o poder e o valor do trabalho em equipe ao destacar maneiras pelas quais as equipes dão vida às organizações;
- h. Abre oportunidades de melhoria organizacional contínua, ao realçar princípios, crenças e valores compartilhados e alimenta práticas exemplares para apoiar o sucesso das equipes de trabalho;
- i. Desenvolve um senso de comunidade, sob variados aspectos.

A próxima seção aproxima, um pouco mais, o foco da IA no contexto de Controladoria, como unidade administrativa.

2.3.2 Foco da Abordagem Apreciativa no Âmbito desta Pesquisa

Segundo Lourensi e Beuren, (2011) no ambiente de negócios, as organizações (empresas) são concebidas a partir de uma visão sistêmica, pela qual recebem influências internas e, principalmente, externas. Esse sistema na perspectiva organizacional, é visto por Santos (2005. p. 15), como “um conjunto de partes integrantes e interdependentes que forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”. Nesse contexto, Padoveze (2010) afirma que as empresas devem interagir com a sociedade de maneira completa, ao ponto de ser considerada um sistema aberto.

A visão de sistema aberto, submete a empresa a um ambiente com diversificadas e enormes pressões na busca de seus resultados (PADOVEZE, 2010). Para Maximiano (2000), uma organização é um conjunto de combinações de esforços individuais, com propósitos coletivos, que é formada pela adição de pessoas, máquina, equipamentos, recursos financeiros e outros, pelo qual se aplica responsabilidades às pessoas e atividades as unidades organizacionais. Assim, as organizações são vistas, “hediorname, como sistema complexo de interações sociais (visão sociológica)” (CRISPIM; CABRAL; LIBONATI, 2011, p. 380). Ou seja, é um sistema vivo como já foi citado anteriormente, que depende principalmente da interação e contribuição das pessoas para alcançar os seus objetivos (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009), que motivadas por suas aspirações, orgulho e emoção podem começar um processo de mudança (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

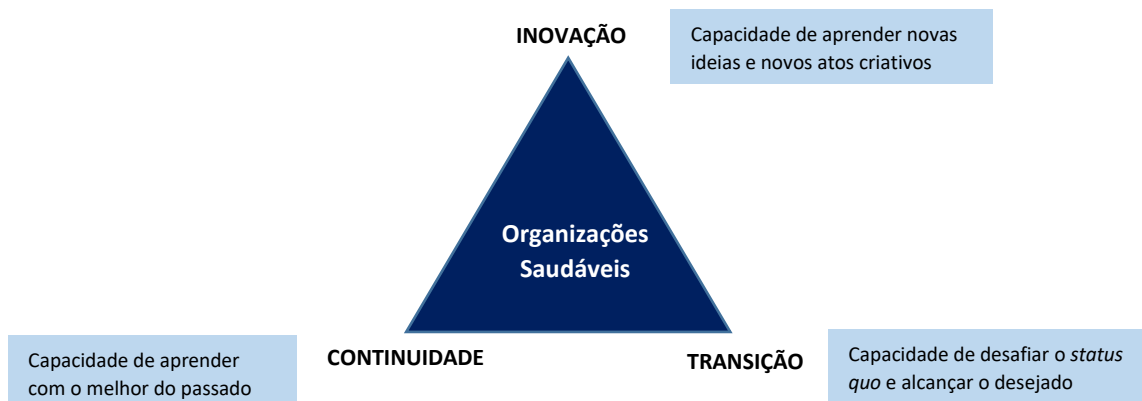
Para Thomas (2005), as organizações são vistas como sistemas humanos, e não como máquinas que podem ser separadas e reparadas. Como tal, tornam-se mais saudáveis quando se concentram em suas características positivas de vida, ao invés de seus aspectos problemáticos.

Toda a organização tem seus aspectos positivos, ou seja, algo que funcione muito bem, que lhe dão vida, tornando-as mais viva, eficaz e bem-sucedida na relação saudável com os seus *stakeholders* e comunidade (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Por isso, é importante promover uma reflexão sobre seus pontos fortes e suas melhores práticas, como também o compartilhamento das histórias desses momentos. Sendo assim, é possível enxergar um futuro com as condições que existiram durante esses pontos fortes, incentivando a mudança positiva (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

A existência das organizações está condicionada, a maneira como as pessoas que a governam e a mantêm, compartilham discursos e projeções em comum, favorece a organização,

acerca de sua função e como será vista no futuro (LUDEMA; COOPERRIDER; BARRETT, 2005). Neste contexto, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), citam três fatores que são responsáveis pela vida saudável das organizações e as configuram como organizações positivas, são eles: a continuidade, a inovação e a transição, conforme ilustrado na Figura 6.

Figura 6 – Fatores que Tornam Organização Saudável



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

Para os autores, o fator continuidade está relacionado com a capacidade que a organização tem de aplicar e aprender com o melhor do passado. O fator inovação está ligado à capacidade em desenvolver e recepcionar novas ideias e novos atos criativos pelo qual a organização que se transformar. Já o fator transição consiste na capacidade de colocar as mudanças para alcançar o estado desejado.

Porém, é preciso manter o equilíbrio entre os três fatores, pois, a atenção excessiva em alguns pode levar as organizações a um processo de descontinuidade. Mas, a IA é um importante instrumento na “localização e na sustentação de um equilíbrio saudável entre essas capacidades doadoras da vida” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 44).

Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) asseguram que as organizações se movimentam em direção daquilo que estudam, logo, estudando as coisas positivas, tende-se a atraí-las para o ambiente de análise. Por isso, destacam que a IA, na sua essência, busca seletivamente estudar o núcleo positivo dessa organização, ou seja, “localizar, enfatizar e iluminar a forças doadoras de vida”, a causa de sua existência organizacional. Para Barrett e Fly (2010), por meio da IA, é possível explorar os pontos positivos da organização e descobrir o que há de melhor em suas práticas compartilhadas, ou seja, a IA busca detectar o que está

funcionando muito bem dentro da organização, de forma a promover o diálogo entre as pessoas e a reconhecer seus pontos fortes.

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 um problema 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 seu processo, uma vez que, como sistema aberto, elas precisam interagir com ambientes e pessoas diferentes, que podem ser as causas do surgimento de alguns problemas. Porém, é preciso ir em busca de um outro olhar.

Thomas (2005) relata que a abordagem tradicional da mudança se dá pela resolução dos problemas, ou seja, a mudança começa a partir de uma perspectiva negativa, algo que está quebrado, errado que precisa ser corrigido ou que poderia ser feito melhor. Sendo assim, busca-se o envolvimento de todos na identificação do problema, na análise da causa raiz, nas possíveis soluções, no planejamento de ações e outros meios. Com a IA, a perspectiva é diferente. A proposta da IA, na área organizacional, foi muitas vezes criticada e acusada de ingênua e idealista pelo seu foco nas descrições positivas (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010).

Segundo Acosta e Douthwaite (2005), a resolução dos problemas está baseada em princípios que limitam a capacidade dos indivíduos em alcançarem resultados inovadores, e afirmam que somos assediados por problemas devido a uma falta fundamental de algo.

Para Cooperrider e Whitney (2006), o foco nos problemas traz alguns pontos negativos, podendo ser um processo lento e doloroso, além de exigir das pessoas que olhem para os problemas ocorridos, pois, quantos mais se investiga as causas dos problemas, mais se evidencia o estado de déficit (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

Acosta e Douthwaite (2005) enfatizam que as organizações estão condicionadas por anos ao uso da abordagem de resolução dos problemas, uma vez que, se acredita que a maior aprendizagem vem da análise de erros passados. Assim, concentra-se maior tempo em solucionar as questões de déficit, ou seja, o “sucesso depende de uma clara identificação e diagnóstico dos problemas, a seleção de uma solução adequada, e a execução da referida solução” (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM, 2010, p.15).

A IA, vista como um novo modelo de gestão que visa transformar o ambiente organizacional, contrapõe o modelo tradicional ora discutido, preocupando-se em identificar, analisar, propor soluções ou utilizar métodos para resolver o problema da organização (FINEGOLD; HOLLAND; LINGHAM, 2002). O foco da IA não são os problemas e sim o de

identificar os “fatores que dão vida à organização” contribuindo para aumentar “as possibilidades de inovação e a busca de oportunidades de melhorias” (OLIVEIRA, 2012, p. 180). Acredita-se ser este o caso desta IES que irá implantar uma unidade de Controladoria em sua estrutura organizacional.

O Quadro 6, expõe de forma nítida, as diferenças entre as duas abordagens, a tradicional e a da IA, pois, as organizações não foram criadas para serem problemas, e sim soluções, elas “são centro criativos da relatividade humana, vivas e com capacidades emergentes e ilimitadas” (COPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009 p, 34). A abordagem da IA, segue um ciclo apreciativo, como destacado a seguir, na qual se verifica a distinção entre a visão tradicional e a voltada para a inovação.

Quadro 6 – As Abordagens da Mudança Organizacional

Abordagem Solução de Problemas	Abordagem Investigação Apreciativa
<p>“Necessidade sentida” Identificação do problema</p> <p>↓</p> <p>Análise das causas</p> <p>↓</p> <p>Análise de possíveis soluções</p> <p>↓</p> <p>Planejamento de Ação (Tratamento)</p> <p><i>Organizar é um problema a ser solucionado</i></p>	<p>Apreciando (Valorizando o Melhor que Existe)</p> <p>↓</p> <p>Visualizando “O que pode ser”</p> <p>↓</p> <p>Dialogando sobre “O que Deveria Ser”</p> <p>↓</p> <p>Inovando “O que será”</p> <p><i>Organizar é um mistério (capacidade infinita) a ser aceito</i></p>

Fonte: Cooperrider; Whitney; Stavros, (2009, p. 34)

O foco da abordagem apreciativa concentra-se na construção colaborativa feita a partir do descobrimento sobre a realidade social da organização e a sua projeção de futuro (BARRETT; COOPERRIDER, 1990), na qual se possa “criar renovação organizacional, gerenciar conflitos diversos e prover transformações socioculturais” (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014). Segundo Oliveira e Pereira (2017, p. 545), a abordagem apreciativa deve apontar “o que foi bem-sucedido em qualquer estudo, projeto, programa ou atividade da organização, objetivando, principalmente a busca de boas práticas”.

A IA desafia o processo de gestão baseada no negativo (déficit), para levar às organizações a uma mudança no olhar, abordando esse processo de forma “afirmativa” e levando a um olhar positivo, de maneira que possa buscar as coisas boas e as histórias de

sucesso, (COPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). A fonte desse olhar positivo é extraída das experiências dos participantes do “o melhor do que é” e de compreender as forças que dão vida à organização, sendo esse processo essencial para proporcionar o sonho comum, que constitui a imagem positiva do que pode ser – a visão (COPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; CHU, 2013),

Whitney e Trosten-Bloom (2010, p. 17) relatam sete tópicos com vista à comparação, entre a transição da mudança organizacional baseada em déficit para a mudança abalizada na positividade, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – A Mudança Baseada no Déficit *versus* Mudança Baseada no Positivo

TÓPICOS	ABORDAGEM NO DÉFICIT	ABORDAGEM NO POSITIVO
Foco	Identificação do problema	Tópicos afirmativos
Participação	Seletividade na inclusão de pessoas	Todo o sistema
Pesquisa-ação	Diagnóstico de problemas; causas e consequências; análise quantitativa; perfil de necessidades; conduzidos por pessoas de fora.	Descoberta do núcleo positivo da organização, o melhor que há, com foco na análise narrativa e diálogos apreciativos; mapa do núcleo positivo; conduzido por membros da organização.
Disseminação	<i>Feedback</i> das decisões de mercado.	Muito difundida e criativa, partilha das melhores práticas.
Potencial criativo	<i>Brainstorming</i> Lista de alternativas	Sonhos de um mundo melhor e a contribuição da organização
Resultado	Busca da melhor solução para resolver o problema.	Projeto para realizar sonho e aspirações humanas.
Capacidade de Ganho	Capacidade de implementar e mensurar o plano	Capacidade para uma contínua mudança positiva

Fonte: Adaptado de Whitney e Trosten-Bloom (2010, p. 17)

Com isso, segundo Thomas (2005), em vez de focar nos aspectos negativos, nas críticas ou num diagnóstico em espiral, explora-se descobertas, sonhos, planejamentos e destino, que possam contribuir para a mudança positiva na organização.

A descoberta do núcleo positivo da vida organizacional é uma das etapas fundamentais, embora seja pouco reconhecido a sua contribuição no campo do gerenciamento de mudança. Entretanto, quando se vincula a energia desse núcleo diretamente com qualquer processo de mudança dentro da organização, ocorre a geração e mobilização democraticamente, surgindo temas jamais pensados como possíveis (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 50-51) consideram que o “núcleo positivo situa-se no cerne do processo da IA”, ou seja, “é o começo e o fim da investigação”, tendo em vista que esta, “começa e termina com a avaliação do que dá vida a uma organização”. Sendo

assim, o núcleo positivo compreende as realizações e tradições vitais dessa organização (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), conforme exemplificado na Quadro 8.

Quadro 8 - O Núcleo Positivo da Vida Organizacional

REALIZAÇÕES	TRADIÇÕES VITAIS
Oportunidades estratégicas	Valores vividos
Pontos fortes do produto	Macrotendências positivas
Bens técnicos	Capital social
Inovações inéditas	Espírito coletivo
Pensamentos elevados	Conhecimento agregado
Melhores práticas de negócios	Bens financeiros
Emoções positivas	Visões de futuro positivos
Sabedoria da organização	Alianças e parcerias
Competências centrais	Pontos fortes na cadeia de valor
Visões de possibilidade	Vantagens estratégicas
Capacidade de liderança	Recursos relacionais
Linha de produtos	Fidelidade do cliente

Fonte: Cooperrider e Whitney (2006, p. 11)

Segundo Bushe (2007), com o processo da IA, as pessoas direcionam a atenção para o núcleo positivo de sua organização, e se tornam conscientes de seu potencial na expansão de um processo generativo. Com a investigação do núcleo positivo, “uma organização fortalece sua sabedoria coletiva, constrói energia e flexibilidade à mudança, e expande sua capacidade para atingir resultados extraordinários” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 11).

No contexto da Controladoria, acredita-se que a IA pode contribuir para a implantação e desenvolvimento de um departamento ou unidade administrativa em torno apenas não de problemas da organização com mecanismo resolutivos. A ideia é que a Controladoria se detenha no futuro, alinhado a um processo de gestão estratégica, objetivando a construção da imagem daquilo que queira se tornar.

A próxima seção apresenta o ciclo apreciativo, percorrido no modelo 4-D, mais adiante delineado por mais um D, segundo o qual se põe em prática a abordagem da IA.

2.3.3 O Ciclo de 5-D

O processo de inovação e mudança organizacional, que tem como base a IA, começa com a escolha do tópico afirmativo, ou seja, o foco no que será o objeto de estudo e da própria intervenção que, por sua vez, consolida-se por meio de um ciclo composto por quatro

momentos, ou quatro fases necessária para a prática. Esse ciclo é chamado por Cooperrider e Whitney (2006) de 4-D no original em inglês: *Discovery, Dreaming, Design e Destiny*, ou seja, Descoberta, Sonho, Planejamento e Destino (em português).

Para os autores, esse ciclo “deve ser organizado em torno de propostas afirmativas desejadas pela organização” e o seu objetivo principal é “centrar em algo que a organização deseja desenvolver, aprender sobre ou melhorar o modo de fazer” (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014, p. 167).

A escolha do tópico afirmativo constitui o centro e o guia do processo da IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), isto é, constitui o primeiro passo na construção de uma mudança utilizando a IA. A escolha pode ser de um único tópico ou de vários tópicos que se tornarão o ponto de partida da intervenção (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Sabendo-se que se desenvolve “uma tarefa cujo foco deve estar na descoberta do que é positivo nesses contextos” (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010, p. 62).

Marujo et al (2007, p. 122) estabelecem que essa “escolha implica em criar motes positivos para o futuro”. A partir desse tópico “desenrola-se todo o processo sobre o que o sistema pretende desenvolver mais, e melhor”. Para Rivero (2008), os tópicos afirmativos podem ser focados na otimização da cultura organizacional ou em suas relações estratégicas, explorando diversas áreas na gestão organizacional. Segundo Drago (2011, p.54), “a escolha do tópico afirmativo é a parte mais importante de uma realização apreciativa, pois é o que se pretende focar com a aplicação da metodologia”.

Selecionar o foco ou o tópico afirmativo para o processo da IA é muito importante, uma vez que, determinará os tipos de dados induzidos, os quais afetarão a maneira utilizada pelos participantes para se verem e enxergarem organização (ACOSTA; DOUTHWAITE, 2005).

Para Collister (2000), o tópico afirmativo molda todo o processo da IA, e é considerado o assunto estratégico para a organização. O mesmo pode ser um aspecto do núcleo positivo da organização, ou um problema que, se for declarado afirmativo e estudado, traz melhoria para o desempenho organizacional, ou mostra como um fator competitivo de sucesso para a organização aprender, crescer e mudar (COLLISTER, 2000).

Nesse sentido, Cooperrider e Whitney (2006, p. 19) tratam o tópico afirmativo como:

o ponto de partida e o aspecto estratégico mais importante de qualquer processo de IA. Selecionar tópicos afirmativos é uma oportunidade para que os integrantes de uma organização estabeleçam um curso estratégico para o futuro. Todos os tópicos tornam-se uma agenda da organização para a aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e ação.

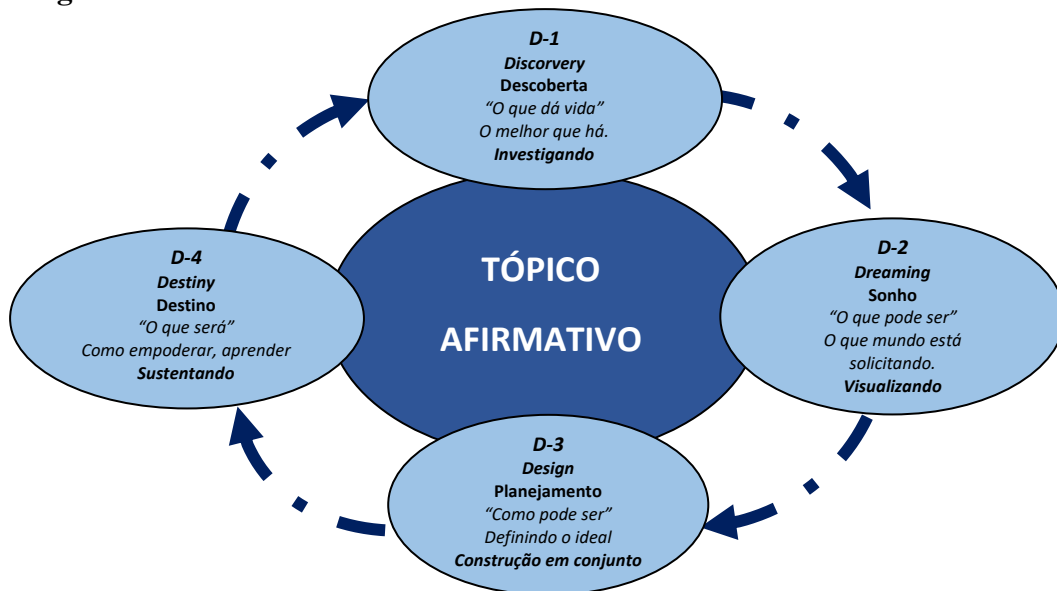
Para Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), os tópicos devem estar revestidos de aspectos positivos e de potencialidades para descobrir, aprender sobre e se tornar uma organização melhor. Deste modo elencam alguns critérios para detectar bons tópicos afirmativos, tais como:

- Os tópicos são afirmativos ou baseados no positivo.
- Os tópicos são desejáveis. Eles identificam os objetivos que as pessoas desejam.
- O grupo está verdadeiramente curioso sobre eles e deseja aprender mais.
- Os tópicos movem-se na direção que o grupo deseja (COOPERRIDER, WHITNEY; STAVROS, 2009, p.58),

Nesse aspecto, Marujo et al. (2007) relatam que, após tal escolha, os participantes vão trabalhar em redor do tema, de forma que serão envolvidos em diálogos e dinâmicas positivas, e permitirão manter a motivação e o desejo da concretização do sonho.

O ciclo de 4-D, conforme a Figura 7, no contexto organizacional serve para guiar a utilização dos conceitos e a aplicabilidade da prática IA, com sugestões de caminhos para que a organização identifique o seu núcleo positivo e inicie os passos operacionais para concretizar o alcance de suas metas (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009), ou seja, o ciclo de 4-D coloca a IA em ação.

Figura 7– O Ciclo de 4-D



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

Para Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), existe uma diferença conceitual entre o núcleo positivo e o ciclo de 4-D, embora o ciclo exerça um papel muito importante para ele, uma vez que, é conhecido como uma ferramenta que permite o acesso e a mobilização ao núcleo positivo, tendo ao centro o tópico afirmativo. Para os autores, "os modelos de Descoberta,

Sonho, Planejamento e Futuro vinculam a energia do núcleo positivo às mudanças que jamais se pensou fossem possíveis”. (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 19).

Cooperrider e Whitney (2006) indicam que, necessariamente, o ciclo de 4-D não precisa ser demorado ou revestido de alguma formalidade, como é o caso de uma conversa entre amigos. Porém, quando envolve uma organização, exige certa formalidade para a execução dos processos, embora, como foi já referido, não exista um procedimento padrão para sua realização.

Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) enfatizam que a IA não deve ser vista apenas como a execução de uma série de procedimentos ou um conjunto de parâmetros, mas como uma prática para a construção da mudança organizacional, construída por meio de raciocínio crítico e reflexivo. Não existe uma fórmula única para a IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006), pois a mesma trata de um processo em constante construção, embasada na essência do diálogo que deve existir em cada etapa do processo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Tudo ocorre de forma aberta e pode sofrer grandes transformações durante o percurso, que se adapta ao contexto organizacional, uma vez que, o processo da IA se dá por meio de uma abordagem não-linear de inovações e mudanças, e depende do que é construído durante as interações sociais mantidas entre as pessoas (OLIVEIRA, 2012, p.183). A seguir, cada “D” será examinado, para melhor compreensão do processo.

2.3.3.1 *Definition* - Definição (D-1)

Segundo a lógica, ora exposta, Acosta e Douthwaite (2005) propuseram acrescentar um “D” antecipatório ao início do Ciclo de 4-D proposto por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009). Surge, então, o D-1 *Definition* (Definição), também adotados nos estudos de Shendell-Falik, Feinson e Mohr (2007) e Seniwoliba (2014). Segundo esse procedimento, o D-1 estabelece o ponto de partida, o foco inicial e o escopo da investigação, este é “o momento para se estabelecer pactos e o protocolo de trabalho a ser realizado” (OLIVEIRA, SAUER, 2016, p. 182).

Determina-se “inclusive o modo de como os membros envolvidos irão participar do processo” (LINS, 2011). Contudo, não houve mudança na parte interna do ciclo de 4-D, nem se criou uma nova estratégia para a metodologia da IA, apenas se agregou um protocolo de

intenções (pesquisa) que vai auxiliar os participantes na busca dos resultados de suas pesquisas e nas intervenções organizacionais.

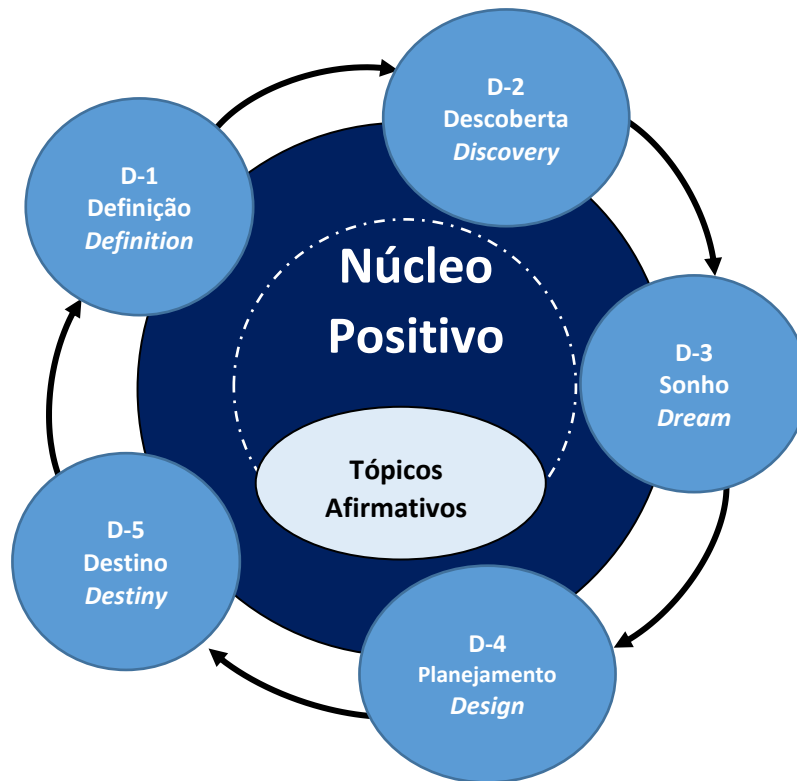
Para Acosta e Douthwaite (2005), nessa agora primeira fase, os questionamentos também são direcionados para o processo de gerenciamento de mudança, e é nela que se discute o protocolo de ações, quem deve ser entrevistado e por quem, e quais os recursos materiais e financeiros necessários, como também a escolha do tópico afirmativo. Os autores, ainda mencionam a importância em definir de maneira correta a direção da IA logo no seu ciclo inicial. Agora, diante da inclusão do D-1 *Definition*, este, passa a ser referido como ciclo de 5-D, demonstrado conforme a Figura 8. Para Lins, (2011), no D-1, as escolhas das perguntas são fundamentais até o mais alto ponto do processo, chamado proposições provocativas, definida por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p.518) como:

Declarações que ligam o melhor “do que é” com a visão organizacional “do que pode ser”. Elas se tornam uma articulação escrita do estado futuro desejado da organização, que é redigida no tempo presente para orientar o planejamento e as operações no futuro. Conhecidas também como proposições e afirmações de possibilidade”.

A opção pela inclusão do D adicional, ou seja, o ciclo apreciativo modelo de 5-D, no âmbito do processo da IA, vem sendo adotado por estudos acadêmicos nos últimos anos, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE (PROPAD/UFPE) e do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da UFRPE (PPGC/UFRPE). Cita-se as teses de Cabral (2015) e Almeida (2013); e as dissertações de Souto (2017), Sauer (2013), Sobral (2013), Oliveira (2012), Araújo (2010), que refletem o D-1 Definição, como o ponto de partida do desenho generativo apregoado por Bushe e Kassam (2005) e Avital (2010), pelo qual se desenham novas configurações organizacionais. Este também será abordado nessa pesquisa, porque o D-1 implica a construção de um protocolo de pesquisa, aplicado ao estudo da FACIG.

A Figura 8, demonstra o modelo do ciclo de 5-D, em que o núcleo positivo se torna o centro do modelo, constituindo o ponto central da análise apreciativa de um sistema, e cada “D” aparecer em um movimento circular, sem linearidade, como também, o tópico afirmativo que está inserido neste contexto, e será visto pelos participantes como a questão fundamental para a IA (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2017).

Figura 8 – O Ciclo Apreciativo no Modelo de 5-D



Fonte: Adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) e Acosta e Douthwaite (2005)

Portanto, diante da inclusão do D-1 (*Definition*), é possível demonstrar que os passos a serem seguidos, estão associados de forma que o pesquisador, após definir o foco e o escopo da investigação/intervenção, conseguirá descobrir, apreciar e valorizar o que há de melhor na organização estudada para, em seguida, sonhar com aquilo que ainda pode ser para, então, visualizar possíveis resultados futuros.

Segundo Souto (2017), com a aplicabilidade do ciclo de 5-D, é possível que a organização desenvolva a estratégia de estudo histórico organizacional, projete uma imagem vivida de suas forças e conheça a capacidade do seu núcleo positivo, de inovar e pôr em prática seus desejos preferidos. Ainda segundo, Nascimento e Oliveira (2017, p. 187), o modelo de 5-D é “eminente flexível e adaptativo, pois seus paradigmas seguem a corrente construcionista, tendo em vista que a IA se manifesta na prática, mediante processos que são historicamente produzidos na interação social”.

2.3.3.1 *Discovery* – Descoberta (D-2)

A fase do segundo D, da Descoberta consiste em descobrir os pontos fortes e as melhores práticas das pessoas nas organizações (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Todo o

início do ciclo está centrado na realização de entrevista apreciativa com perguntas positivas, com o objetivo de estimular os participantes a buscar no passado, aspectos positivos em si mesmos e na organização, ou seja, “descobrir o que se tem de melhor, ...valorizar as potencialidades e apreciar o que dá energia às pessoas, seu trabalho e sua organização” (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2016, p. 168).

Nessa etapa, as pessoas são convidadas a refletir, debater e compartilhar quais foram os seus melhores momentos dentro da organização, seja de forma individual ou coletiva (BUSHE, 2011; RIVERO, 2008), despertando sua motivação em contribuir para a mudança positiva organizacional, a partir da perspectiva traçada pelo tópico afirmativo.

Para Chu (2013), nessa fase a principal tarefa é promover a aprendizagem, por meio do compartilhamento de acontecimentos históricos sobre os melhores tempos, analisando as forças e os fatores que os tornaram possíveis. As perguntas são direcionadas para desencadear histórias que dão energia e vitalidades ao sistema, pondo o tópico afirmativo no centro da análise.

Por isso, Cooperrider e Whitney (2006, p. 28), destacam que,

Durante a fase da descoberta, as pessoas ao longo de um sistema entram em contato com ele para estudarem exemplos sobre o que as faz dar o melhor de si mesmas, para analisarem e mapearem seu núcleo positivo e investigarem as causas fundamentais de seu sucesso. À medida que elas se conectam e constroem relações, a sabedoria organizacional se expande, o conhecimento útil e inovador é compartilhado e a esperança cresce.

2.3.3.2 *Dream* - Sonho (D-3)

Depois de “ouvirem cuidadosamente os momentos da vida organizacional no que ela tem de melhor” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 2), parte-se para a terceira fase, o Sonho – *Dream*, no qual se busca, de forma coletiva, visualizar a organização segundo um *status* ideal. É o momento de delinear uma visão de futuro, ou seja, as pessoas-participantes são convidadas a imaginar e visualizar sua organização no futuro (BUSHE, 2011; RIVERO, 2008).

Essa fase faz uso das histórias do passado positivo da organização, que de forma compartilhada, permite nascer uma nova narrativa histórica, que envolve pessoas altamente comprometidas com a organização e que irá dar vida ao seu futuro positivo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Assim, essa etapa procura mapear o desejo do coletivo diante da realidade da organização, visando projetar a construção do futuro diante de um cenário positivo, trata-se da idealização de “modelos” perfeitos de funcionamento sócio-organizacional” (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2016, p. 168).

Mais uma vez, o tópico afirmativo constitui parte desse futuro, no uso da criação de um órgão na estrutura organizacional de uma entidade de ensino.

2.3.3.3 *Design* – Planejamento (D-4)

Após a descoberta do núcleo positivo e de idealizar os sonhos para a organização, a quarta etapa desse processo, está relacionada ao *design* ou desenho de como se pretende concretizar esses sonhos. Discute-se as estruturas que irão atuar como suporte à transformação do sonho em realidade (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2016). Os participantes são mobilizados para elaborar propostas concretas de acordo com o novo estado organizacional (BUSHE, 2011).

Para Chu (2013), a etapa *design* tem a tarefa de redesenhar a arquitetura social das organizações (normas, valores, estruturas, estratégias, sistemas, padrões de relacionamentos e formas de fazer as coisas) que vão trazer os sonhos a realidade, conforme o que já foi estabelecido de modo afirmativo.

De acordo com Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 62), “essa nova arquitetura social está inserida na organização gerando propostas provocativas que transformam o sonho organizacional em atividades contínuas”. Por isso, exige diálogos e debates bem aprofundados a respeito de qual seria a “melhor estrutura e processos para apoiar esse novo sistema” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009. p. 63). Entende-se que as propostas provocativas serão usadas para direcionar o sistema de onde está para onde quer ir. (CHU, 2013).

Assim, a fase do planejamento, ou seja, o quarto D “envolve a construção coletiva de imagens positivas do futuro da organização em termos de proposições provocativas baseadas na arquitetura social escolhida” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009. p. 63).

2.3.3.4 *Destiny* - Destino (D-5)

Por fim, chega-se à quinta e última etapa desse processo, conhecida como *Destiny*/Destino. Nessa fase, busca-se comunicar as novas imagens do futuro para a organização, que é apoiada pelo sentimento coletivo compartilhado em torno da construção desejada. É também considerada uma etapa de aprendizagem contínua, (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009), acerca do objeto delineado.

Silva, Costa Filho e Brito (2016, p. 168) alegam que essa etapa “vislumbra sustentar os desenvolvimentos e as inovações do processo e nutrir um senso coletivo de destino, mais propriamente, um direcionamento coletivo de esforço sobre os rumos das organizações”. A fase do destino permite avançar para “o que poderia ser” e mobilizar as pessoas de formas inovadoras que podem mover a organização para mais próximo de seus ideais (CHU, 2013).

Contudo, essa fase é contínua e leva a organização de volta ao círculo apreciativo para rever passos e confirmar expectativas (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Assim, por ser “um ciclo positivo em etapas recursivas”, o quinto D, “leva a novas descobertas dos pontos fortes da organização/sociedade, dando início ao processo novamente” (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2016, p. 168).

Aqui vale lembrar do ciclo de 5-D como a proposta desta pesquisa e seus objetivos. O assunto será retomado na seção de metodologia, a seguir.

3 METODOLOGIA

Este capítulo expõe uma visão detalhada dos procedimentos metodológicos que serviram de base analítica para este estudo de caso na busca da resposta para a pergunta central desta dissertação. Nele mostra-se o delineamento, a natureza e a estratégia proposta para a pesquisa, cuja aplicabilidade tem como parâmetro principal a metodologia da IA na implantação de uma controladoria em uma IES privada. Cabe destacar que, ao longo do Capítulo, são discutidos e evidenciados os elementos básicos do desenho da metodologia utilizada na discussão apreciativa das forças positivas, dos valores compartilhados e das proposições provocativas da FACIG, respaldado no modelo de 5-D, com os desdobramentos considerados necessários em seu desenvolvimento.

3.1 QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Objeto da Pesquisa

Embora os estudos sobre a Controladoria no Brasil, tenha avançado nos últimos anos, e ela tenha alcançado legitimidade sociopolítica e cognitiva, o tema ainda, gera muitas discussões e divergências. Diante disso, o estudo buscou discutir a função da controladoria no contexto das IES privadas e como ela pode ser instituída nessas organizações, e deu margem às duas questões preliminares: a) Qual a importância de implantação de uma controladoria na FACIG no contexto atual, em que se espera levar adiante essa mudança organizacional? e b) No âmbito da IA como introduzir a controladoria na estrutura organizacional da FACIG e promover o gerenciamento desse processo de inovação?

O escopo do estudo, é uma delimitação espacial e temporal. Dessa forma constitui um recorte da pesquisa. Creswell (2010, p. 156) enfatiza que: "o escopo pode focar em variáveis específicas ou em fenômeno central, delimitado para participantes ou locais específicos, ou ser restrito a um tipo de projeto de pesquisa".

Assim, as investigações relacionadas a esse estudo se deram na FACIG, uma IES privada, que iniciou suas atividades em outubro de 1998, e já diplomou mais de 3.000 alunos, localizada na cidade de Igarassu - PE (FACIG, 2017).

Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p.440), a "Investigação Apreciativa refere-se a uma perspectiva de pesquisa que é concebida exclusivamente para descobrir, entender e fomentar inovações em estruturas e processos sócio-organizacionais". Na arquitetura

original do modelo de intervenção por meio da IA, a sua primeira etapa está baseada na realização de entrevistas apreciativas, ou seja, a fase de descoberta, em que se busca de maneira diligente e abrangente entender o “melhor do que é” e “o que foi” ou “o que dá vida” a organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; THOMAS, 2005). Porém, se faz necessário a clareza do propósito para a implantação de um processo de IA. Sendo assim, a formatação do processo pode ser delineada de acordo com as necessidades da organização.

3.1.2 Tipo da Pesquisa

Segundo Vergara (2010), existem vários tipos de pesquisas que devem ser utilizadas de acordo com a problemática que buscamos desvendar.

Assim, do ponto de vista dos objetivos desta dissertação, esta pesquisa será considerada como: descritivo-exploratória e explicativa. Segundo Vergara (2010), as pesquisas descritivas tratam de expor as características de determinada população ou fenômeno, e estabelece correlações entre as variáveis e define sua natureza. Ou seja, "têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2010, p. 42).

De acordo com Gil (2010, p. 41), as pesquisas exploratórias têm como objetivo trazer a maior proximidade com o problema, de forma a torná-lo mais explícito, visando oferecer informações e orientações na construção de hipóteses, ressalta ainda, que este tipo de pesquisa "tem como objetivo principal o aprimoramento das ideias ou a descoberta de intuições".

Segundo Vergara (2010, p. 47), “a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”. Para Gil (2010, p. 42), as pesquisas explicativas “tem como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos”.

3.1.3 Método da Pesquisa

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa está embasada na metodologia qualitativa, por se tratar de um processo que vai envolver a interação dos participantes de forma a contribuir com suas experiências, narrativas e processos organizacionais social e historicamente construídos (CRESWELL, 2010).

Ainda segundo Creswell (2010, p. 26), “a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Dando ênfase ao assunto, Minayo (2009, p. 21), destaca que:

a pesquisa qualitativa responde a questão muitos particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificada. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores, das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

Para Richardson (2007, p. 80), os estudos qualitativos busca descrever a complexidade de determinados problemas e analisar certas variáveis de forma a compreender e classificar os processos dinâmicos, vividos por grupos sociais, como também podem “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

Gibbs (2009) enfatiza que a pesquisa qualitativa explica fenômenos sociais, por meio da análise de experiências de indivíduos ou grupos, examinando interações e comunicações, e também a análise de documentos. Ou seja, a pesquisa qualitativa, vai buscar a interpretação dos fenômenos e atribuições de significados existentes na relação entre o mundo real e o sujeito no seu ambiente natural, considerado a fonte direta para se coletar os dados (GIL, 2002). Dessa forma, entende-se que esse tipo de pesquisa é de grande relevância para os estudos organizacionais.

Gergen e Gergen (2006, p. 364), afirmam que:

A investigação qualitativa é um campo repleto de criatividade, de entusiasmos, de efervescência intelectual, de influências de outras áreas, de diálogos catalíticos e do predomínio de uma sensação de participação em uma revolução viva.

Portanto, a proposta da pesquisa pela abordagem da IA, no tocante ao objetivo geral desta dissertação, consistiu em analisar como a IA pode contribuir para o processo de inovação e mudança em decorrência de implantação de uma controladoria na FACIG, identifica-se com as alegações de Gergen e Gergen (2006). Assim destaca-se que a pesquisa qualitativa é o caminho para se chegar no conjunto de práticas interpretativas disciplinadas que produzirão mudanças radicalmente democráticas dentro das organizações, levando seus participantes ao comprometimento com uma pesquisa permeada pela política e uma investigação direcionada para a mudança.

Richardson (2007, p. 80), alega que alguns estudiosos têm identificado, pelos menos três situações, que implicam em estudos de conotação qualitativa:

- Situações em que se evidencia a necessidade de substituir uma simples informação estatística por dados qualitativos. Isto se aplica, principalmente, quando se trata de investigação sobre fatos do passado ou estudo referente à grupos dos quais se dispõe de pouca informação.
- Situações em que se evidencia a importância de uma abordagem qualitativa para efeito de compreender aspectos psicológicos cujos dados não se podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que encerra. Nesse sentido, temos estudos dirigidos a análise de atitudes, motivações, expectativas, valores e etc.
- Situações em que observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais.

Nesse aspecto, o método qualitativo facilita estudar e procurar entender certos fenômenos da vida organizacional, utilizando a abordagem da IA, que, por sua vez, foca no que é valorizado, no que funciona bem (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Como dito anteriormente, busca descobrir o que cria e dá vida saudável e bem-sucedida às organizações (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009; BARRET; FRY, 2010).

Em consonância com o método qualitativo que está fundamentado em práticas dialógicas e relacionais (GERGEN; GERGEN, 2009; MINAYO, 2009), a IA “tem sido considerada um método que facilita o diálogo, gerando a capacidade de compartilhar desejos, bem como a capacidade de fazer escolha” (PRESKILL, CATSAMBAS, 2006, *apud* SOUZA, MCNAMEE, SANTOS, 2010, p. 601), promovido no contexto da aplicação do ciclo de 5-D, busca estabelecer práticas que contribuam estrategicamente, para o resultado da pesquisa.

De acordo com Souza, McNamee e Santos (2010, p. 603), vê-se a “IA como método de pesquisa tem seu foco no processo de investigação, na maneira como a informação é coletada e processada” e segundo revela Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a IA lança mão de uma abordagem exploratória e descritiva, de forma que busca descobrir, entender e promover inovações e mudanças positivas nos processos sociais da organização, por meio do conhecimento e da prática de ação coletiva, além de apoiar um modelo de pesquisa colaborativa. Também ressalta que, a IA visa a descoberta sem limites de um sistema organizacional positivo.

3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

3.1.1 Procedimentos Técnicos Adotados

Quanto aos procedimentos técnicos de acordo com Gil (2010), a pesquisa tem natureza bibliográfica e documental. Na pesquisa bibliográfica, é necessário para condução de qualquer pesquisa científica que busca “explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base nas

referências publicadas em livros, periódicos, revistas, jornais, sites, anais de congresso, etc., considerados como fontes secundárias (MARTINS, THEÓPHILO, 2009, p. 54).

A pesquisa documental, segundo Raupp e Beuren (2006), pode chegar a ser confundida com a pesquisa bibliográfica, devido as suas características, porém, Gil (2010) alega que a diferencial essencial entre elas está na natureza das fontes. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 55), a característica da pesquisa documental “é a utilização de documentos como fontes de dados, informações e evidências”, tais como “diários, documentos arquivados em entidades públicas e privadas, gravações, fotografias, filmes, mapas e etc.”, ainda segundo os autores, a pesquisa documental utiliza-se de fontes primárias, ou seja, materiais compilados pelo próprio autor do trabalho, que ainda não foram objeto de análise.

3.1.2 Instrumentos de Coletas de Dados

Os dados da pesquisa foram coletados, basicamente, a partir de quatro fontes: leitura sistemáticas de documentos ligados à FACIG, das anotações decorrentes da observação do pesquisador, das entrevistas apreciativas e dos materiais produzidos pelos participantes durante a realização das oficinas.

Os documentos utilizados na pesquisa envolveram o Estatuto Social da mantenedora da FACIG (1998), a Portaria MEC de nº 584 de 26.06.1998, o PDI (2015-2019), as Tabelas Estatísticas do Censo INEP/MEC (BRASIL, 2017), e Relatórios do Setor Acadêmico (números de matriculados, concluintes e localização).

Quanto ao pesquisador, Martins e Theóphilo, (2009, p. 87), assegura que ele “torna-se parte integrante da estrutura social, e na relação face a face com o sujeito da pesquisa realiza a coleta de informações, dados e evidências”. A observação como ferramenta de pesquisa é ativa e seletiva, na medida em que tem como critério de seleção o conhecimento e a expectativa prévios.

Nesta pesquisa, o pesquisador se utilizou de seu conhecimento sobre o grupo estudado e a suas relações com a instituição, para aplicara a metodologia da IA. Porém vale ressaltar, que mesmo o pesquisador fazendo parte da instituição, não se descuidou sobre a garantia do método, a objetividade da pesquisa e a veracidade dos resultados ao buscar a imparcialidade de sua análise, tendo em vista que todo o resultado foi validade pelo grupo.

Oliveira e Broxado (2014) ressaltam que o método da IA promove o diálogo entre o pesquisador e os demais atores sociais que participam do trabalho e se apoia na cooperação

destes, bem como na troca de experiências positivas, contribuindo dessa forma para a pesquisa colaborativa, uma vez que o processo de coleta de dados constitui uma troca de aprendizagem entre pesquisador e os colaboradores da pesquisa.

Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 118) na IA, “a coleta de dados e a exploração narrativa representa, o cerne do processo de investigação”. Para Souto (2017), a coleta de dados, envolve o estímulo dado aos participantes para que compartilhem valores, experiências e histórias vividas na organização.

Para Rosa e Arnoldi (2006, p.17)

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo.

Ribeiro (2008 p.141) considera a entrevista como:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

No tocante às entrevistas apreciativas, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), mencionam, como fazer uma entrevista revestida de aspectos positivos, em que se revela o que dá vida a uma organização e quando estes estão no melhor do seu momento. Para Acosta e Dowthaite (2005), as entrevistas em IA procuram por histórias em vez de opiniões, uma vez que as histórias fornecem a matéria prima das quais as opiniões podem ser derivadas.

A realização das oficinas foi considerada como instrumento para coleta de dados, uma vez o seu espaço reúne técnica e criação do conhecimento. Segundo Paviani e Fontana (2009, p. 78), a “oficina é uma forma de construir conhecimento, com ênfase na ação, sem perder de vista, porém, a base teórica”.

Neste sentido, a realização das oficinas foi distribuída ao longo do ciclo de 5-D, inicialmente foi feito uma reunião com a cúpula da FACIG, para formalizar o aceite e o consentimento para a realização desta dissertação. Também foi estabelecido um pacto colaborativo e uma agenda de trabalho com os participantes do ciclo de 5-D.

3.1.2.1 O Estudo de Caso

Para designar as diferentes maneiras de abordar e analisar dados empíricos no contexto das Ciências Sociais aplicadas, Martins e Theóphilo (2009) consideram mais apropriado o uso da expressão estratégias de pesquisas. Nesta pesquisa, a estratégia utilizada foi a de um estudo de caso.

A estratégia do estudo de caso tem por objetivo estudar uma unidade social de forma profundamente e intensamente, pois, busca pesquisar “fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalista), em que o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 62).

Segundo Yin (2010, p. 39), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”, para o autor, a adoção do método do estudo de caso é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que” em contextos sociais (YIN, 2010).

Yin (2010, p. 19) ainda destaca que a estratégia estudo de caso pode ser utilizada em diversas situações, entre elas: “os estudos organizacionais e gerenciais”. Sendo assim, está alinhada a principal questão desta pesquisa, que é como a IA pode contribuir para o processo de inovação e mudança em decorrência da implantação de uma Controladoria na FACIG?

Porém, escolher um estudo caso requer alguns cuidados, especificamente na forma como se dará o andamento da pesquisa, pois exige atenção e habilidades redobradas do pesquisador do que a condução de uma pesquisa com metodologia convencional (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), pois é considerado como “um dos empreendimentos mais desafiadores na pesquisa” (YIN, 2010, p. 39).

Corroborando, Severino (2007, p. 121) também menciona os cuidados na escolha do caso:

O caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representado, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências. Os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo.

A coleta de dados é a atividade primordial do estudo de caso. Segundo Martins e Theóphilo (2009), a ausência de planejamento para efetivação da coleta, poderá colocar em risco o estudo de caso. Por isso, “para condução de um estudo dessa natureza dessa natureza

exige-se muito mais perspicácia e atenção do pesquisador do que outras estratégias de pesquisa” (MARTINS, THEÓPHILO 2009, p. 65).

Neste estudo, foram coletados dados primários, por meio da realização de entrevistas apreciativas e a realização de oficinas com o objetivo de criar os espaços de diálogos positivos e generativos, como também coletar os dados secundários que irão fundamenta a análise documental e histórica da FACIG.

Martins e Theóphilo (2009) alegam que a produção científica no campo das Ciências Sociais Aplicadas, tem mostrado um grande número de pesquisa que utilizaram a estratégia de estudo de caso e apresentaram sérias deficiências. Porém, para ganhar confiabilidade no processo, a literatura tem apresentado e discutido a triangulação. Para Yin (2010), um dos princípios fundamentais para coleta de dados em estudo de caso é utilizar-se de várias fontes de evidências com o objetivo de promover a sua triangulação.

Segundo Zappellini e Feuerschütte, (2015, p. 268), “a triangulação é uma ferramenta útil ao pesquisador – sobretudo qualitativo – que deseja aumentar a confiabilidade dos resultados de sua pesquisa e de suas conclusões”, a literatura segundo, Martins e Theóphilo (2009, p. 68), aponta quatro tipos de triangulação:

- a) de fontes de dados – triangulação de dados – alternativa mais utilizada pelos investigadores;
- b) de pesquisadores – avaliadores distintos colocam suas posições sobre os achados do estudo;
- c) de teorias – leituras dos dados pelas lentes de diferentes teorias;
- 4) metodológica – abordagens metodológicas diferentes para condução de uma pesquisa.

3.1.3 Técnicas de Análise de Dados

Após a coleta de todos os dados, os mesmos foram associados ao conteúdo de cada D, uma vez que os dados foram obtidos ao longo do ciclo apreciativo, recorrendo-se a análise de conteúdo, uma vez é considerada uma técnica de análise para se estudar e analisar a comunicação de forma objetiva e sistemática (MARTINS, THEÓPHILO 2009).

Segundo Bardin (2011), essa técnica é composta por um conjunto de instrumentos metodológicos, possível de ser aplicada em diálogos dos quais se extrai o sentido em entrevistas e conversas de qualquer espécie.

Assim, 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).

3.1.3.1 Delineamento Apreciativo

Para Madrid (2007) a abordagem e metodologia da IA oferece à organização uma nova maneira de gerar mudanças e fazendo o possível para se criar, compartilhar e colocar em prática o conhecimento que possui. Dessa forma, conforme Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a IA não reside na solução de problemas, mas sim na inovação e mudança. Para Riva (2015, p. 36) esse "trabalho de mudança pode ser entendido como um tipo de transmissão que acontece através da intenção concreta do pesquisador".

Nesse contexto, a metodologia da IA, tem como pressuposto a atividade colaborativa, com o potencial de conceber novas formas sociais e criar a imagem do futuro coletivo (RIVA, 2015), contribuindo com os "objetivos generativos-teóricos da ciência social" e se utilizando do diálogo igualitário de forma a promover "a eficiência e a integridade do sistema social" estando fundamentadas em "objetivos científicos, pragmáticos, metafísico e normativos" (COOPERRIDER; SRIVASTRA, 2009, p. 444).

Cooperrider, Whitney e Stavros (2009) asseguram que a IA, busca investigar "o melhor que existe" no ambiente organizacional, passando para "que poderia ser", depois para o "que deve ser", e chegando ao "que pode ser", e assim contribui para o processo de mudança e inovação, isso deve ser posto em prática pelo Ciclo de 5-D, conforme ilustrado no Quadro 9, na qual se esquematiza os parâmetros para a busca do conhecimento, partindo de uma ação coletiva/colaborativa alicerçada na observação, visão lógica, diálogo e experimentação (COOPERRIDER; SRIVASTRA, 2009; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Quadro 9 - Modelo de Investigação Apreciativa

INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA				
D-1	D-2	D-3	D-4	D-5
É uma escolha coletiva e organizacional	É ciência/teórica	É metafísica	É normativa	É pragmática
Busca por pactos e acordos	Busca conhecimento sociorracional (interpretativo)	Busca conhecimento apreciativo do milagre da organização	Busca conhecimento prático	Busca ação informada
Visão participativa	Observação fundamentada	Visão da lógica	Diálogo colaborativo e escolha	Experimentação coletiva
Define o tópico afirmativo	Melhor do "que existe"	Ideias do "que pode ser"	Consenso do "que deve ser"	Experimentação do "que pode ser"

Fonte: Adaptado de Sauer (2013, p. 93) e Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p.441)

Assim, cada etapa do ciclo de 5-D, foi constituída como unidade temática e elegível como categoria de análise. Principalmente o D-1, que corresponderá ao protocolo das ações que será estabelecido junto a direção da FACIG e demais colaboradores participantes, construído em reuniões iniciais.

3.1.3.2 Aplicação e Validação da Pesquisa com a IA

A IA pode ser vista como um guia de estudo que integra teoria e prática, de acordo com as quatro condições imprescindíveis para sua aplicação em termos empíricos, destacado por Cooperrider e Srivastva (2009, p. 440-442):

1. A investigação sobre “a arte do possível” na vida organizacional deve começar com a apreciação – Este princípio capta a “[...] inspiração atual do ‘que é’ e busca um entendimento abrangente dos fatores e forças [...], que servem para reforçar o potencial total de uma organização”. Isto significa que se deve olhar para o melhor do sistema em análise.
2. A investigação sobre o que é possível deve levar à informação do que seja aplicável – “Para ser significativa no sentido humano, uma ciência de administração aplicável deve levar à geração de conhecimento teórico que pode ser usado, aplicado e, portanto, validado em ações”.
3. A investigação sobre o que é possível deve ser provocadora (instigante e estimulante) – Isto significa que a IA deve criar conhecimentos, modelos e imagens que são atraentes para o sistema, de modo a levar pessoas e grupos a se sentirem “provocados” e a agir. Assim, “o conhecimento apreciativo é sugestivo do que poderia ser, e esse conhecimento pode ser utilizado para gerar imagens de oportunidades realistas”, que podem ser testadas.
4. A investigação sobre o potencial humano na vida organizacional deve ser colaborativa. – Isto significa que na IA todos são participantes, desde a elaboração do projeto até a execução da pesquisa, ou seja, todos são protagonistas. “Este princípio abrangente aponta para a existência presumida de um relacionamento inseparável entre o processo de investigação e o seu conteúdo”. É imprescindível um relacionamento colaborativo entre o pesquisador e os membros da organização.

Assim, de acordo com as fases do ciclo apreciativo de 5-D, no âmbito delineado nesta dissertação, tomou-se como pressupostos o alcance dessas quatro condições ora apresentadas, sem que fossem levantadas questões deficitárias, dado que isto poderia gerar restrições quanto à criatividade e à contribuição positiva, dentro da organização.

Quadro 10 – Recorte da Pesquisa

PERGUNTA DA PEQUISA: Como a IA pode contribuir para o processo de inovação e mudanças em decorrência da implantação de uma controladoria na FACIG?		
OBJETIVO GERAL: Analisar como a IA pode contribuir para o processo de inovação e mudanças em decorrência de implantação de uma controladoria na FACIG		
OBJETIVOS	REFERENCIAL TEÓRIO	PROCEDIMENTOS CICLO DE 5-D
a. Identificar os aspectos pertinentes à estruturação e implantação de uma controladoria em uma IES;	Borinelli, (2006) Lunkes, Schnorrenberg, Gaspareto (2010) Albuquerque et al., (2013) Manvailer, Dihel, Leite (2017) Beuren, Pinto, Zonatto (2012) Reginato, Nascimento (2007) Frezatti et al., (2009) Almeida, Parasi, Pereira (2009) Lunkes, Schorrenberge, Rosa (2013) Mosimann, Fisch (1999) Peleias (2002) Garcia (2003) Padoveze (2010) Boff, Beuren, Guerreiro (2008) Morante, Jorge (2008) Cittadin (2011) Beuren e Almeida (2012) Beureu, Gomes, Da Luz (2012) Borinelli, Rocha (2007) Cooperrider, Whitney e Stravos (2009)	Fase do D-1 – Definição ✓ Reunião com a cúpula da FACIG ✓ Parametrização da pesquisa e de ações ✓ Quem e como desenvolver? ✓ Escolha dos Tópico Afirmitivos ✓ Elaboração do protocolo da pesquisa.
b. Focalizar práticas de inovação e mudança que possam ser promovidas segundo a IA, aplicada a uma controladoria em IES.	Cooperrider, Whitney e Stravos (2009) Souza, McManne, Santos (2010) Silva, Costa Filho, Brito (2014) Acosta, Douthwaite (2005) Bushe, (2011) Rivero, (2008) Bushe e Kassam (2005) Avital (2010) Marujo et. al. (2007) Oliveira, Pereira (2017) Chu (2013)	✓ Entrevistas Apreciativas ✓ Oficinas Fase do D-1 – Definição Fase do D-2 – Descoberta ✓ Descoberta do que dá vida a organização. ✓ Foco no núcleo positivo (pontos fortes) e suas conexões com os mecanismos explicativos da configuração de organizações positivas, voltado para a proposta de criação de uma controladoria.

<p>c. Delinear a estratégia da abordagem da proposta de implantação de uma controladoria na FACIG, segundo a IA.</p>	<p>Cooperrider, Whitney e Stravos (2009) Sauer (2013) Souto (2017) Lins (2011) Seniwoliba (2014) Ludema, Cooperrider, Barret (2005) Thomas (2005) Oliveira, Sauer (2016) Cabral (2015) Almeida (2013) Oliveira (2012)</p>	<p>Entrevistas Apreciativas Oficinas Integração da Fase do D-1 – Definição até a Fase do D-3 – Sonho ✓ Formulação da visão de futuro, almejada através de discussão do potencial positivo e generativo do sistema organizacional, voltado para a implantação de uma controladoria. Fase do D-4 – Planejamento ✓ Busca da concretude com foco no futuro almejado. ✓ Discussão sobre o delineamento de sistemas, estruturas, estratégias, processo e imagens alinhados com o D-2 e o D-3 para viabilizar um plano de ação, por meio de proposições provocativas aplicados à criação e implantação de uma controladoria. Fase do D-5 – Destino ✓ Busca de concretização do plano de ação com base no design institucional criado nas etapas anteriores,</p>
--	---	---

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este Capítulo expõe uma análise dos resultados obtidos na aplicação do modelo de 5-D proposto na Figura 09, delineando a implantação de uma unidade de controladoria numa IES privada, a FACIG. Tomou por base a opção metodológica os pressupostos da IA. Desse modo, os dados coletados foram interpretados e articulados em face da busca de resultados que dessem substância aos objetivos propostos nesta dissertação

4.1 O PROTOCOLO E A DESCOBERTA DO TÓPICO AFIRMATIVO (D-1)

Como visto anteriormente, a implementação da IA principia com a construção de um pacto entre os principais interessados em buscas dos resultados apreciativos ao longo de todo o processo. Considerada a primeira etapa do ciclo 5-D, o D-1, ou seja, no marco inicial do processo, busca-se respostas para as seguintes perguntas: Qual o foco? Quem será escolhido para participar do processo? Que intervenção se pretender fazer? Deste modo, define-se a natureza e o escopo do trabalho que será realizado, como parte do protocolo de pesquisa, que também estabelece a agenda de encontros e outros detalhes iniciais do pacto firmado entre os participantes.

Para tanto, no dia 20/02/2018, foi realizada uma reunião com o Diretor-Presidente da FACIG, Sr. Jurandir Bezerra Lins Filho, na sala da Presidência, onde foi exposta a síntese da pesquisa e dado andamento à conversação que já vinha sendo feita acerca deste trabalho.

Cabe registrar que, nesta ocasião, foi dada autorização formal por parte da Instituição, incluindo a escolha e a forma de adesão dos participantes além de um local para aplicação das oficinas. Assim, foi formalizado o acordo com a cúpula da FACIG.

O Diretor-Presidente da FACIG, solicitou que fossem convidados o Diretor Financeiro e o Diretor Acadêmico para participar dessa reunião, em cujo decorrer houve a abordagem de assuntos variados: mudanças que vêm acontecendo no mercado de ensino superior no país (o aumento da concorrência e redução no número de matrículas conforme o censo INEP/MEC 2017), a importância do planejamento e do controle financeiro, a gestão de qualidade e a gestão patrimonial da Instituição.

Neste momento, os três membros da alta administração da FACIG assumiram o compromisso de participar do grupo colaborativo da pesquisa, a quem foi explicado a natureza

da pesquisa, cuja base teórico-empírica se apoia na IA, o que gerou uma certa curiosidade nos presentes. Ficou acertado que seria feita nova explanação ampla sobre o assunto, tendo sido lembrada a importância de se ouvir as pessoas que fazem parte da FACIG, uma vez que a pesquisa seria constituída de forma intervencionista e colaborativa.

Por esta razão foi solicitada permissão para convidar alguns funcionários da FACIG. A permissão foi concedida, de sorte que se agregou mais três integrantes ao grupo colaborativo da pesquisa: um representante do corpo administrativo, na pessoa da Secretária Acadêmica; um representante das Coordenações de Cursos, e um representante dos professores da FACIG. O Diretor-Presidente aprovou as sugestões dos nomes e autorizou a efetivação do convite.

Assim, ficou montado o grupo colaborativo composto por seis integrantes, como consta do Quadro 10. Neste momento não houve restrições quanto a citação dos nomes dos membros participantes, porém, mais adiante foi solicitado guardar o anonimato das respostas por eles fornecidas.

Os trabalhos do D-1 prosseguiram com nova reunião realizada em 01/03/2018, contando com a presença dos membros do grupo colaborativo, a quem foi exposta a apresentação do trabalho a ser realizado, do qual resultará mais uma dissertação do PPGC/UFRPE.

A reunião teve início às 19:15h, com a exposição de *slides* (Apêndice A). Inicialmente foi apresentado o objetivo do estudo e seus desdobramentos, com ênfase na Controladoria como unidade administrativa, cuja proposta de implantação segue os conceitos sobre a abordagem da IA. Algumas questões foram objeto de discussão: O que é Investigação Apreciativa? O que a IA tem de diferente? Quais são os princípios fundamentais da IA? Como funciona o ciclo de 5-D da IA? Que aplicações da IA podem ser feitas? O que é o núcleo positivo e Tópico Afirmativo? Os presentes puderam fazer esses questionamentos para que a pesquisa fosse desenvolvida.

Desta maneira, os participantes tomaram conhecimento da temática da IA e suas etapas, sobretudo da razão pela qual podem ser propostos um ou vários tópicos afirmativos, que são considerados “a questão fundamental do inquérito apreciativo, e é em torno dele que gira a agenda de trabalho a ser adotada” (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2017, p. 186-187).

Após a apresentação do referencial e das peculiaridades que embasam esse tipo de pesquisa, sobretudo a ênfase dada ao diálogo para a solução de possíveis dúvidas quanto ao processo de trabalho. Neste momento foi distribuído para os participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido constante do Apêndice B, com o intuito de formalizar a

participação voluntária dos envolvidos e estabelecer o compromisso do pesquisador quanto ao anonimato dos dados gerados pelos participantes. Quanto à permissão para que fossem feitos registros fotográficos das atividades desenvolvidas pelo grupo, eles não se opuseram e assim foi feito.

Quadro 10 – Grupo Colaborativo - Implantação da Controladoria na FACIG com Abordagem da IA – D-1

Nome	Posição	Área Organizacional*	Melhor Razão para o Convite de seu Ingresso na Equipe
Jurandir Bezerra Lins Filho	Diretor-Presidente / Diretor-Administrativo	Área Administrativa da FACIG	Sócio da Mantenedora, assumiu o comando da Instituição como Diretor-Presidente, em dezembro de 2016, filho do sócio-fundador, Sr. Jurandir Bezerra Lins (<i>inmemorian</i>), e desde ano 2000, fazia parte do corpo de gestão da Instituição. Formado em Administração de Empresas, tem experiência na área de gestão e logística
Carlos Jogli Uchôa	Diretor-Financeiro	Área Administrativa da FACIG	Sócio da Mantenedora desde a fundação, assumiu a Diretoria Financeira em dezembro de 2016. Formado em Ciências Contábeis, tem experiência na área de gestão pública e privada
Manoel Aldo da Silva	Diretor-Acadêmico	Área Administrativa da FACIG	Funcionário da Instituição desde junho de 2016. Tem extensa experiência na área de gestão acadêmica de IES privada, com mais de 20 anos atuando nesta área
Miriam Maria do Monte	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
Maria Raquel Miranda da Silva	Coordenadora do Curso de Administração – Representando as Coordenações	Área Acadêmica da FACIG	Professora e Coordenadora do Curso de Administração FACIG, também formada em Administração pela FACIG, Especialista em <i>Coach</i> , e Mestrado em Gestão Empresarial. É professora da Instituição desde fevereiro de 2014 e assumiu a Coordenação em junho de 2017
Marcos Paulo Bezerra	Professor – Representantes dos Professores	Área Acadêmica da FACIG	Formado em Administração pela FACIG, Especialista em Marketing, Mestrado em Gestão Empresarial, 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.

Na sequência, foi exposto perante os participantes uma questão preliminar, acerca da importância da implantação da Controladoria na FACIG. A programação dos trabalhos incluiu a discussão em torno de quatro tópicos afirmativos que foram sugeridos, conforme o Quadro 12. Nos procedimentos de escolha do(s) tópico(s) afirmativo(s) desta pesquisa, os debates foram acalorados. Entretanto, devido ao horário já avançado, às 22:15h, foi encerrada esta primeira oficina.

Quadro 12 –Tópicos Afirmativos ligado à proposta de implantação da Controladoria na FACIG.

TÓPICOS	DESCRIÇÃO
Tópico 1	A implantação bem-sucedida da Controladoria na FACIG contribui de forma positiva para a inovação e mudança em sua estrutura e funcionamento
Tópico 2	A implantação bem-sucedida da Controladoria na FACIG contribui estrategicamente para a melhoria do processo de gestão da entidade
Tópico 3	A implantação bem-sucedida da Controladoria na FACIG influencia o desempenho organizacional e contribui positivamente para sua gestão estratégica
Tópico 4	A implantação bem-sucedida da Controladoria na FACIG contribui para a concretização de um modelo de gestão pautado no processo de inovação e mudanças nesta Instituição de Ensino Superior

Fonte: Elaboração própria

A nova data da oficina foi marcada para o dia 12/03/2018, no horário das 15:00h às 18:00h, tendo ficado decidido que parte do material trabalhado na pesquisa seria enviado para o *e-mail* dos participantes.

Entretanto, mais uma vez, a oficina teve que ser remarcada, tendo em vista alguns imprevistos com alguns dos participantes. Desta forma, somente no dia 15/03/2018, foram retomados os trabalhos da referida, no horário das 15:35h, com todos os participantes do grupo colaborativo presentes. Em breves palavras, foi feita a revisão dos trabalhos realizados na oficina anterior. Alguns esclarecimentos também se fizeram necessários. Assim, foi apresentada uma questão preliminar (Apêndice C) e as quatro sugestões de tópicos afirmativos já enviadas anteriormente por *e-mail* para os participantes.

Foi solicitado aos presentes que formassem dois grupos (Grupo 01 e Grupo 02), visando a escolha do tópico afirmativo, no prazo de 30 minutos. Os dois grupos debateram a questão preliminar, para que se pudesse socializar a teoria da IA, que opera com o sócio-construcionismo e o conhecimento compartilhado (BARRETT; COOPERRIDER, 1990; BUSHE, 2007; COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009; FINEGOLD; HOLLAND; LINGHAM, 2002; SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010).

Ao final do tempo estabelecido, os dois grupos evidenciaram quais foram as suas respostas por meio de um *slide* no *PowerPoint* até chegar a escolha do tópico afirmativo.

O tema debatido versou sobre a importância da implantação exitosa de uma Controladoria na FACIG e a sua contribuição para o processo de gestão da IES. Começando pelo grupo 01, seus representantes destacaram que, devido ao processo de inovações e mudanças que vem ocorrendo no cenário econômico, onde estão inseridas as IES, existe a necessidade de se implantar um departamento ou órgão que reúna informações a respeito de toda organização e do mercado onde ela atua, afim de que possa ser feita a agregação e direcionamento do seu processo de gestão. Para o grupo 01, a ausência de uma Controladoria bem-sucedida, em determinadas organizações, poderá comprometer seu processo de gestão e a sua continuidade.

Em continuidade, o tema da implantação de uma Controladoria na FACIG foi entendido como uma contribuição para seu fortalecimento e crescimento no mercado. Segundo o grupo 01, “durante 20 anos, a FACIG vem se solidificando no mercado local, e para manter a continuidade e explorar novos mercados, precisa de inovação e mudança na sua estrutura organizacional”. Na análise feita pelo grupo 01, a Controladoria, por meio de seus integrantes, vai poder acompanhar e atuar nas etapas de planejamento, execução e controle, prestar assessoria à direção e às demais unidades administrativas, afim de preparar as informações para a tomada de decisão pela direção da IES. Percebe-se que essa concepção é congruente com o trabalho realizado por Barreto, Barreto e Barreto (2008).

Já para o grupo 02, a Controladoria, como uma unidade administrativa organizacional, deve assumir o papel fundamental de contribuir para o processo de gestão. Sem ela, esse processo ficaria disperso. Sendo assim, o grupo 02 destacou que a Controladoria na FACIG, “será responsável pela unificação de todas as informações, seja, administrativa-financeira ou acadêmica, pela qual colaborará para o processo de tomada de decisão, com o objetivo de alcançar os resultados almejados”. Neste sentido, os autores Almeida, Parisi e Pereira (2001) alegam que a Controladoria tem a responsabilidade de induzir os gestores, a tomarem as melhores decisões.

No Quadro 13, visualiza-se como ambos os grupos deram destaque à importância da Controladoria na FACIG e a sua contribuição para a construção de um modelo de gestão.

Quadro 13 - A Importância da Implantação da Controladoria na FACIG

Qual a importância da implantação bem-sucedida 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 1-D

Nas discussões dos dois grupos ficou claro que a implantação da Controladoria na FACIG é de grande importância para a instituição, tendo em vista, o seu processo de continuidade e as mudanças que acontecem no mercado, e que a mesma será responsável por conduzir e monitorar as etapas do processo de planejamento, execução e controle da 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, afim de que a organização possa realizar seus objetivos e cumprir sua missão institucional.

Para ambos os grupos, a unidade da Controladoria na FACIG terá um papel primordial na elaboração e coordenação do planejamento estratégico e operacional, no controle e na avaliação de desempenho da Instituição, tendo como base o gerenciamento dos sistemas de informações da qual resulta os relatórios gerenciais. Segundo os participantes da oficina, a unidade da Controladoria trará para a organização informações seguras e precisas que influenciarão o processo de tomada de decisão.

Ainda na discussão sobre esta questão preliminar, foi reconhecida a importância dessa unidade na FACIG, a qual, não seria exclusivamente voltada para avaliar e controlar os indicadores econômico-financeiros, mas também, outros indicadores, como por exemplo: o de qualidade no ensino. O mercado exige profissionais formados com qualidade, de sorte que as IES precisam atender a essa necessidade do mercado e da sociedade, da mesma forma que têm que corresponder às exigências dos órgãos que regulam a educação superior no Brasil.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011), a unidade da controladoria tem na sua estrutura ligações com todos os sistemas de informações necessárias à gestão, sejam eles de aspectos

rotineiros, gerenciais e estratégicos. Assim, ter informações a respeito da qualidade do ensino, pode ser um fator estratégico.

Esta observação corrobora com as ideias de Barreto, Barreto e Barreto (2008), para quem a Controladoria em uma IES deve atuar estrategicamente sob dois aspectos: a) monitorar a qualidade no ensino oferecido à sociedade; e b) e realizar o acompanhamento econômico-financeiro da entidade, ou seja, a Controladoria de uma IES, deve estar alicerçada nas duas vertentes: (1) Controladoria da qualidade do ensino, e (2) Controladoria econômico-financeira (BARRETO; BARRETO; BARRETO, 2008). A atuação em tais frentes é requerida tendo em vista a complexidade que é o processo de gestão de uma IES (ANDRADE, 2002; MEYER JR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2011).

Neste sentido, chegou-se à validação consensual de que a Controladoria, como uma unidade organizacional, assumirá um papel importante dentro do processo de gestão, em sintonia com as demais unidades, conselhos e colegiado, instituídos pela IES. 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 serão provenientes desta unidade.

Após a finalização que debateu a questão preliminar inicial, foi solicitado aos dois grupos, em um prazo de 20 minutos, focar a escolha de um ou mais tópicos afirmativos dentre os apresentados. Como estratégia, propôs-se a ambos os grupos refletir bem acerca de que tópico(s) por escolher ou mesmo escrever outra versão para um dado tópico afirmativo, fazer as alegações pertinentes, de modo que os dois grupos reunidos possam validar aquele que for mais apropriado e aceito por todos.

Para Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), a escolha do tópico afirmativo constitui uma experiência rica e satisfatória, pois é ele que molda o processo da IA, razão pela qual deve ser considerado um assunto muito importante estrategicamente para a organização (COLLISTER, 2011). Em outras palavras, a escolha do tópico vai definir a amplitude da investigação e oferecer a estrutura para a elaboração dos passos subsequentes, inclusive a coleta de dados. Por isso, deve ser feito de maneira correta. Sendo assim, tais tópicos devem “ser afirmações positivas dos pontos fortes da organização e do potencial que ele busca descobrir, aprender sobre e se tornar” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS; 2009, p. 58),

Ainda, de acordo, com Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 59), os tópicos afirmativos escolhidos precisam preencher alguns requisitos, tais como:

- Os tópicos são afirmativos ou baseado no positivo.
- Os tópicos são desejáveis. Eles identificam os objetivos que as pessoas desejam.
- O grupo deve estar verdadeiramente curioso sobre eles e desejar aprender mais.
- Os tópicos movem-se na direção que o grupo deseja.

Nesse contexto do D-1, os membros do grupo 01 e do grupo 02, reuniram os subsídios para realizar a referida escolha de um mais tópico(s) afirmativo(s) relacionado(s) com a implantação da Controladoria na FACIG. Cada um dos grupos apresentou seus argumentos para a escolha, que recaiu no tópico afirmativo número 1, dentre os quatro sugeridos. No Quadro 14, reapresenta-se o conteúdo relativo ao tópico escolhido.

Quadro 14- Escolha do Tópico Afirmativo – Grupo 01

TÓPICO	DESCRIÇÃO
Tópico 1	A implantação bem-sucedida da Controladoria na FACIG contribui de forma positiva para inovação e mudança em sua estrutura e funcionamento

Fonte: Dados da Oficina Apreciativa do 1-D

A ênfase do grupo 01 na escolha do referido tópico aponta que a implantação da Controladoria na FACIG vai revestir a organização de certa positividade que fortalecerá a gestão. Segundo a fala de um dos membros do grupo, “a Controladoria vai deixar o processo de gestão mais leve e vai contribuir cada vez mais para um melhor desenvolvimento estrutural e organizacional”. O entendimento é de que a implantação dessa unidade organizacional já representa um fator de inovação e mudança, posto que trará segurança informacional que balizará as tomadas de decisões da FACIG.

Sob outro aspecto, na opinião dos grupos, a Controladoria também contribuirá para que haja inovação e mudança nos processos de gestão, visando perpetuar de forma saudável a vida organizacional, sem esquecer do cumprimento da missão institucional. Estes comentários reproduzem o pensamento de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), dado que os processos de inovação e mudança requerem capacidades necessárias para que isto aconteça, de forma equilibrada.

Por sua vez, o grupo 02 apresentou como tópico, a escolha do item 4, conforme Quadro 15, que demonstra uma semelhança com o tópico 1. O grupo 02 considerou que a Controladoria em um processo de gestão da organização assume o papel de coordenar e implementar as etapas de planejamento, execução e controle, juntamente com o papel de fornecer diversas informações à equipe estratégica da FACIG e aos demais gestores organizacionais.

Quadro 15 - Escolha do Tópico Afirmativo – Grupo 02

TÓPICO	DESCRIÇÃO
Tópico 4	A implantação bem-sucedida da Controladoria na FACIG contribui para a concretização de um modelo de gestão pautada no processo de inovação e mudanças nesta Instituição de Ensino Superior

Fonte: Dados da Oficina Apreciativa do 1-D

Ainda segundo o grupo 02, a implantação bem-sucedida desta unidade organizacional, levará a FACIG a implementar um modelo de gestão mais adequado ao cenário onde ela está inserida, uma vez que estará produzindo e fornecendo informações seguras para a tomada de decisão. Isso fortalecerá a instituição e lhe dará mais vitalidade. Para Guerra, Brito e Soares (2016), a Controladoria, por meio das suas práticas, auxilia no desenvolvimento, na aplicação e controle de ações com objetivos de melhoria para as IES, e para a educação superior como um todo no que se refere ao oferecimento de um ensino de qualidade.

Assim, validando o processo do tópico afirmativo, após atenção dada à escolha e às defesas de cada grupo a respeito dos tópicos afirmativos, vê-se que Cooperrider e Whitney (2006, p. 19) indicam que escolher “tópicos afirmativos é uma oportunidade para que os integrantes de uma organização estabeleçam um curso estratégico para o futuro”. Por outro lado, como abordam Viera, Raupp e Beuren (2004, p. 45), a Controladoria, “objetiva, dentre outros fatores, promover a continuidade da empresa e a maximização de seu resultado”, e isto se faz auxiliando “no controle e na definição das estratégias da organização, fornecendo informações sobre as variáveis internas e externas às empresas”.

Mais adiante, o grupo colaborativo resolveu fazer a fusão dos dois tópicos afirmativos selecionados, de modo que surgiu um novo tópico afirmativo, o qual foi validado pelos presentes. Conforme o Quadro 16, considera-se que foi validado o tópico afirmativo desta pesquisa e eixo central do ciclo apreciativo. Este passou a ser o adotado no trabalho.

Quadro 16 – Tópico Afirmativo Definitivo

TÓPICO AFIRMATIVO
A implantação bem-sucedida da Controladoria na FACIG contribui positivamente para o fortalecimento e concretização de um modelo de gestão pautada no processo de inovação e mudanças

Fonte: Dados da Oficina Apreciativa do 1-D

Os participantes concordaram que a implantação de uma unidade da Controladoria na FACIG irá, sim, contribuir para o fortalecimento e a concretização de um novo modelo de

gestão. O propósito de uma Controladoria coaduna-se com organizações que apresentam uma gestão complexa, conforme Andrade (2002). Afinal, as IES, precisam fortalecer e materializar o seu modelo de gestão, por uma questão de sobrevivência e continuidade, sobretudo àquelas que são de natureza privada. Até mesmo porque os modelos de gestão, hoje adotados pela maioria delas, não atendem a uma prática de gestão estratégica (MEYER JR.; PASCUCCI; MANGOLI, 2011).

A Controladoria trará o elemento necessário que deve implementar um novo modelo de gestão, propiciando “aos gestores conhecer melhor a organização, seus princípios, objetivos e operações (FIDELIS; BARBOSA, 2012). Aliás, as organizações que fazem uso das informações para fins estratégicos, estão imbuídas da necessidade de “criar sentido para compreender seus ambientes de negócios, construir conhecimento para inovar e mudar e para tomar decisões sobre os rumos a serem seguidos pela organização” (CHOO, 1998, apud FIDELIS; BARBOSA, 2012, p. 29).

Para Cittadin (2011), a implantação de uma controladoria requer contemplação adequada de um sistema de informações, que atenda às necessidades daqueles que irão decidir sobre as etapas dos processos decisório de planejamento, execução e controle em todos os níveis organizacionais.

A oficina do D-1 foi encerrada 19:42h, tendo sido agendado as próximas atividades do D-2 para o dia 19/03/2018, das 15:00h às 18:00h, enquanto que o D-3 ficou para ser realizado no dia 21/03/2018 no mesmo horário e local. Como forma de antecipar os debates, foi enviado para os *e-mails* dos participantes o material referente ao D-2.

4.2 AS DESCOBERTAS POSITIVAS (D-2)

Conforme pactuado anteriormente, no dia 19/03/2018, às 15:20h, com a presença de todos os participantes do grupo colaborativo, foi realizada a fase 2-D. Inicialmente, realizou-se uma apresentação revisando o Tópico Afirmativo e o significado de seu conteúdo.

Assim, após esse processo de validação dos resultados da fase D-1, foi iniciada a fase da descoberta, momento em que foi feita uma recapitulação da teoria da IA, relacionada com essa etapa.

A oficina do D-2 começou com o debate sobre questões apreciativas, conduzido a partir de perguntas enviadas por *e-mail* aos participantes (Apêndice D), com o seguinte roteiro: indagar os participantes sobre um momento exitoso vivido por cada um na FACIG, que tenha

sido fruto de inovação e mudança organizacional; identificar a visão positiva tanto do participante como da organização e preparar a transição da fase 2-D para a do 3-D. Outra questão trazida ao grupo consistiu em perguntar ao grupo o que foi feito no passado de melhor e o que pode ser feito de melhor hoje para elevar o *status quo* da FACIG.

As indagações apreciativas visaram também identificar o núcleo positivo da organização, em termos de realizações e tradições vitais, como proposto por Cooperrider e Whitney (2006), conforme visualizado no Quadro 07.

Cooperrider, Whitney e Stravos (2009, p. 51), afirmam que “o núcleo positivo está entrelaçado ao logo do ciclo de 4-D. Ele é identificado na fase da Descoberta, mobilizando uma investigação no sistema inteiro em busca do núcleo positivo... que então dará significado à organização”. Para Nascimento e Oliveira (2017, p, 185), “o núcleo positivo reúne o que há de maior valor e constitui a base geradora de possibilidades de ação e inovação”, ou seja, fornece instrumental para se olhar o núcleo positivo com que as organizações contam para implementar seu processo de inovação e mudança.

Assim, de forma bem espontânea foi solicitado aos participantes que compartilhassem com os demais o seu momento mais exitoso vivido na FACIG. Foi uma etapa bastante rica, porque trouxe detalhes da experiência que cada um lembrou com alegria, além de ter-se compartilhado valores, práticas e resultados do “pico” da vida organizacional, conforme registrado no Quadro 17 a seguir. Ao analisar o conteúdo de tais falas destacou-se momentos de desafios pessoal e profissional, que foram entendidos como fatores marcantes na trajetória dos participantes na organização.

Foi o momento em que os participantes compactuaram com as histórias dos outros, não se discutiu problemas, buscou-se analisar os momentos em que importantes ações deram certo e representaram o que há ou existiu de melhor na organização. Deste modo, criou-se um ambiente de conexão das realizações e tradições vitais, segundo Finegold, Holland e Lingham (2002). Para Almeida (2013, p.76) “ao permitir a reflexão, o diálogo e a construção de narrativas, a IA acaba por afetar positivamente a cultura organizacional” e contribuir para o processo contínuo de inovação e mudança da vida organizacional. Segundo Morin (2001), a sensação de bem-estar e a satisfação para quem realiza um determinado trabalho, ocorre quando o indivíduo participa de um projeto ou atividade que tenha impacto significativo sobre as atividades de outros indivíduos e da própria organização.

Assim, durante o compartilhamento de momentos exitosos de cada participante, percebeu-se que essas histórias traziam certa satisfação para todo o grupo, cujos integrantes não

tiveram dificuldades em relatar tais experiências. Foram momentos de resgate das boas lembranças, integração, convivência social e construção do conhecimento.

Para Cooperrider e Whitney (2006), por meio da IA são ouvidas vozes individuais dos vários participantes do sistema, que irá possibilitar a transformação do próprio sistema, afim de torná-lo mais aberto, dinâmico e passível de múltiplas interpretações, as quais tem o condão de produzir inovação e mudança.

Quadro 17 – Histórias Exitosas

Relembrando sua trajetória na FACIG, descreva uma experiência valiosa, um ponto alto ou uma realização mais exitosa, fruto de inovação e mudança, no momento em que você estava mais animado(a) e envolvido(a) com a Instituição. Descreva com detalhes a situação, as pessoas envolvidas e o que fez desse momento uma experiência tão valiosa para você. Que ações você e outras pessoas adotaram? Quais foram os resultados e os benefícios recebidos. Conte-nos a sua história

“Foi o receber a notícia da publicação da portaria de credenciamento e autorização do funcionamento do curso de Direito na FACIG, foi um dos maiores desafios implantar esse curso. Quando foi lançado o nosso primeiro vestibular para o curso de Direito, percebi que a comunidade já tinha uma outra visão sobre a nossa faculdade”.

“Foi acompanhar e coordenar a reforma da estrutura predial da FACIG, pela qual construímos novas salas, um auditório com capacidade para 300 pessoas e nosso laboratório de informática, cada dia percebia que estava construindo uma faculdade mais forte”.

“Foi a estruturação do modelo das atividades avaliativas, seguindo o padrão ENADE, porém também analisando as necessidades de práticas requerida pelo mercado. Esse modelo foi construído de forma participativa: direção, coordenação, professores e alunos”.

“O momento mais exitoso, foi quando fui convidada para assumir a Secretaria Acadêmica da Instituição, embora fizesse parte do corpo funcional da Instituição, lotada no setor acadêmico, naquele momento não tinha experiência, mas abracei o desafio por que acreditava e acredito na FACIG, e queria dá o meu melhor, a Instituição que acreditou primeiramente em mim. Inicialmente contei com a contribuição de uma pessoa muito especial, que antes de deixar o cargo me repassou e ensinou todos os processos e procedimentos da área de secretaria acadêmica”.

“Acompanhei a FACIG como consultor educacional na área de ensino superior desde 2005, e o momento mais exitoso que considero vivenciado com a FACIG, foi acompanhar o reconhecimento pelo MEC – Ministério da Educação, dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, foi uma etapa de aprendizagem e superação”.

“Foi a minha participação na equipe de marketing da FACIG. Criamos e desenvolvemos o projeto de identidade visual da FACIG, dando uma maior visibilidade a marca. ... Percebia o orgulho de nossos alunos ao portar um kit ou uma camisa com a logomarca da FACIG, e os resultados foram muitos, aumento no número de inscritos no vestibular e de matriculados”.

Fonte: Dados da Entrevista e da Oficina Apreciativo do 2-D, adaptada de Almeida (2013)

Perguntando aos participantes acerca do que significou para eles, em uma única palavra, essa experiência valiosa, os termos proferidos foram: conquista, aprendizado, superação, inovação, afetividade e determinação. Observe-se que, com base nesses relatos, as experiências positivas se transformam em conhecimento, habilidades e atitudes (SAUER, 2013).

Cooperrider, Whitney e Stravos (2009, p. 31) afirmam que a principal premissa da IA é a construção do conhecimento social, a qual acontecerá se houver uma “interação com e

dentro de um sistema social”. A teoria da IA, segundo Cooperrider, Whitney e Stravos (2009), busca valorar o que existe de melhor no ambiente das organizações, enfatizando suas forças, seus sucessos, passados e presentes potenciais, unindo o que dá vida a organização, por meio da exploração e da descoberta.

Concluída a socialização dos momentos exitosos individuais, foi realizado um breve intervalo dos trabalhos. Na volta, os participantes foram separados em dois grupos, com integrantes diferentes do que foi para a escolha do tópico afirmativo. Os grupos tiveram 20 minutos para discutir duas perguntas apreciativas, já de seu conhecimento: 1) Voltando ao passado, descreva o que foi feito de melhor que contribuiu para o fortalecimento e a estruturação da FACIG, no sentido de fazer você vislumbrar uma organização efetiva, inovadora, com um corpo de profissionais qualificados, promovendo ensino superior com qualidade e benefícios para a sociedade? e 2) O que é possível fazer de melhor para desenvolver a FACIG cada vez mais daqui para frente? Foi instruído aos grupos que as respostas deveriam levar em consideração o tópico afirmativo escolhido.

Após decorrido o prazo estipulado, as respostas das duas questões foram apresentadas por um representante de cada grupo por meio de um *slide* do *PowerPoint* ao grupo colaborativo. Os dados foram listados conforme o que está visualizado nos Quadros 18 e 19.

Quadro 18 – Percepção do que fazemos e fizemos de melhor no passado

O que foi feito de melhor no passado que contribuiu para o fortalecimento e a estruturação da FACIG?

Grupo 01

- Fortalecimento da identidade visual
- Controle de custos e despesas
- Gestão participativa
- Implementação do sistema acadêmico
- Implementação do sistema financeiro
- Plano de saúde para os colaboradores
- Oportunidades de trabalho para ex-alunos.

Grupo 02

- Implantação de novos cursos de graduação
- Ampliação do acervo da Biblioteca
- Implantação do CAP – Centro de Aperfeiçoamento Profissional
- Reestruturação das salas de aula
- Expansão da política de bolsas maior média/período
- Atendimento de alguns pleitos da CPA – Comissão Permanente de Avaliação
- Melhoria nas instalações prediais
- Maior acessibilidade para colaboradores e Diretoria

Fonte: Oficina apreciativa 2-D

Os grupos tiveram lembranças de atividades e acontecimentos que valorizaram e fortaleceram a FACIG de hoje, e que também serviram para a descoberta de seu núcleo positivo. Um dos objetivos da IA, é preparar a organização para o desenvolvimento positivo de mudanças do *status quo* organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009).

Vale ressaltar que:

A IA começa com o foco na continuidade organizacional, a compreensão e a apreciação das sequencias de conexão do sistema de identidade, propósito, orgulho, sabedoria e tradição que perpetuam e vinculam a vida diária na organização. É primordial que se reconheça que a continuidade é uma parte necessária à mudança ou à transformação (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 42).

Quadro 19 – O que é Possível Fazer de Melhor

O que é possível fazer de melhor para desenvolver e transformar a FACIG?

Grupo 01

- Elaborar o seu planejamento estratégico
- Avaliar o nível de satisfação da comunidade acadêmica da FACIG
- Fazer convênios com as empresas da região, para contratar estágio e mão-de-obra local
- Implantar a EAD – Educação a Distância
- Implantação de um SIG – Sistema de Informação Gerencial
- Implantar as avaliações de desempenho por área e geral
- Implantação do Plano de Cargos e Carreiras para os funcionários técnicos-administrativos
- Firmar novos convênios e parcerias com empresas

Grupo 02

- Melhorar o controle de gestão
- Capacitar os professores
- Capacitar os colaboradores técnicos-administrativo
- Revisar a missão e visão da organização
- Implantar a Controladoria
- Revisar o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
- Implantar novos cursos
- Transformar-se num centro universitário

Fonte: Oficina apreciativa 2-D

O conteúdo das falas dos participantes remete ao objetivo principal desta dissertação, em que por meio da IA é possível construir um processo de inovação e mudança na estrutura organizacional da FACIG. Cada vez mais, aproxima-se a entidade da implantação de uma unidade de Controladoria, de modo a elevar o *status quo* organizacional, inovar e permitir que surja um processo de mudança positiva, exemplificado por Cooperrider e Whitney (2006, p. 13), como:

Qualquer forma de mudança na organização, reforma ou planejamento que se inicie com uma investigação compreensiva, análise e diálogo acerca do núcleo positivo de uma organização que envolva interessados diversos, e depois, vincule esse conhecimento à agenda e às prioridades de mudança estratégica da organização.

Com base na literatura pesquisada e na análise do grupo colaborativo, criou-se as condições de projetar uma unidade de Controladoria na FACIG que contribuirá e coordenará as diversas ações para a mudança positiva, conforme visualizada no Quadro 20.

Quadro 20 – Mudanças Positivas Estratégicas

A Controladoria e as Mudanças Positivas Estratégicas da FACIG

- Elaboração do Planejamento Estratégico e a reformulação e concretização do PDI.
- Implantação de um SIG – Sistema de Informação Gerencial (controle contábil, financeiro, operacional e de qualidade).
- Implantação das avaliações de desempenho organizacional
- Revisitar a missão e a visão da organização

Fonte: Oficina apreciativa 2-D

Após a apresentação dos representantes de cada grupo, a discussão foi direcionada para a próxima atividade da oficina. Individualmente, cada participante respondeu aos questionamentos apreciativos tais como: O que você mais valoriza em você como ser humano? O que você traz de melhor para a FACIG? O que valoriza no seu trabalho e na FACIG? As respostas estão relatadas no Quadro 21, sem a identificação dos membros do grupo.

Quadro 21 – As Forças Positivas da FACIG

Perguntas Apreciativas	Respostas Apreciativas
O que você mais valoriza em você?	<ul style="list-style-type: none"> • Determinação para superar obstáculos • Habilidade de relacionamento interpessoal • Flexibilidade diante de inovação e mudanças • Companheirismo e facilidade de comunicação • Acreditar nas pessoas e nos seus projetos • Valores éticos
O que você traz de melhor para a FACIG?	<ul style="list-style-type: none"> • Força de vontade e a capacidade de aprender • Experiências profissionais anteriores e a busca de novos desafios • Amor pela educação e a perspectiva de transformação social • Formação técnica qualificada e visão empreendedora • A constante busca pelo melhor resultado eficiência e eficácia com base no planejamento. • Pensamento positivo e a valorização do compromisso com a educação.
O que você valoriza mais no seu trabalho e na FACIG?	<ul style="list-style-type: none"> • O espírito de equipe, pois formamos uma família. • Reconhecimento e o respeito trabalho dos colaboradores. • A vontade de acertar de seus colaboradores e diretores. • O ambiente afetivo, que nos transmite segurança e o amor pela família FACIG. • Possibilidade contribuir com seu papel social e o desenvolvimento do nosso país. • A união da equipe em prol de vencer os desafios.

Fonte: Oficina apreciativa 2-D

Após a discussão das respostas elencadas no Quadro 19, obteve-se como resultado os valores positivos descobertos e validados pelo grupo colaborativo, que consolidou os resultados que foram transpostos para o Quadro 22.

Quadro 22 – Valores Positivos

Valores Positivos da FACIG	
Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Determinação • Persistência • Ética • Companheirismo • Capacidade de comunicação • Atitude positiva
No Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Trabalho em equipe • Aprendizagem • Resiliência • Planejamento • Inovação e Mudança
Na Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Afetividade • Respeito • Compromisso com a educação • Filosofia socioconstrutivista • Contribuição para o social

Fonte: Oficina apreciativa 2-D

Com base nos dados coletados na pesquisa, pode-se identificar o núcleo positivo da FACIG, como também fazer uma avaliação de quais seriam os pontos positivos que irão fundamentar a implantação de uma Controladoria bem-sucedida na instituição. Os participantes não hesitaram em colaborar na realização desta atividade, que considerou o momento de mudança do *status quo* que isto irá gerar. Assim, foram elencados uma variedade de pontos positivo oriundos desta iniciativa estratégica, conforme disposto no Quadro 23.

Quadro 23 – A Controladoria na FACIG e os Pontos Positivos que ela trará

Pontos Positivos da FACIG com a Controladoria
<ul style="list-style-type: none"> • Maior transparência nas informações gerenciais • Eficiência e eficácia em seus processos e resultados • Melhor aplicabilidade dos recursos financeiros • Maior conhecimento dos custos e despesas • Relatórios financeiros e operacionais com maior qualidade informacional • Seguranças nos procedimentos administrativos e financeiro • Melhoria dos controles internos • Agregação de valor (preço x qualidade) • Informações estratégicas para tomada de decisão (planejamento e orçamento) • Maior sincronização informacional para o desenvolvimento do PDI

Fonte: Oficina apreciativa 2-D

Ao analisar os pontos positivos ora apresentados, no caso da atuação da controladoria em uma IES, verificou-se, durante a oficina, que ela tem práticas que possibilitam fornecer informações para melhorar os resultados e direcionar a organização ao cumprimento de seus objetivos, bem como de sua missão organizacional. Ou seja, as informações da controladoria podem atender a diversas áreas da organização (PADOVEZE, 2009; BEUREN; MARTINS, 2001). Para Cittadin (2011, p. 82), “a controladoria deve fornecer informações relevantes e oportunas para os gestores, garantindo-lhes suporte para a tomada de decisão”.

O mesmo argumento é encontrado em Barreto, Barreto e Barreto (2008), para quem a implantação da controladoria em uma IES contribui para o seu modelo de gestão, fortalece sua estrutura e faz cumprir sua missão social, que é formar profissionais qualificados para a comunidade acadêmica e profissional.

De acordo com os resultados obtidos no contexto das histórias exitosas contadas pelos participantes do grupo colaborativo, entende-se que o material produzido permite identificar o “núcleo da mudança positiva”, conforme Cooperrider, Whitney e Stavros, (2009, p. 31). Na oficina, então, as falas que foram registradas e sintetizadas pelos participantes assinalam que houve o reconhecimento pelo grupo colaborativo do núcleo positivo organizacional da FACIG, conforme está delineado no Quadro 24.

Quadro 24 – Núcleo Positivo Organizacional

Núcleo Positivo Identificado pelo Grupo Colaborativo
<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Valorização dos indivíduos • Comprometimento social

Fonte: Oficina apreciativa 2-D

O núcleo positivo da organização 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 ao que Cooperrider, Whitney, Stavros (2009) afirmam: o núcleo positivo pode ser expresso de várias maneiras. Assim, o disposto no Quadro 23 apresenta o núcleo positivo da FACIG, tal como foi percebido nesta interpretação dos dados.

É interessante dizer que ambas as perspectivas do ambiente organizacional e social dão ideia da capacidade desta organização em promover o processo de inovação e mudança, principalmente no que se refere ao comprometimento e à receptividade da Diretoria, presentes nas falas dos participantes, identificados por um código alfanumérico:

Precisávamos construir um modelo de atividades avaliativas, que pudessem incentivar o aluno a desenvolver ainda mais sua criticidade, que facilitasse e aumentasse suas chances no mercado de trabalho, como também elevasse sua nota no ENADE – Exame Nacional de Cursos (PARTICIPANTE 5).

No projeto de identidade visual da FACIG, precisávamos melhorar a nossa marca, ou seja, dá um *'plus'*. Na primeira reunião com a Diretoria, foi discutido o assunto e me foi posto esse desafio, ficando evidente que a organização estava disposta a inovar e contribuir com o processo (PARTICIPANTE 3).

A implantação da controladoria na FACIG resultará num modelo de gestão mais eficiente e eficaz de todos os seus recursos, não apenas os financeiros patrimoniais, mas sobretudo, os recursos humanos (PARTICIPANTE 6).

... trará um horizonte de informações para várias decisões, que serão pautadas na segurança informacional (PARTICIPANTE 2).

Diante desta reflexão, 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. O que tem sido feito isso desde a sua fundação:

Os primeiros cursos da FACIG a serem reconhecidos pelo MEC foram os cursos de Administração e Ciências Contábeis, embora tivéssemos a certeza do trabalho sério que estávamos desenvolvendo, a visita *in loco* dos avaliadores do MEC, nos deixava apreensivo, ... foram momentos de muita aprendizagem e logramos êxito (PARTICIPANTE 1).

Quanto à valorização do indivíduo, a FACIG vem desenvolvendo junto aos seus diretores e colaboradores, um ambiente que proporcione aos seus 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 segurança pelo reconhecimento profissional, de acreditar na instituição, porque ela acredita e conta com eles. Isto explica os momentos exitosos vivido por eles na organização. Hoje, a FACIG tem no corpo funcional, professores, técnicos administrativos e diretores de departamento que já foram seus alunos.

Essa valorização é destacada na fala do Participante 4:

A FACIG acredita nas habilidades e competências de seus colaboradores. Estamos em um ambiente que nos fazem sentir valorizados, somos respeitados, um ambiente humanizado. Eu me sinto muito bem, quando venho trabalhar. Eu tenho orgulho de ser FACIG, porque ela acredita em mim.

A análise destes relatos dá respaldo ao delineamento da FAGIC como uma organização positiva, com base nas competências apreciativas difundidas por Cooperrider, Whitney, Stavros (2009).

Após a finalização das atividades da oficina Descoberta, os participantes agora partiram em direção ao futuro, com reflexões acerca de aonde e como vão chegar lá, cuja discussão se deu na fase 3-D (sonho), apresentada a seguir.

4.3 CONSTRUÇÃO DO SONHO (D-3)

A oficina do Sonho (D-3), foi realizada no dia 21.03.2018 e começou às 15:10h na sala de reunião da presidência conforme protocolo anterior, com a presença de todos os participantes envolvidos. Inicialmente, como na oficina D-2, foi lembrado o tópico afirmativo, e reafirmado os demais resultados, como por exemplo a descoberta de mudanças positivas e o delineamento do núcleo positivo organizacional.

A etapa do D-3 é conhecida no processo da IA como uma etapa para a construção do futuro. O sonho consiste em prever de modo antecipado o futuro que se quer. Deste modo, faz-se necessário debater as ideias emergentes do trabalho, como forma de consolidar o processo de desenvolvimento, inovação e mudança organizacional.

Mais uma vez, o grupo colaborativo foi dividido em dois grupos para a discussão das questões apreciativas. Nesta etapa, foram dadas três questões principais para a elaboração e construção do sonho (Apêndice E), as quais foram enviadas anteriormente para o *e-mail* dos participantes. A apresentação dos grupos seguiu os mesmos procedimentos das oficinas anteriores, em que, após decorrido o prazo para a socialização das respostas entre eles, cada grupo, por meio de seus representantes, trouxe para o debate geral as respostas por eles elaboradas.

A primeira pergunta indagou aos participantes quais seriam seus três desejos para melhorar o desempenho organizacional e estratégico da FACIG. As respostas foram apresentadas num *slide*, confeccionado no *PowerPoint*, fazendo uso do *data-show*. O Quadro 25, traz a lista dos desejos, elencados pelos grupos.

Quadro 25 – Os Três Desejos para Melhorar o Desempenho Organizacional e Estratégico da FACIG**Quais seus três desejos para melhorar o desempenho organizacional e estratégico da FACIG ?**

Grupo 01

- Maior desempenho dos controles despesas, custos e receitas
- Melhor comunicação entre os setores
- Sistematização de processos/procedimentos

Grupo 02

- Melhor estrutura física
- Aumentar a satisfação dos clientes
- Aplicabilidade das funções de planejamento, execução e controle.

Fonte: Oficina apreciativa D-3

Percebe-se pelas respostas dos grupos, que os desejos direcionam para o processo de inovação e mudança, voltado para maior controle organizacional, processo de comunicação fluindo entre os setores, procedimentos padronizados e organizados, além da avaliação da qualidade dos serviços que são ofertados. Assim, para que sejam alcançados esses desejos/sonhos, a implantação de uma Controladoria contribuirá para essa realização.

Para o grupo colaborativo, os três desejos validados para que a FACIG melhore seu desempenho organizacional e estratégico, pode ser realizado pela Controladoria. O Quadro 26, expõe os três desejos validados pelo grupo.

Quadro 26 – Os Três Desejos de Melhoria e Desempenho**Os Três Desejos de Melhoria e Desempenho**

- Melhorias nas funções de planejamento, controle e execução;
- Comunicação eficaz entre os setores/departamentos
- Elevar o nível de satisfação dos clientes

Fonte: Oficina apreciativa D-3

Os grupos também responderam e apresentaram de forma sucinta a resposta da segunda pergunta, que tratou sobre qual o futuro da FACIG diante da implantação de uma Controladoria (Quadro 27).

Quadro 27 – Nosso Futuro**Qual o futuro da FACIG, com a implantação da Controladoria**

- Uma instituição rentável, com ensino superior de qualidade.
- Uma instituição com sustentabilidade organizacional

Fonte: Oficina apreciativa D-3

Para o grupo colaborativo, com a implantação da controladoria, a FACIG será no futuro uma organização que desfrutará de sustentabilidade organizacional. O grupo entendeu

que a gestão de uma IES é algo muito complexo, em vários aspectos, por isso elegeu a sustentabilidade organizacional como um futuro desejado e que será possível com a implantação da controladoria.

Segundo Munck e Souza (2009, p. 265), a sustentabilidade organizacional está relacionada à “habilidade das organizações de manterem desempenhos positivos nas esferas econômicas, sociais e ambientais no longo prazo”. Paz e Kipper (2015) asseguram que o caminho para chegar à sustentabilidade organizacional está ligado à postura da organização quando integra colaboradores e sociedade, com o objetivo de promover o alinhamento de suas atividades com os valores que são necessários à sociedade, de forma que colaboradores e sociedade compartilhem do mesmo pensamento.

A sustentabilidade organizacional contribui para a continuidade da organização, pois, alinha-se ao processo de inovação e mudança organizacional, tendo como fator chave primordial o diálogo, pois é ouvindo as pessoas que a organização consegue implantar as mudanças necessárias para a sua sobrevivência (PAZ; KIPPER, 2015). Essa visão também corrobora com os pressupostos da IA.

Assim, faz sentido a FACIG sonhar com a sustentabilidade organizacional, como uma IES privada, para que possa ser considerada uma organização social cujo desempenho, no campo científico, educacional e tecnológico tem uma relação mais direta com o progresso da humanidade (LUZ, 2003). Como as demais organizações, o seu modelo de gestão deve estar alicerçado em informações, buscando os melhores resultados nas esferas econômico-financeira, social e ambiental.

Após a validação sobre o futuro da FACIG com a implantação da Controladoria bem-sucedida, os grupos agora, após acordarem de um sono muito longo – cinco anos -, foram convidados a relatar o que estavam vendo e o que estava acontecendo. Perguntou-se: como as coisas mudaram? Que coisas vêm acontecendo, que são novas, modificadas, melhores, eficientes ou bem-sucedidas (ALMEIDA, 2013).

Assim foi solicitado que cada um dos grupos por meio de seu representante voluntário, apresentasse ao grande grupo as respostas apreciativas, conforme posto no Quadro 28, que mostra as respostas que foram socializadas com todo o grupo.

Quadro 28 – Mudanças, Inovações e Impactos Positivos Trazidos pela Controladoria

**Quais foram as mudanças e as inovações ocorridas?
Quais são os principais fatores que explicam o impacto positivo da implantação de uma Controladoria na FACIG?**

Grupo 01

- Controle efetivo nos processos e procedimentos
- Implantação de um modelo de *Balanced Scorecard*
- 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

Grupo 02

- Somos agora 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: Oficina apreciativa D-3

Os dois grupos apresentaram os acontecimentos que representaram a inovação e mudança na FACIG, e trouxeram grande impacto para a instituição, devido à implantação da 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. A controladoria vai em busca de dados de diversas áreas e atividades da organização, e assim, processa, analisa e transforma esses dados em informações gerenciais que serão úteis ao processo de gestão, de modo que, de forma tempestiva, auxilia os gestores na tomada de decisão, tanto no controle financeiro-gerencial como no acadêmico de uma IES (SANTOS; OTT; FROSI, 2012).

Para o grupo, a Controladoria de uma IES, por meio de suas práticas implementadas, contribui de forma significativa para a coordenação e execução de um melhor planejamento e um maior controle interno (processos e qualidade), bem como faz uma boa análise das variáveis externas, resultando no aumento de receitas, impulsionado 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, 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 CPA – Comissão Permanente de Avaliação.

Após discutidos e validados os achados sobre a implantação da Controladoria por meio das perguntas apreciativas, a oficina voltou a discutir qual foi a configuração a ser adotada na implantação da controladoria, tendo em vista que este é um fator importante para a construção de um novo modelo de gestão. Esta observação se apoia em Cittadin (2011), ao relatar que tanto o posicionamento como a atuação dessa unidade devem ser definidos pela organização levando em consideração o modelo de gestão, sua estrutura organizacional, cultura, entre outros.

Os dois grupos apresentaram suas respostas como apresentado no Quadro 29.

Quadro 29 – Posicionamento Hierárquico da Controladoria da FACIG

Qual foi a configuração adotada na implantação da Controladoria na FACIG? Linha, Staff ou Ambas?	
Grupo 01	<ul style="list-style-type: none"> • Staff
Grupo 02	<ul style="list-style-type: none"> • Linha

Fonte: Oficina apreciativa D-3

Percebe-se que os grupos divergiram, quanto à configuração para implantação da futura Controladoria, em relação ao seu posicionamento, ou seja, de *staff* ou linha dentro da estrutura organizacional. O grupo 01 justificou sua resposta alegando que a unidade assume o posicionamento de *staff*, por prestar uma assessoria informacional à alta direção, como uma espécie de consultoria empresarial, reunindo dados de todas as áreas da empresa, porém, as informações são passadas apenas para o gestor principal. No caso da FACIG, o presidente, sendo assim, não assume o papel de tomada de decisão, mas influencia indiretamente o gestor com as informações fornecidas.

Para o grupo 01, a Controladoria nesse posicionamento teria mais autonomia e independência para se posicionar sobre variados temas e orientar o gestor principal na busca do cumprimento da missão institucional. O grupo 01 seguiu o entendimento de autores que defendem esse posicionamento (NAKAGAWA, 1993; PEREZ JR. et al 1997; FIGUEIREDO

E GAGGIANO, 1997; MAMBRINI et al, 2002; NASCIMENTO; REGINATO, 2007; PADOVEZE, 2010).

Já o grupo 02 enfatizou a Controladoria como um órgão de linha, que detém certa autoridade e está ligada diretamente à presidência e pode intervir indiretamente nas tomadas de decisões, passando a ser um órgão participante do processo de tomada de decisão. Assim, também se seguiu o entendimento de alguns autores que defendem esse posicionamento (MOURA, BEUREN, 2000; PELEIAS, 2002; BORINELLI, 2006; LUNKES; SCHNORRENBERGER, 2009).

É importante dizer que, quanto à classificação hierárquica de um órgão de controladoria, não existe um consenso na literatura, uma vez que sua implantação e estruturação vai depender de vários aspectos organizacionais, como já citado anteriormente.

Nesse contexto, após discussão no grupo colaborativo, considerando que a Controladoria é também um órgão estratégico, que produz e faz uso de informações, influenciando e participando do processo tomadas de decisão, em conjunto com as demais unidades da organização, o grupo validou que a unidade da controladoria na FACIG deve estar posicionada na estrutura organizacional como um órgão de linha da alta direção.

Ao chegar a tal resultado, o grupo compactuou com o entendimento de Borinelli (2006, p. 217), para quem “a unidade organizacional Controladoria deve funcionar como um órgão de linha, fazendo acontecer o processo de gestão e de tomada de decisão juntamente com os demais órgãos e funções da organização. Para tanto, deve estar subordinada à Presidência”.

Após a conclusão sobre a validação do posicionamento da futura Controladoria na estrutura organizacional da FACIG, os participantes responderam como contribuíram para que esse processo de inovação e mudança viesse a acontecer (Quadro 30).

Quadro 30 – Minha Contribuição para a Implantação da 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 atendesse a nossas necessidades e estivesse dentro de nossas condições”.

Fonte: Oficina apreciativa D-3

Observa-se, na fala dos participantes, o engajamento e o compromisso pela realização do sonho, em que todos se mostraram dispostos a contribuir para que a Controladoria se tornasse bem-sucedida, buscando atingir os objetivos e a missão organizacional.

Ao contemplarem a contribuição e o papel da controladoria em dois instrumentos que fazem parte do processo de avaliação do SINAES, o PDI e a CPA, os participantes foram unânimes em enfatizar que a maior beneficiada nesse processo seria a IES. Houve consenso de que as informações para implementar o PDI, oriundas da controladoria, fortalecerão ainda mais esse instrumento, tendo em vista a segurança informacional produzida por esse departamento, que também poderá implementar instrumentos internos com o objetivo de atender os eixos de referências do referido Plano. Ou seja, existirá uma relação de troca na construção de melhores informações, que embasarão o processo de tomada de decisão e o modelo de gestão.

A CPA, traz a voz de toda uma comunidade acadêmica, com o objetivo de gerar e disponibilizar informações acerca da qualidade do ensino superior que é oferecido pela Instituição. Significa um instrumento valioso para a controladoria na busca por informações que avaliem a qualidade dos serviços que estão sendo prestados. Essas manifestações se alinham com os relatos de alguns participantes:

O PDI pode ser considerado como uma das práticas de controladoria, na busca por melhores resultados econômico-financeiros. (PARTICIPANTE 2)

O PDI é um instrumento riquíssimo em detalhes informacionais acadêmicos, que em conjunto com os aspectos econômicos e financeiros da instituição, servirão de base para fomentar o processo de tomada de decisão. (PARTICIPANTE 4)

A CPA traz contribuições muito ricas, para implementarmos nossos instrumentos de avaliação de controle e qualidade. (PARTICIPANTE 5)

O PDI e o Planejamento Estratégico são instrumentos fundamentais para implementar o modelo de gestão de uma IES. (PARTICIPANTE 6)

Por isso, Barreto, Barreto e Barreto (2008) apontam que, em uma IES, a controladoria não deve atentar-se apenas para informações econômico-financeiras, mas também para as informações relacionadas à qualidade do ensino.

Diante das perspectivas que se deposita sobre a unidade da controladoria e a sua contribuição no processo de tomada de decisão, o *controller*, profissional responsável em comandar essa unidade, tem 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).

Perguntando-se aos participantes, qual o perfil do profissional responsável pela futura controladoria na FACIG, obteve-se as respostas constantes do Quadro 31.

Quadro 31 – 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”.
- “Amplo 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: Oficina apreciativa D-3

O perfil delineado pelos participantes e validado pelo grupo colaborativo reúne competências técnicas e pessoais requeridas do profissional responsável pela futura Controladoria da FACIG, corroborando com os achados de vários trabalhos que pesquisaram sobre o perfil do profissional do *controller* (RIBEIRO et al, 2008; MACHADO et al, 2010; ARAÚJO; CALLADO; CAVALCANTI, 2014; VOGT; DEGENHART; LAVARDA; 2017).

4.4. PLANEJANDO A CONCRETUDE DO SONHO (D-4)

Após a fase do sonho que articulou a visão de futuro favorável à implantação de uma Controladoria bem-sucedida na FACIG, partiu-se para a fase do planejamento, voltada para a criação da organização ideal, objeto de conquista desse sonho (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009). Sendo assim, os resultados que foram encontrados nas fases da Descoberta (D-2) e Sonho (D-3), unindo-se o que existe de melhor na organização com o que pode ser, de modo a instituir um conjunto de conceitos e temas, descritos nas seções anteriores, que serviram de subsídio para a elaboração de proposições provocativas.

A fase do planejamento no contexto da IA tem lugar com a elaboração de proposições provocativas que possam fundamentar a transformação dos sonhos e desejos em realidade

organizacional. Essa fase é de grande importância, uma vez que procura dar sustentabilidade à mudança positiva apoiada nas respostas oriundas de um passado positivo da organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Conforme os autores, proposições provocativas são declarações que representam essa transformação, através de um tipo de arquitetura social para a organização ideal (os melhores valores, crenças e práticas aliados a possibilidades positivas futuras), ou seja, amparadas em uma arquitetura que representa a imagem de uma organização ideal.

Assim, durante a oficina, foram revisitados pelos participantes as etapas anteriores visando incorporar a criação de proposições provocativas. Trabalhou-se com o foco estratégico eleito pelo grupo na fase D-3, conforme disposto nos Quadros 25 e 26, constituídos de elementos que formaram a arquitetura social da organização.

Após verificar que havia um pano de fundo centrado em experiências exitosas, relembrou-se os valores positivos, os desejos de melhoria e o futuro da FACIC com a implantação da futura Controladoria.

Para tanto, mais uma vez, o grupo colaborativo foi dividido em dois grupos, com a finalidade de construção de tais proposições provocativas, tendo-se reservado um espaço de tempo para ser aplicada esta tarefa pelos participantes. Após decorrido o prazo estabelecido pelo pesquisador, ambos os grupos apresentaram coletivamente, por meio de *slides* confeccionados no *PowerPoint*, os resultados obtidos, conforme visualizado no Quadro 32.

Quadro 32 – Proposições Provocativas Elencada pelos Grupos

Proposições Provocativas para implantar uma Controladoria	
Grupo 01	<ul style="list-style-type: none"> • A Controladoria contribui para o aprimoramento das políticas de controle e qualidade da FACIG • A Controladoria da FACIG é o centro das informações estratégicas e contribui para o processo de tomada de decisão.
Grupo 02	<ul style="list-style-type: none"> • A Controladoria possibilita o alcance da sustentabilidade organizacional • A rentabilidade econômico-financeira e a qualidade nos serviços educacionais são contribuições de uma Controladoria bem-sucedida • A eficiência da Controladoria no aspecto informacional proporciona inovações e mudanças no contexto da organização

Fonte: Oficina apreciativa D-4

A interpretação dessas proposições provocativas gerou um debate bastante proveitoso, visando reiterar o que seria validado pelo grupo colaborativo. O conteúdo das cinco proposições foi examinado detidamente, tendo-se optado por revisar o texto elaborado. Sendo assim, o grupo colaborativo decidiu reduzir o número de proposições provocativas para apenas uma, conforme

se apresenta no Quadro 33. A proposição escolhida atende aos requisitos propostos por Cooperrider, Whitney e Stravos (2009, p. 189 e 190), pois, “desafia o *status quo*, é desejada como opção de futuro e o seu gerenciamento vai verificar o equilíbrio da continuidade, da inovação e da mudança”.

Quadro 33 – Proposição Provocativa da Controladoria da FACIG

Proposição Provocativas da Controladoria na FACIG

A controladoria da FACIG será o centro de comando das informações estratégicas, de modo que o uso de informações de maneira eficiente e eficaz contribua para o aprimoramento dos controles organizacionais e da qualidade dos serviços educacionais ofertados, e assim o processo de inovação e mudança no contexto da organização, resulte na busca da rentabilidade econômico-financeira e no alcance da sustentabilidade empresarial

Fonte: Oficina apreciativa D-4

Observa-se que, o grupo colaborativo compreendeu a importância da controladoria para a estruturação de um modelo de gestão e o processo de tomada de decisão, tendo em vista que faz seu posicionamento como centro de informações estratégicas, com a função de assegurar o crescimento e o sucesso organizacional. Da mesma forma, entendeu-se a perspectiva traçada se voltar para uma IES privada, devido a importância de seu papel no contexto social, de modo que a perspectiva desafiadora para a controladoria consiste em levar a organização ao alcance da sustentabilidade organizacional.

Por isso, com base na proposição provocativa o grupo colaborativo discutiu e definiu 10 metas primordiais de conhecimento, que servirão de instrumentos de planejamento para a concretização do sonho em termos estratégicos, como pode ser observado no Quadro 34.

Quadro 34 – Metas de Conhecimento na Implantação de uma Controladoria na FACIG

As Metas de Conhecimento

1. Conscientização da organização (direção estratégica) acerca do papel da controladoria e de sua contribuição no processo de gestão, definindo seu posicionamento hierárquico e a sua estruturação interna
2. Apresentação de um modelo de estruturação da controladoria para uma IES privada, com enfoque econômico, financeiro e social, tendo em vista a responsabilidade pelos processos de planejamento estratégico, orçamento, controle e avaliação de desempenho, de qualidade e informações gerenciais e acadêmicas
3. Estabelecimento da função do profissional que responderá pela unidade da Controladoria – O *Controller*.
4. Conscientização de toda a organização (os agentes envolvidos), sobre o papel da controladoria e contribuição no processo de gestão, para que haja engajamentos e todos contribuam com o processo de mudança
5. Promoção e adequação dos sistemas de informações, incluindo a verificação da necessidade de implantação de novos sistemas
6. Implantação de instrumentos de gestão – Modelo *BSC*
7. Revisão e adequação do sistema orçamentário
8. Instituição de parâmetros para assegurar a qualidade do ensino ofertado, atendendo as demandas do SINAES e do mercado de trabalho

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">9. Instituição de parâmetros para assegurar a efetiva execução do PDI e as demandas da CPA10. Promoção da integração e motivação dos colaboradores, com o objetivo de alcançar a missão institucional |
|--|

Fonte: Oficina apreciativa 4-D

Diante das 10 metas que foram elaboradas, o grupo colaborativo sentiu-se satisfeito e motivado em buscar a concretização do sonho e sua ligação com o planejamento que implica obter apoio tangível e intangível. O balanço das atividades que foram realizados mostrou que as atividades desenvolvidas são pertinentes e refletem os resultados validados ao longo do ciclo apreciativo, que partiu do tópico afirmativo e se revigorou com a invocação das experiências exitosas do passado, da descoberta dos valores positivo e do núcleo positivo organizacional, com base no qual foi possível retratar a visão de futuro que se deseja para a FACIG.

Assim, com o encerramento da descrição e discussão dos resultados do ciclo de 5-D, até a etapa de 4-D, passa-se a apresentação das conclusões e das recomendações para ações e pesquisas futuras, que é feito no próximo capítulo.

5. CONCLUSÃO

A presente dissertação analisa como a Investigação Apreciativa (IA) pode contribuir para o processo de inovação e mudança em decorrência da implantação de uma controladoria na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu (FACIG).

Dentre os argumentos utilizados para esta iniciativa, do ponto de vista do campo de atuação das IES privadas, nota-se a grande expansão vivenciada pelas entidades desta natureza, como produto da política governamental voltada para a educação superior no país, que foi incrementado em torno de 290%, no período de 1998 a 2016, segundo o INEP/MEC (2017).

A FACIG com seus 20 anos representa um caso concreto desse crescimento que se verificou nesta linha do tempo, que aponta para o expressivo domínio do setor privado com 87,70% da oferta de ensino superior no Brasil, sendo 77,53% o percentual ocupado pelas faculdades (ABMES, 2018). A esta realidade se contrapõe a necessidade de gestão desta estratégia de expansão continuada, que privilegie a qualidade e, ao mesmo tempo, o melhor preço nos serviços ofertados (MURARO; SOUZA; DIEHL, 2007).

Trata-se de um dilema enfrentado por tais instituições, cujo desempenho ocorre em um cenário de alta competição por resultados, cada vez mais complexo, a exigir um modelo de gestão que combine a superação de situações em que o amadorismo notadamente seja substituído pela profissionalização do processo de gestão (FORNARI et al., 2009). Pode-se dizer que é chegada a hora do *controller* e da controladoria (FIETZ; COSTA; BUEREN, 2007).

O *controller* ganha destaque porque lhe cabe monitorar e dar sequência aos planos de ação, bem como à avaliação do trabalho dos gestores e, não menos importante, ter domínio de diferentes áreas do conhecimento (PADOVESE, 2010; FIGUEREDO; CAGGIANO, 2004).

Sob este pano de fundo, coloca-se a possibilidade positiva que se descortina com a proposta de trazer para a organização a figura de um profissional que saiba conciliar finanças com as estratégias do negócio, gerenciamento de informações, visão da contabilidade gerencial e estabelecimento de uma cultura de controle (CITTADIN, 2011; MÜLLER; BEUREN, 2010). O que se espera concretizar por meio de uma controladoria? De um polo a outro, reside nesse processo uma das contribuições trazidas por esta dissertação, na qual se discorre tanto sobre o papel do *controller* e como o da controladoria em uma IES.

Semelhante discussão foi travada no plano teórico e no plano empírico, quando se focalizou o caso da FACIG, instituição que se tornou central nesta dissertação, porquanto nela se desenvolveu os temas aqui tratados e encarados como um caminho a percorrer contando com o apoio da alta direção desta Faculdade. Um passo à frente foi dado com a ideia de introduzir

uma controladoria em seu modelo de gestão, o que se verificou durante o processo de elaboração do trabalho apreciativo realizado com sucesso, como aqui se conclui.

Para tanto, duas questões norteadoras foram levantadas: a) qual a importância da implantação de uma controladoria na FACIG no contexto atual, em que se espera levar adiante essa mudança organizacional? e b) na perspectiva da IA, como introduzir a controladoria na estrutura organizacional da FACIG e promover o gerenciamento desse processo de inovação?

Em resposta à primeira questão, observa-se que uma controladoria na FACIG levará à busca e implementação de um modelo de gestão adequado ao seu padrão, sobretudo com a geração de informações atinentes aos desafios do presente e do futuro, sem falar do seu fortalecimento e vitalidade. A visão de que este estudo se insere no campo da inovação e mudança, aparece no tocante ao desenvolvimento estrutural e organizacional, em um momento no qual seu corpo funcional pôs em debate a missão institucional da FACIG. O que envolve a realização de um planejamento estratégico que contemple a avaliação de desempenho da instituição e a tomada de decisão consoante os mecanismos de controle advindos do novo órgão a ser implantado.

Outro ponto que se destacou foi a pronta resposta ao *modus* de fazer, de implementar essa mudança, cuja resistência sucumbiu ao exercício do olhar apreciativo, materializado mediante a prática do modelo de 5-D, pelo qual se exerceu o gerenciamento do processo, de modo participativo e alinhado com o perfil da FACIG. Os resultados obtidos no âmbito da pesquisa colaborativa ora apresentada demonstram como ocorreu a análise da contribuição da IA para o processo de inovação e mudança de uma controladoria na FACIG, começando por se identificar com a emergência de fatores estruturais pertinentes ao seu funcionamento (primeiro objetivo específico).

A análise apreciativa foi protagonizada pelos participantes, que se empenharam em tornar explícita a preocupação com a sobrevivência e expansão da estrutura atual, bem como com a qualidade de seu desempenho. As reflexões feitas no decorrer da pesquisa apontam para a dupla empreitada: as IES devem monitorar a qualidade de suas atividades finalísticas e alcançar boa performance econômico-financeira.

Conclui-se, então, ser este o vínculo e importância da Controladoria na gestão de uma IES, a qual cabe agenciar para que se obtenha a qualidade do ensino e, também, dar consistência aos relatórios que espelhem os resultados econômico-financeiros (BARRETO; BARRETO; BARRETO, 2008).

Com a IA, soma-se a perseguição destes dois construtos cujo desenho seja inovador e possa viabilizar a formação de uma base na qual esse futuro se realize de forma afirmativa e positiva. O referencial teórico já abordou o caso das instituições privadas e o ensino superior no Brasil, inclusive dando ênfase à natureza e características dessas entidades, necessárias para a compreensão do modelo de gestão que pode ser adotado pelas IES, abarcando os temas que combinam controladoria e suas funcionalidades, bem como o papel do *controller* nas organizações, dos quais se tratou no início destas conclusões.

Para tanto, procurou-se realizar uma pesquisa embasada na metodologia da IA, cujo conteúdo se mostrou no aproveitamento dos momentos de troca e aprendizado com o grupo colaborativo, oriundo da própria FACIG e conhecedor de suas cultura e identidade institucional. Na prática do modelo de 5-D, cada passo e validação de suas etapas foram cumpridos até o 4-D, contando-se com as percepções e valores positivos dos participantes, sem os quais não seria possível fazer uma análise apreciativa da própria organização. Da mesma forma, aconteceu com a tarefa de criar uma visão de futuro, construída por proposições provocativas associadas às dez metas de conhecimento que deem provimento à implantação da controladoria. Certamente, esse resultado assinala o comprometimento de todos que as formularam e responsáveis por fazer valer a continuidade deste trabalho, que se revela como um processo de inovação e mudança (segundo e terceiro objetivos específicos).

Foi uma experiência excepcional, tanto para o pesquisador como para os integrantes da organização FACIG, pois trouxe benefícios mútuos e a construção de conhecimento social. A metodologia da IA contribuiu para o desenvolvimento organizacional, ao auxiliar a abordagem e construção de ambientes que sejam favoráveis à inovação e mudança positiva, tendo em vista a liberdade que é dada aos indivíduos para dialogar, compartilhar, refletir e aprender em grupo.

Desde o primeiro encontro percebeu-se a energia positiva que envolveu todo o processo. A disposição dos participantes em contribuir com o processo de inovação e mudança que levasse à concretização de um sonho, fez com que compartilhassem seus momentos de “picos” vividos na FACIG, ouvissem e participassem das falas dos demais, aprendessem uns com outros e continuassem acreditando na instituição. Foi através dessa liberdade, por meio de narrativas positivas que se chegou à descoberta do núcleo positivo da organização.

Durante a realização do estudo, pôde-se observar que a metodologia da IA no âmbito do ciclo de 5-D, torna o ambiente favorável e seguro para se criar e compartilhar conhecimentos, facilitando o processo de inovação e mudança. Sendo assim, atinge os objetivos

geral e específicos aqui traçados. Neste contexto, a IA contribuiu criando a possibilidade de ações antes não pensadas, de novas ideias e temas que levaram à inovação e mudança positiva organizacional, conforme defendido por Bushe (2011).

A implantação de uma controladoria na FACIG implicará a adoção de novos procedimentos e estruturas de controle que sejam capazes de fortalecer ainda mais o processo de tomada de decisão e até mesmo alterar o modelo de gestão organizacional, como pretendido no tópico afirmativo.

A futura unidade da controladoria, segundo a pesquisa, será responsável por conduzir e coordenar todas as etapas de planejamento, execução, controle e avaliação de desempenho e de sistemas gerenciais da IES, com o papel primordial de levar a organização a realizar seus objetivos e alcançar sua missão institucional, com a oferta de maior segurança informacional para todo o processo de tomada de decisão.

Como as IES são organizações complexas, seu processo de gestão também é complexo e demanda, cada vez mais, informações necessárias para montar estratégias que garantam sua sobrevivência e continuidade. É sugestivo que se monte uma controladoria a ser estruturada de forma que centralize a operação dos sistemas de informações da organização, sejam eles de diferentes aspectos financeiros, gerenciais e estratégicos.

Embora as IES, após a LDB/1996, serem constituídas e mantidas como as demais empresas privadas, visando o lucro para os seus investidores em suas atividades, e a sua gestão deva primar pela excelência nos resultados econômicos e financeiros, o seu objeto social é o ensino, a pesquisa e a extensão, o que a distingue das outras organizações do mercado, sem falar do aumento de sua responsabilidade social.

Assim, a qualidade do ensino prestado pela IES, influenciará a sua continuidade e o seu *marketing*, abrindo caminho para que a controladoria possa analisar e produzir informações acerca desse atributo, do qual se espera que seja valorizado e posto em prática, considerando o processo participativo que gerou este compromisso.

As histórias de sucesso do passado, lembradas no presente e projetadas no sonho dos participantes reforçam os laços afetivos e profissionais com a FACIG, que assume a posição a que foi alçada como uma organização positiva com a capacidade de desafiar o *status quo* e alcançar o desejado.

As respostas dadas aos questionamentos surgidos ao longo do processo também denotam o uso dos mecanismos de reflexão, participativos e inclusivos levados a efeito. Igualmente, deve-se falar do autoconhecimento exposto nas oficinas e conversações em que se

deu vazão à descoberta de valores e crenças, com um grande respeito ao que lhe dá vida, com base na metodologia da IA, construída pelos participantes.

Neste contexto, conforme a pesquisa, o núcleo positivo da FACIG está alicerçado sobre duas perspectivas: a primeira, organizacional e social e a segunda, valorização do indivíduo e dos grupos que atuam no dia a dia da instituição, atraídos que foram pelo objeto de estudo, ou seja, a futura unidade da controladoria, que será beneficiada pelos olhares apreciativos voltados tanto para sua arquitetura técnica como social, desde o seu *layout* informacional até a publicação dos relatórios de gestão elaborados pelos profissionais que dela farão parte, constituídos pela imagem concreta daquilo que a FACIG queira se tornar.

É o que se observa, a partir da formulação da visão de futuro almejada através de discussão do potencial positivo e generativo do sistema organizacional. Sabe-se que será preciso dar concretude ao sonho e tomar medidas que venham consolidar o processo de desenvolvimento, inovação e mudança organizacional.

A visão do futuro começou a ser construída, quando os participantes externaram o que desejavam ver de melhor na FACIG no aspecto organizacional e estratégico, e expuseram como seus desejos de se introduzir melhorias nas funções de planejamento, execução e controle; bem como de dar atenção ao uso da comunicação eficaz e eficiente entre os departamentos e se obter o aumento do nível de satisfação dos clientes. São desejos que podem ser realizados com a contribuição da controladoria, o que também justifica a sua implantação e efetivo funcionamento. Afinal, o sonho da FACIG é de contar com uma controladoria bem-sucedida em todos os seus aspectos informacionais, prevendo no futuro a sua sustentabilidade organizacional.

Alcançar a sustentabilidade organizacional 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 social, vai depender desses resultados e do empenho de todos. Dessa forma, a sustentabilidade organizacional também contribuirá para a continuidade da organização, pois está atrelada a um processo de inovação e mudanças, assim como preconizam os pressupostos da IA.

A controladoria de uma IES bem-sucedida, conforme foi sonhada, irá colaborar de forma significativa para a coordenação, execução e avaliação das melhores práticas de gestão e tomada de decisões, dando respaldo à alta administração da instituição. Em correspondência, é plausível prever como será fluída e bem recepcionada a competência dada à controladoria para receber, analisar e distribuir as informações relacionadas à qualidade do ensino superior

oferecido. Até porque a qualidade dos serviços ofertados, constitui fator preponderante para a existência e continuidades das IES.

Na visão de futuro, a controladoria da IES também será responsável pela gestão das informações que irão implementar o PDI, de modo a ser bem coordenado e acompanhar a trajetória traçada por suas estratégias que não somente atendem às obrigações institucionais que lhe são associadas, mas trazem benefícios para a comunidade acadêmica.

Nesse processo de construção do sonho e do planejamento que decisões acerca da posição hierárquica e da estruturação interna que caberá à controladoria, é recomendado que lhe seja dada a necessária autonomia e autoridade que reveste esta unidade. O estudo trouxe o entendimento de que, devido à controladoria também ser uma unidade administrativa estratégica, ela produz e faz uso de informações, influenciando e participando do processo de tomada de decisões em conjunto com as demais unidades. Neste sentido, espera-se que esteja posicionada na estrutura organizacional como um órgão ligada à alta direção.

Para ocupar o cargo de responsável por essa unidade, o profissional *Controller*, precisará possuir um conhecimento amplo de gestão, sobre a organização e o mercado em que ela está inserida, dentre outras competências e habilidades requeridas pelo cargo. No âmbito de uma IES, além de todo o conhecimento citado anteriormente, é preciso conhecer a legislação educacional e as normas regulatórias do setor, fatores preponderantes para assumir o cargo.

A controladoria da FACIG será o centro de comando das informações estratégicas. O uso das informações de maneira eficiente e eficaz contribuirá para o aprimoramento dos controles organizacionais e da qualidade dos serviços educacionais ofertados, de forma a contribuir com o processo de inovação e mudança no contexto da organização. É plausível dizer que isto resultará na obtenção de rentabilidade econômico-financeira e no alcance da sustentabilidade empresarial.

A pesquisa trouxe a importância da controladoria nas IES privadas e a sua contribuição para o processo de tomada de decisão. No cenário atual em que estão inseridas, as IES precisam implementar seus instrumentos de controle operacionais, gerenciais e estratégico, para que possam ter informações úteis, pela qual fundamentem suas tomadas de decisões e alcance de resultados positivos. Fica claro também a importância da controladoria como repositório dos instrumentos de controle, sobretudo no caso das atividades finalísticas da FACIG, pois a qualidade do ensino se reflete no desenvolvimento social.

Embora muitas IES, segundo alguns dos autores pesquisados, tenham implementado estratégias e utilizado modelos de gestão aplicados em empresas tradicionais, é precioso levar

em consideração a complexidade e especificidades deste tipo de organização. Destarte, a controladoria poderá contribuir para minimizar essa complexidade, coordenando e acompanhando as informações estratégicas.

Como recomendações para futuras pesquisas, sugere-se que a proposta apresentada neste trabalho seja contemplada por outras IES, sendo oportuno tentar fazer a abordagem apreciativa em outras IES privadas do Estado de Pernambuco, com a finalidade de identificar se existe controladoria formalmente constituída nestas instituições, assim como ela se configura e alinha seus processos na geração de informações úteis para a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ACOSTA, A; DOUTHWAITE, B. Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices. **ILAC**, Brief 6, Rome, v. 1, n. 1, p. 1-4, Jul. 2005.
- ALBUQUERQUE, L. S. et al.. Análise Bibliométrica dos Artigos Sobre Controladoria Publicados no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade no Período de 2004 a 2010. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 1, n. 2, p. 123-138, jul/dez. 2013.
- ALMEIDA, L. B. C. de. A teoria apreciativa aplicada ao planejamento e à gestão da comunicação organizacional. In. **Anais do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste**. João Pessoa, maio, 2014.
- ALMEIDA, J. A. J. **Investigação Apreciativa integrada às práticas de gestão do Conhecimento em P&D no setor elétrico brasileiro: o caso da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco**. 2013. 196 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, 2013.
- ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, Armando. (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. - 2. ed.- São Paulo: Atlas, 2001.
- ALMINO FRANCISCO, T. H. et al. O impacto da estrutura legal do PDI no processo de planejamento estratégico de instituições do sistema AMPESC. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, 2011. Acesso em 19 de agosto de 2017. Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327513009>>
- ANDRADE, M. M.; STRAUHS, F. R. Competências requeridas pelos gestores de instituições de ensino superior privadas: um estudo em Curitiba e região metropolitana. **Revista Gestão Industrial**, v. 2, n. 3, 2006.
- ANDRADE, A. R. de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 07, n. 03, p.15-28, jul/set., 2002.
- ANDREATTA, H.; SILVEIRA, A. OLINQUEVITCH, J. L. A controladoria nas grandes indústrias têxteis do Vale do Itajaí/SC. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo, **Anais...** São Paulo: USP, 2005
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial** – 2 reimp. – São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, J. G. R.; CALLADO, A. L. C.; CAVALCANTI, B. S. B. Habilidades e competências do *controller*: um estudo com alunos de cursos de pós-graduação em controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**. Florianópolis, v. 13, n. 38, p.52-64, jan./abr. 2014.
- ARAÚJO, E. C. R. **Delineamento do processo de planejamento estratégico participativo e apreciativo do Movimento Pró-Criança**. 2010. 118 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, 2010.

ARAÚJO, P. G. L.; DE LUCA, M.. Controladoria e gerenciamento do risco operacional: um estudo nas grandes empresas do Estado do Ceará. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO– ENANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

AVITAL, M. B. K. Management Systems with Appreciative Inquiry. **ECIS Proceedings**. 17, 2005. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/ecis2004/17>>. Acesso em: 10 jun. 2017

BARBOSA PEREIRA QUEIROZ, F. C. et al. Transformações no ensino superior brasileiro: análise das Instituições Privadas de Ensino Superior no compasso com as políticas de Estado. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação** 2013, v. 21, n. 79, Abr/Jul. 2013. Disponível em: <<http://150-8.redalyc.org/articulo.oa?id=399538145009>> Acesso em: 20 de agosto de 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ª ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, J. M. P.; BARRETO, E. F.; BARRETO, M. G. P.. Controladoria em instituições de ensino superior. **Revista ANGRAD** (Associação Nacional dos cursos de Graduação em Administração). Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 207-225, abr./mai./Jun. 2008.

BARRETT, F. J.; FRY, R. E. **Appreciative Inquiry**: a positive approach to building cooperative capacity. Chagrin Falls, OH: Taos Institute, 128 p., 2010.

BEUREN, I. M.; ALMEIDA, D. M. Impacto da Adoção de Normas Internacionais de Contabilidade na Área de Controladoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 311-335, 2015.

_____. SILVA, G. P. Reflexos na Controladoria com a Adesão da Empresa à Governança Corporativa. **Revista Catarinense de Ciências Contábeis – CRCSC**, v. 12, n. 36, p. 70-82, ago/nov. 2013.

_____; MULLER, E. T. C. Institucionalização da Controladoria em Empresas Brasileiras. **Registro Contábil**, v. 4, n.2, p. 69-89, 2013.

_____.; OLIVEIRA GOMES, E. C.; DA 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.

_____; PINTO, J.; ZONATTO, V. C. S. Abordagens da controladoria nos trabalhos do congresso USP de controladoria e contabilidade: um enfoque nas perspectivas conceitual, procedimental e organizacional. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 9, n. 17, p. 3-16, 2012.

_____; MACOHON, E. R. Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial em indústrias de móveis. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 55, art. 7, p. 705-723, 2010.

_____; BOGONI, N. M.; FERNANDES, L.. Análise da abordagem da controladoria em dissertações dos programas de pós graduação em ciências contábeis. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 10, n. 28, p. 249-263, jul./set. 2008

_____; 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-USP**, v. 18, n. 45, p. 22-37, 2007.

_____. O Papel da Controladoria no processo de gestão. In. SCHMIDT, P. (Org). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BOFF, M. L; BEUREN, I. M.; GUERREIRO, R. Institucionalização de Hábitos e Rotinas da Controladoria em Empresas do Estado de Santa Catarina. **Revista O&S**, v. 15, n.16, p. 153-174, jul/set. 2008.

BORINELLI, M. L.. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. São Paulo, 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____.; ROCHA, W. Práticas de controladoria: um estudo nas cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil. In. **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, São Paulo, 2007.

BORSATO, J. M. L. S. et al.. A influência da controladoria no processo de abertura de capital: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 15, n. 3, p. 51-65, 2011.

BRAGA, R., MONTEIRO, C. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL, **Constituição**: República Federativa do Brasil, Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1998.

BRASIL, **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/leis/19394.htm>. Acesso em: 20 out. 2017.

_____, **Decreto Lei nº 5.773, de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: www.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm. Acesso 10 de nov. 2017.

_____, Ministério da Educação / Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira MEC/INEP. Resumo Técnico **Censo da Educação Superior 2010**. 2010. Disponível em: www.inep.gov.br. Acesso em junho de 2017.

_____, Ministério da Educação / Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira MEC/INEP. Resumo Técnico **Censo da Educação Superior 2016 – Notas Estatísticas**. 2017. Disponível em: www.inep.gov.br. Acesso em 05 de setembro de 2017.

BROXADO, F. S. N.. **Fortalecimento do Comitê Gestor da Orla Marítima de Itamaracá: uma visão apreciativa e integrativa do projeto Orla**. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado

Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2013.

BUSHE, G. R. Appreciative Inquiry Is Not About The Positive. **OD Practitioner**, v. 39, n. 4, p.30-35. 2007.

_____. Appreciative inquiry: Theory and critique. In. BOJE, D.; BURNES, B.; HASSARD, J. (Eds.) **The Routledge Companion To Organizational Change**. Oxford: Routledge, 2011.

_____. Generative Process, generative outcome: the transformational potential of Appreciative Inquiry. In. COOPERRIDER D. L.; ZANDEE, L N; AVITAL, M; BOLAND, B. (Eds) **Organizational Generativity: The Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation**. Emerald Group Publishing Limited. *Advances in Appreciative Inquiry*, v. 4, 2013.

_____; KASSAM, A. F. When is Appreciative Inquiry transformational? A Meta-case analysis. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 41, n. 2, p. 161-181. 2005.

CAVALCANTE, D. S. et al.. Características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBovespa. **Revista Universo Contábil**. Blumenau, 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, 2011.

COELHO, E.; LUNKES, R. J.; MACHADO, A. O. A controladoria na hierarquia organizacional: um estudo nas maiores empresas do estado de Santa Catarina. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 31, n. 2, p. 33-46, 2012.

COOPERRIDER, D. L. Imagem Positiva, Ação Positiva: a base afirmativa para organização. In. COOPERRIDER, David. L.; WHITNEY, Diana. **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.

_____.; WHITNEY, D. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças**. Tradução de Nilza Freire – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

_____.; GODWIN, L. N. Positive Organization Development: Innovation-inspired Change in an Economy and Ecology of Strengths. In CAMERON, K. S.;

_____.; WHITNEY, D; STAVROS, J. M. **Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

CUNHA, M. C. O ensino superior no Brasil: algumas tendências e alguns problemas. **Revista entre ideias: educação, cultura e sociedade**, v. 4, n. 3, 2007.

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.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHAGAS, M. B.; BONZANINI, O. A. Controladoria é *staff* ou linha? In: Revista de Administração. Ano II, n. 3, segundo semestre de 2003. Disponível em: http://www.fw.uri.br/publi/adm_revista03.pdf. Acesso em 02.01.2018.

CHU, C. M. Developing Pacific leaders within a tertiary education setting through appreciative inquiry: A personal perspective. (2010). **New Zealand Annual Review of Education**, 2009, 99-113. Disponível em: <https://www.victoria.ac.nz/education/research/nzaroe/issues-index/2009/pdf/text-chu.pdf>. Acesso em out. 2018.

DITTADI, J. R.; SOUZA, M. A. Práticas de Gestão Adotadas em Instituições de Ensino Superior Estabelecidas no Estado de Santa Catarina. In.: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2009

DITTADI, J. R. **Práticas de controladoria adotadas no processo de gestão de instituições de ensino superior estabelecidas no Estado de Santa Catarina**. 2008. 208 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) PPG em Ciências Contábeis da Unisinos. São Leopoldo, RS, 2008.

ESPEJO, M. M. S. B.; EGGERT, N. S. V.. Não deu certo por quê? Uma aplicação empírica da extensão do modelo de Burns e Scapens no âmbito da implementação de um departamento de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 28, n. 73, p. 43-60, jan/abr. 2017.

ESSELTEIN, J. L. The changing value equation for controllership. **Ohio CPA Journal**. Columbus: ABI/INFORMAL Global, v. 2, n. 60, p. 45, abr-jun. 2001.

FACIG, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu. **Estatuto Social da Mantenedora AIEC**. Igarassu, PE, 1998.

FACIG, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI** (2015 a 2019). Igarassu, PE, 2015.

FANK, O. L.; ANGONESE, R.; LAVARDA, C. E. F. A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. **Contabilidade, Gestão e Governança**. v.14, n. 1, p. 82-93, jan./abr.2011.

FACIG, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu. Secretaria Acadêmica. Igarassu, PE, 2017.

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**. Blumenau, v. 12, n. 1, p. 29-41, Jan./Mar., 2007.

FIGUEREDO, S.; GAGGIANO, P. C.. **Controladoria: teoria e pratica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FINEGOLD, M. A.; HOLLAND, B. M.; LINGHAM, T. Appreciative Inquiry and public dialogue: an approach to community change. **Global Journal**, n. 2, p. 235-252. 2002.

FIDELIS, J. R. F.; BARBOSA, R. R.. A competência informacional e sua influência na percepção de variáveis organizacionais estratégicas em IES privadas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, p. 27-39, 2012

FORNARI, J. S. et al.. A importância do Planejamento de Marketing em Instituições de Ensino Superior: estudo de caso de uma instituição privada. **eGesta**. V. 5, n. 2, p. 147-179, abr./Jun., 2009.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2ª ed. São Paulo: Artmed. 2004.

FLORIANI, A. R. Controladoria como geradora de informações para subsidiar decisões administrativas. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 06, n. 03, p. 29-38, Jul./Set., 2001.

FREZATTI, F. et al. **Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

GARCIA, W. Tecnoctatas, educadores e os dilemas da gestão. In: FERREIRA, N. S. C (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006, pag. 113-128.

GARCIA, M. Gestão profissional em instituição de educação superior – Um Guia de Sobrevivência para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais. 1.ed. São Paulo: Hoper, 2006.

GARGIA, A. S. **Introdução a Controladoria: instrumentos básicos de controle de gestão das empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GERGEN, K. J.; GERGEN, M. M. **Construcionismo social: um convite ao diálogo**. Rio de Janeiro: Instituto NOOS, 2010. 211

_____. Investigação qualitativa: tensões e transforma es. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GONÇALVES, M.; SANTOS, C. A.; LAVARDE, C. E. F. Estudo dos Aspectos Procedimentais da Estrutura Conceitual Básica de Controladoria na Gestão das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Pensar Contábil – CRCRJ**, v. 18, n. 65, p. 4-15, jan-abr, 2016.

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, 2009.

GUERRA, M. F.; BRITO, A. C.; SOARES, J. L.. Avaliação de desempenho das instituições de ensino superior brasileiras: Uma reflexão à luz da Controladoria. **Revista Espacios**. v. 38, n. 15, p. 11-25, 2017

HENDERSON, R. K. et al. Expanding GSK's solvent selection guide—embedding sustainability into solvent selection starting at medicinal chemistry. **Green Chemistry**, v. 13, n. 4, p. 854-862, 2011.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**. Tradução de Antonio Zorrato Sanvicente. 1. ed. – 8.reimp. – São Paulo: Atlas, 2010.

JACOMOSSI, F. A.; SILVA, M. Z..Influência da incerteza ambiental na utilização de sistema de controle gerencial em uma instituição de Ensino superior. **REGE – Revista de Gestão**, v. 23, n.1, p. 78-85, 2016.

JALALIYOON, N.; TAHERDOOST, H.. Performance evaluation of higher education; a necessity. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 46, p. 5682-5686, 2012.

JORDAN, H.; NEVES, J. C.;RODRIGUES, J. A. **O controle de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores**. 5. ed. Lisboa: Áreas, 2003.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudos de caso**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KOLIVER, O. **A Contabilidade e a Controladoria: tema atual e de alta relevância par a profissão contábil**. Porto Alegre, CRC/RS, 2005.

KLEBER, K.; TREVISAN, L. **Produzindo capital humano**. O papel do ensino superior privado como agente econômico e social. São Paulo, Cultura: 2010.

LIMA, F. B. et at.. A Controladoria em instituições financeiras: Estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n.1, p. 43-72. 2011.

LIMA, E. M.; PEREIRA, C. A. Apuração e evidenciação dos resultados das instituições de ensino superior com certificado de entidade beneficente de assistência social. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 36, p. 35-39, 2004.

LINS, S. J. **Investigação Apreciativa no processo de planejamento estratégico: a experiência da Faculdade de Escada (Faesc)**. 2011. 149 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2011.

LYRA, T. M.; BEZERRA, A. C. V.; ALBUQUERQUE, M. S. V.. Os desafios dos Polos de Desenvolvimento na perspectiva dos atores sociais locais de Goiana, Pernambuco. **Physis-Revista de Saúde Coletiva**, v. 25, n. 4, p. 1117-1139, 2015.

LOURENSI, A.; BEUREN, I. M.. Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, 2011.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; SILVA DA ROSA, F. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013.

LUNKES, R. J. et al.. Análise da legitimidade sociopolítica e cognitiva da controladoria no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 23, n. 59, p. 89-101, 2012.

_____; GASPARETTO, V.; SCHNORREBERGER, D.. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, 2010.

_____ et al.. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.

_____.; SCHNORREBERGER, D.; **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

LUDEMA, J. D.; COOPERRIDER, D. L.; BARRETT, F. J. Appreciative inquiry: The power of the unconditional positive question. **Handbook of action research**, p. 189-199, 2001. Disponível em: https://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/40458/Barrett_Appreciative_Inquiry_2001.pdf?sequence=1 Acesso: 10 de nov. 2017.

LUZ, E. E.. A controladoria como apoio à gestão em instituição particular de ensino superior. **Revista do CRC-PR**, v. 136, 2003.

MACHADO, L. S.; MACHADO, M. R. R. Controladoria nas Instituições de Ensino Superior Privadas das Grande Goiânia: Estudo Envolvendo o Entendimento do Gestor *Versus* a Realidade da IES. In. **XIII SEMEAD Seminário em Administração**, São Paulo, 2010.

MADRID, F. V. La Intervención Apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas. **Revista de Cercetare Si Interventie Socială**. v. 20, p. 19-35, 2007.

MANVAILER, R. H. M.; DIEHL, C. A.; GONÇALVES LEITE, E.. Práticas de controladoria adotadas por instituições privadas de ensino superior (IPES) da região Centro-Oeste do Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 36, n. 1, 2017.

MANVAILER, R. H. M. **Práticas de controladoria adotadas por Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES) estabelecidas na região centro-oeste do Brasil**. 2013. 131 f Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Unisinos, São Leopoldo, RS, 2013.

MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 19-32, 2011.

MARTIN, N. C. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 13, n. 28, p. 7-28, 2002.

MARTINS, C. B. A. A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Educação e Sociedade**. v. 30, n. 106, p. 15-35. 2009.

MARTINS, G. A.; THEOPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARUJO, E. A. et al.. Revolução Positiva e Práticas Apreciativas em Contextos Organizacionais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 13, n. 1, p. 115-136, 2007.

MAMBRINI, A.; BEUREN, I. M.; COLAUTO, R. D. A controladoria como unidade de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná**. Curitiba: Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, n. 133, ano 27, p. 41-50, 2, quadrimestre de 2002.

_____; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M.. Papel da controladoria no redesenho da gestão na perspectiva dos processos em empresa familiar. **Revista Enfoque Reflexão Contábil**, v. 23, n. 2, p. 5-13, julho/ dezembro, 2004.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. Docente-gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma Universidade Federal. **ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 17, p. 1-16, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEZES, L. L.. **Os novos paradigmas para a controladoria em face da economia digital**: uma abordagem como gestor da informação. Teses (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2001.

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, 2012.

MEYER JR, V. Planejamento Estratégico – Ato Relacional, Político ou Simbólico – Um Estudo das Universidades Brasileiras. In.: **XXVIII Encontro Anual da ANPAD, 2004 – Curitiba, PR. Anais... Curitiba**, ANPAD, 2004.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2009.

MORANTE, A. S.; JORGE, F. T.. **Controladoria**: análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas 2008.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MÜLLER, E. T. C.; BEUREN, I. M. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileira. **Gestão e Regionalidade**. v. 26, n. 76, p. 105-120, jan-abr, 2010.

MURARO, M.; SOUZA, M.; DIEHL, C. A.. Gestão econômica em instituições de ensino superior: mensuração de resultados por unidade de negócio. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, ano 04, v. 1, n. 8, p. 43-66, Jul./Dez., 2007.

MUNCK, L.; DE SOUZA, R. B.. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **Gestão e Sociedade**, v. 3, n. 6, p. 254-287, 2009.

MCNAMEE, S. Appreciative evaluation within a conflicted educational context. **New Directions for Evaluation**, v. 100, p. 23-40, 2003. Disponível em: <http://pubpages.unh.edu/~smcnee/research/Appreciative_Evaluation.pdf>. Acesso em: jul. 2017.

NASCIMENTO, A. M.; NASCIMENTO, C. L.; REGINATO, L. Modelo de Controles Internos. In: **Controladoria**: Um Enfoque na Eficácia Organizacional. Auster Moreira Nascimento e Luciane Reginato (organizadores). São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, P. S. O.; OLIVEIRA, R. R. Avaliação apreciativa do programa de pós-graduação em nutrição da Universidade Federal Rural de Pernambuco. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 4, p. 180-203, Edição Especial, 2017.

OLIVEIRA, R. R et al.. O. Estudo da missão de uma organização não governamental sob a ótica apreciativa. **Pensamento & Realidade**, Ano XV, v. 27, p. 137-164. 2012. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/12684/9228>> Acesso em: 28 de jul de 2017.

_____; PEREIRA, F. P. A.; CALLADO, A. A. C. Ensaio Teórico: Avaliação Apreciativa e sua Aplicação no Campo da Auditoria nas Organizações. In: **Anais do 6º Congresso UFSC de Controladoria**, Florianópolis, nov. 2015. Disponível em: http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/76_17.pdf Acesso em 20 jul. 2017.

OLIVEIRA, R. R.; PEREIRA, F. P. A. Avaliação apreciativa de um Núcleo de Prática Jurídica. **Revista Direito GV**, v. 13, n.2, p. 537-566, maio-ago, 2017.

OLIVEIRA, R. R. Investigação Apreciativa em Organizações Não Governamentais e Planejamento Estratégico: Discussão Teórico-Empírica de um Estudo. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, p. 172-201. 2012.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. – 8. ed. - São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria**: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.

OTANI, N.; HELOU, A. R. H. A.; MICHELS, E. **Diferenças entre o PDI e o planejamento estratégico na percepção dos PIS de IES do segmento privado não universitário**. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PAZ, F. J.; KIPPER, L. M.. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 11, n. 2, p. 85, 2016.

PAIVA, R. C. V. et al.. Educação Superior Privada: Um Estudo Comparativo do Desempenho Financeiro em nove Instituições de Ensino Superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 1, p. 68-99, 2014.

PARISI, C.; MEGLIORINI, E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

PAVIANI, N. M. S.; FONTANA, N. M.. Oficinas pedagógicas: relato de uma experiência. **Conjectura**, v. 14, n. 2, maio/ago. 2009. Disponível em <file:///C:/Users/ADM/Downloads/16-60-1-PB.pdf>. Acesso em 28 de dezembro de 2017.

PEREIRA, F. P. A. **Análise do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito do Recife: uma avaliação apreciativa de seu funcionamento**. 2015. 135f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2015.

PEREIRA, E. C. et al. A investigação apreciativa como uma ferramenta para a construção da estratégia organizacional. **Revista Organização Sistêmica**, v. 4, n. 2, p. 180-206, 2013.

PEREIRA, C. A. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. *In*: CATELLI, A. (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, J. **Controle do desenvolvimento de software sem especialista em informática: uma visão da Controladoria e da qualidade**. São Paulo, 1991, 152f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1991.

PELEIAS, I. R.. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PFEIFER, M.; GIARETA, P. F.. Expansão da educação superior no Brasil: panorama e perspectiva para a formação de professores. *In*: **Anais Congresso Nacional de Educação e Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia**. 2009.

RAUPP, F. M.; MARTINS, S. J.; BEUREN, I. M. Utilização de controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, v. 17, n. 40, p. 120-132, 2006.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e pratica**. São Paulo: Atlas, 2006.

REGINATO, L.; NASCIMENTO, A. M.. Um estudo de caso envolvendo *Business Intelligence* como instrumento de apoio à controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, v. 18, 2007.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidencia: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá, MG, n.4, p.129-148, maio, 2008.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

RIVA, S. K. M.. Culture Change in Educational Contexts. **Education as Social Construction**, p. 242, 2015

RIVERO, C. **Inquérito apreciativo: sonhar as organizações, co-construir um futuro positivo e inovador**. 2008. Disponível em: <http://www.catararinarivero.com/formacao/Inquerito-Apreciativo-Sonhar-as-organizações.pdf>. Acesso em set. 2018.

RODRIGUES, C. M. C.; RIBEIRO, J. L. D.; DA SILVA, W. R. A responsabilidade social em IES: uma dimensão de análise do SINAES. **Revista Gestão Industrial**, v. 2, n. 4, 2006.

ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. (Org.) **Gestão de Instituição Privadas de Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

SÁ, A. L.. **História geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo, Atlas, 1997.

SAMPAIO, H. M. S. **O Ensino Superior no Brasil: o setor privado**. São Paulo: Hucitec; FAPESP, 2000.

_____. O setor privado de ensino superior Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior UNICAMP**, Campinas, p. 28-43, 14 out. 2011.

SANTOS, J. L.; SCHMIDT, P.. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, M. V.; OTT, E.; FROSI, M.. Praticas de Controladoria Adotada na Gestão de Instituições de Ensino Superior (IPES) do Rio Grande do Sul. In. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC**. 2012.

SARMENTO, D. F et al. Educação de Qualidade e a Gestão das Instituições de Ensino Superior Privada: Mapeamento de Dissertações e Teses, 2014 In. XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/132043>, acesso em 28.08.2017.

SAUER, A. B. S. **A contribuição da Investigação apreciativa para a constituição de um contexto compartilhado de conhecimento na escola Lápis de Cor**. 2013. 142 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, 2013.

SEGRETI, J. B.; PELEIAS, I. R., RODRIGUEZ, G. M.. Custos da atividade de governança corporativa sob o enfoque da controladoria moderna. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**, 2005.

SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P.; TAKEUCHI, K. P. A análise estrutural do ensino superior privado sob perspectiva. **SEGeT-SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 3, p. 1-12, 2006.

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. Disponível em: <http://www.springjournals.net/full-articles/springjournals.netglobalarticlesindex=4seniwoliba.pdf?view=inline> Acesso em: 12 ago. 2017.

SERRAT, O. **Apprecitive Inquiry. In: Knowledge solutions: tools, methods, approaches to drive development forward and enhance its effects**. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank 2008. Disponível em: <http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/Knowledge-Solutions-1-38.pdf> Acesso em nov. 2017.

SILVA, R.; MENEGAT, J.; SARMENTO, D. F.. Business Model Canvas: contribuições para gestão estratégica das instituições de ensino superior privadas. **Gestão Contemporânea**, n. 19, 2017.

SILVA, I. C.; COSTA FILHO, C. G.; BRITO, M. J. Investigação Apreciativa e Pesquisa-ação: Relação Dialógica, Complementaridade ou Oposição? . **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, p. 163-172, 2016.

SILVA, T. P. da; 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.

SIQUEIRA, T. C. A. Ensino superior privado: notas sobre o trabalho dos docentes nas instituições particulares de ensino superior em Brasília. **Revista de Ciências Sociais**, v. 40, n. 2, 2009. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/revcienso/article/viewFile/486/468>. Acesso em 12 de dezembro de 2017.

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. V.; MCNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. **Revista Psicologia & Sociedade**. v. 22, n. 3, p. 598-607, 2010.

SOUZA, J. S. C. **Gestão Universitária em Instituição Particulares: Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão.** 2007. 208 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

SOUTO, S. D. A. S.. **Configuração institucional da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco: uma perspectiva institucional e apreciativa.** 2017. 130 f. Dissertação (Mestrado – Controladoria). Universidade Federal de Rural Pernambuco, 2017.

SOUZA, M. A.; OTT, E.. Controle gerencial em organizações particulares de ensino superior: Reflexões sobre o enfoque da gestão descentralizada e da controladoria. In: **VIII CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS-Instituto Internacional de Costos. Anais... Punta Del Este.** 2003

SOBRAL, K. B. S. **Utilização da Investigação Apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança.** 2013. 135f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **História da Contabilidade: Foco nos Grandes Pensadores.** São Paulo: Atlas, 2008.

SCHLOMBS, C. et al. Changing an Institutional Environment through Appreciative Inquiry: Rochester Institute of Technology's College of Liberal Arts. **The Seneca Falls Dialogue Journal**, v. 1, n.1, p. 8, 2015.

SPREITZER, G. M. (Eds.). **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship.** Oxford: Oxford University Press, 2011.

TACHIZAWA, T.; DE ANDRADE, R. O. B.. **Gestão de instituições de ensino.** FGV editora, 1999.

TASHAKKORI, A.; CRESWELL, J. W. Exploring the nature of research questions in mixed methods research. 2007.

TEIXEIRA, O. C. **Contribuição ao Estudo das Funções e Responsabilidade do Controller nas Organizações** 2003. 156f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

THOMAS, E. C. Appreciative Inquiry: a positive approach to change. **Public Policy & Practice**, v. 5. n. 2. p. 1-6, november 2005.

YOSHIKAWA, D. M. **Contribuição ao estudo da utilização de indicadores estratégicos de gerenciamento – “scorecards” – pela controladoria em instituições financeiras.** São Paulo, 1997. 135f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4 ed. São Paulo: Bookman, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

VERHINE, R. E. Avaliação e regulação da educação superior: uma análise a partir dos primeiros 10 anos do SINAES. **Avaliação**, v. 20, n.3, p. 603-619, nov. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v20n3/141-03-0063.pdf> Acesso em 02 de set. 2017.

VIEIRA, S. A; RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M.. Relatórios contábeis gerado pela Controladoria para o controle de gestão: um estudo de caso em uma empresa de construção civil. **Pensar Contábil: CRCRJ**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 23, p. 44-50, fev./ abr. 2004.

VOGT, M.; DEGENHART, L.; LAVARDA, C. E. F.. Motivações, habilidades e competências do *Controller* na percepção de alunos que cursam pós-graduação em Controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**. Florianópolis,, v. 16, n. 48, 2017.

ZAPPELLINI, M B; FEUERSCHÜTTE, S G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241, 2015.

WHITNEY, D.; TROSTEN-BLOOM, A. Why Appreciative Inquiry Works. In: **The Power of Appreciative Inquiry**. 2ª ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. p. 265-284, 2010.

_____. The appreciative organization as a liberating space. **AI Practitioner**. February, p. 5-8, 2004. Disponível em: https://www.taosinstitute.net/Websites/taos/images/ResourcesManuscripts/whitney_Appreciative-Org-as-Liberating-Space-AI-Practitioner-2004.pdf> . Acesso: 10 nov. 2017.

WU, Hung-Yi et al. Ranking universities based on performance evaluation by a hybrid MCDM model. **Measurement**, London, v. 45, n. 5, p. 856-880, 2012.


APÊNDICE A – Slides de Apresentação



**DELINEAMENTO DA CONTROLADORIA
SEGUNDO A PERSPECTIVA DA ABORDAGEM
APRECIATIVA: A EXPERIÊNCIA EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**


Mestrando: Givanildo Pereira de Souza
Orientadora: Profª. Drª Rezilda Rodrigues Oliveira

Igarassu, Fevereiro/2018




Agenda

- ▶ Apresentação
- ▶ Objetivo da Pesquisa
- ▶ O que é a Investigação Apreciativa
- ▶ Princípios da Investigação Apreciativa
- ▶ O Ciclo de 5-D
- ▶ Como Aplicar a Investigação Apreciativa - As Oficinas
- ▶ Núcleo Positivo
- ▶ A Escola do Tópico Afirmativo



Objetivo da Pesquisa

- ▶ Analisar como a INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA pode contribuir para o processo de inovação e mudança em decorrência da implantação de uma CONTROLADORIA na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu (FACIG).




O que é a Investigação Apreciativa

A-pre-ci-ar = valorar, o ato de reconhecer o melhor nas pessoas ou no mundo à nossa volta, afirmando as forças, sucessos e potenciais passados e presentes, perceber essas coisas que dão vida - *saúde, vitalidade, excelência* - aos sistemas vivos.

Investigar = O ato de exploração e descoberta. Fazer perguntas, estar aberto a ver novos potenciais e possibilidades.


Cooperides, Whitney e Stavros



O que é a Investigação Apreciativa

- ▶ Enfoque as organizações em suas qualidades mais positivas
- ▶ Avalia essas qualidades para realçar a organização

A Investigação Apreciativa é o estudo do que funciona bem.



O que a IA tem de diferente?

- ▶ É propositalmente positiva.
- ▶ É construída nos sucessos passados.
- ▶ É fonte fundamental e abrange a todos.
- ▶ É altamente participativa.
- ▶ Proporciona um “diálogo interno” positivo.
- ▶ Estimula a visão e a criatividade
- ▶ Acelera a mudança

O que a IA tem de diferente?

Abordagem Solução de Problemas	Abordagem Investigação Apreiativa
"Necessidade social" Identificação do problema	Apretação (Percebendo o Melhor que Existe)
Análise de causas	Visualizando "O que pode ser"
Análise de possíveis soluções	Distinguido sobre "O que Deve'ser"
Planejamento de Ação (Tratamento)	Inovando "O que será"
Organizar é um problema a ser solucionado	Organizar é um estado (capacidade infinita) a ser alcançado

Fonte: Cooperider, Whetten, Steiner, 2004, p. 14.

Os Princípios Fundamentais da IA

PRINCÍPIOS	DESCRIÇÃO
Construtivista	O conhecimento social e o futuro das organizações estão interagidos. A mudança organizacional é construída através de colaboração entre a imaginação e a força da realidade da mente. Dessa forma, propõem que conhecimento organizacional é construído de forma coletiva.
Simultaneidade	A investigação e a mudança devem acontecer ao mesmo tempo. Investigação é intervenção e intervenção é mudança.
Político	A organização é um livro aberto, e sua história é constantemente escrita por diversos autores participantes. Assim, "passado, presente e futuro são fontes infinitas de aprendizagem, inspiração e interpretação" "Não a organização é um sistema aberto, que depende do seu capital humano para trazer à tona sua visão e seu propósito".
Antecipatório	A mudança e a melhoria na organização se dão pela imaginação coletiva e o discurso acerca do futuro que se deseja. Imagem do futuro orienta o que poderá ser chamado de comportamento atual de qualquer organização. Assim, quando se projeta imagem do futuro, o sonho começa a ser construído.
Positivo	A utilização da linguagem sempre afirmativa e o conhecimento positivo cria um ambiente organizacional propício e favorável a mudanças positivas. As organizações, como construções humanas, são sistemas amplamente afirmativos, e são reativas ao pensamento positivo e ao conhecimento positivo.

O Ciclo de 5-D

Aplicações da IA

- ▶ Aplicável em qualquer organização - com fins lucrativos ou sem fins lucrativos.
- ▶ Identifica e alavanca o Núcleo Positivo de uma organização para assegurar o seu sucesso contínuo.
- ▶ Mudança positiva de ao longo prazo para a organização.

O que é o Núcleo Positivo?

REALIZAÇÕES	INDICADORES VIVOS
Oportunidades estratégicas	Valores vividos
Pontos fortes do produto	Macrotendências positivas
Bens técnicos	Capital social
Inovações inéditas	Espírito coletivo
Pensamentos elevados	Conhecimento agregado
Melhores práticas de negócios	Bens financeiros
Emoções positivas	Visões de futuro positivas
Sabedoria de organização	Alianças e parcerias
Competências centrais	Pontos fortes na cadeia de valor
Visões de possibilidade	Vantagens estratégicas
Capacidade de liderança	Recursos relacionais
Linhas de produtos	Fidelidade do cliente

Fonte: Cooperider e Steiner, 2004, p. 14.

O que é o Tópico Afirmativo

- ▶ É o ponto de partida e o aspecto estratégico mais importante de qualquer processo de IA.
- ▶ Selecionar tópicos afirmativos é uma oportunidade para que os integrantes de uma organização estabeleçam um curso estratégico para o futuro.
- ▶ Todos os tópicos tornam-se uma agenda da organização para a aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e ação. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 19)

A IA já foi usada para:

- ▶ Criar visão e estratégia comuns para o futuro;
- ▶ Acelerar a aprendizagem organizacional;
- ▶ Acelerar a disseminação da inovação;
- ▶ Melhorar a comunicação;
- ▶ Planejamento estratégico;
- ▶ Mudança de cultura organizacional, e
- ▶ Outros.

Então vamos começar...

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA MESTRADO EM CONTROLADORIA TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Sr(a) a participar, como voluntário(a), deste processo de coleta de dados da pesquisa: **DELINEAMENTO DA CONTROLADORIA SEGUNDO A PERSPECTIVA DA ABORDAGEM APRECIATIVA: A EXPERIÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**, que está sob responsabilidade do pesquisador mestrando: GIVANILDO PEREIRA DE SOUZA, e sob orientação da Prof^a Dr^a REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA.

As informações colhidas, compartilhadas, discutidas serão validadas por todos os entrevistados como requer o modelo de pesquisa-ação colaborativa e ajudarão a delinear uma visão positiva e generativa da organização a partir do que se faz de melhor e o que se pode fazer no futuro.

Asseguramos que as informações fornecidas nas entrevistas permanecerão anônimas, contudo, não confidenciais, ou seja, as histórias, comentários, sugestões e exemplos serão compartilhados sem nenhuma vinculação aos seus nomes, sendo os autores identificados somente como membros e/ou participantes. A assinatura ao final do termo implicará aceitação.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO

Eu, _____, inscrito no CPF sob o nº _____, abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa, **Delineamento da Controladoria Segundo a Perspectiva da Abordagem Appreciativa: A Experiência em uma Instituição de Ensino Superior**, como voluntário(a). Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como sobre o anonimato das informações por mim prestadas.

Igarassu, 01 de março de 2018.

Assinatura

APÊNDICE C – Tópico Afirmativo**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA
MESTRADO EM CONTROLADORIA
ENTREVISTA Apreciativa****D1 - Definição – Tópico Afirmativo****Oficina:** ____/____/____

1. Descreve qual a importância da implantação bem-sucedida de uma Controladoria na FACIG, e como ela pode contribuir para o modelo de gestão?

2. De acordo com a sua resposta, qual frase afirmativa abaixo ela pode ser resumida? Você é livre para escolher ou criar uma frase que resuma sua resposta.
 - a. (___) A implantação bem-sucedida da Controladoria na FACIG contribui de forma positiva para inovação e mudança em sua estrutura e funcionamento.
 - b. (___) A implantação bem-sucedida da Controladoria na FACIG contribui estrategicamente para a melhoria do processo de gestão.
 - c. (___) A implantação bem-sucedida da Controladoria na FACIG influencia o desempenho organizacional contribui positivamente para sua gestão estratégica.
 - d. (___) A implantação bem-sucedida da Controladoria na FACIG contribui para a concretização de um modelo de gestão pautado no processo de inovação e mudanças nesta Instituição de Ensino Superior.

APÊNDICE D – As Descobertas



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA
MESTRADO EM CONTROLADORIA
ENTREVISTA Apreciativa

D-2 – Descobertas

Oficina: ____/____/____

- 1- Relembrando sua trajetória na FACIG, descreva uma experiência valiosa, um ponto alto ou uma realização mais exitosa, fruto de inovação e mudança, no momento em que você estava mais animado(a) e envolvido(a) com a Instituição. Descreva com detalhes a situação, as pessoas envolvidas e o que fez desse momento uma experiência tão valiosa para você. Que ações você e outras pessoas adotaram? Quais foram os resultados e os benefícios recebidos. Conte-nos a sua história. (ALMEIDA, 2013, p. 128)
- 2- Em única palavra escreva, o que significou para você essa experiência valiosa.
- 3- Voltando ao passado, descreva o que foi feito de melhor que contribuiu para o fortalecimento e a estruturação da FACIG, no sentido de fazer você vislumbrar uma organização efetiva, inovadora, com um corpo de profissionais qualificados, promovendo ensino superior com qualidade e benefícios para a sociedade (SOUTO, 2017)
- 4- O que é possível fazer de melhor para desenvolver e transformar a FACIG de agora em diante?
- 5- Sem modéstia, o que você mais valoriza em você como ser humano? Quais são as melhores qualidades ou forças que você traz para a FACIG? O que você mais valoriza em seu trabalho e na FACIG?
- 6- Quais são os principais fatores que dão vida à FACIG - forças, valores, qualidades, melhores práticas, conquistas, conhecimentos -, sem os quais ela deixaria de existir?
- 7- Quais seriam os pontos positivos da FACIG diante de uma implantação bem-sucedida da Controladoria?

APÊNDICE E – O Sonho e o Planejamento



UFRPE

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA MESTRADO EM CONTROLADORIA ENTREVISTA APRECIATIVA

D-3 – O Sonho

Oficina: ____/____/____

1. Quais são os seus três desejos para melhorar o desempenho organizacional e estratégico da FACIG?
2. Caso seja implantada a Controladoria na FACIG, qual o futuro você vislumbra para esta Instituição?
3. Imagine que estamos no ano de 2023 e que você acaba de acordar de um sono muito longo – cinco anos. Quando você olha ao redor, constata que a Controladoria foi implantada na FACIG e é muito bem-sucedida, exatamente da maneira que você gostaria que fosse.
 - a. Quais foram as mudanças e as inovações introduzidas?
 - b. Quais são os principais fatores que explicam o impacto positivo da implantação da controladoria na FACIG?
 - c. Qual foi a configuração adotada na implantação da controladoria na FACIG? Linha ou *staff*, ou ambas?
 - d. Qual a sua contribuição para que esse processo de inovação e mudança viessem a acontecer?
 - e. Salienta-se que uma das principais funções da controladoria é a elaboração e implementação do planejamento estratégico das organizações. Nas IES, esse planejamento é chamado de PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional. Qual o papel da Controladoria na construção e implementação desse planejamento?

- f. De maneira geral, a Controladoria precisa propor um conjunto de indicadores de desempenho operacionais, sejam nos aspectos financeiros ou não financeiros. Qual a contribuição da Controladoria para a CPA – Comissão Permanente de Avaliação, ou vice-versa.

- g. Diante da implantação da Controladoria na FACIG. Qual o perfil do profissional responsável pelo Departamento. Faça um breve resumo das competências técnicas e pessoais.