

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

ALMIR RODRIGUES DURIGON

CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR:
Percepção do seu papel sob a ótica dos gestores da UNEMAT

SÃO LEOPOLDO

2012

ALMIR RODRIGUES DURIGON

CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR:
Percepção do seu papel sob a ótica dos gestores da UNEMAT

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio de Souza

SÃO LEOPOLDO

2012

D962c Durigon, Almir Rodrigues
Controladoria em instituição pública de ensino superior: percepção do seu papel sob a ótica dos gestores da UNEMAT / por Almir Rodrigues Durigon. -- São Leopoldo, 2012.

132 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, São Leopoldo, RS, 2012.
Orientação: Prof. Dr. Marcos Antonio de Souza, Ciências Econômicas.

1.Controladoria. 2. Controladoria – Universidades e faculdades públicas. 3.Universidades e faculdades – Finanças. 4.Universidade do Estado de Mato Grosso – Controladoria. 5.Administração pública. I.Souza, Marcos Antonio de. II.Título.

CDU 658.15
658.15: 378.4
378.4:658.15

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Almir Rodrigues Durigon

CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR:
PERCEPÇÃO DO SEU PAPEL SOB A ÓTICA DOS GESTORES DA UNEMAT

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em 29 / 11 / 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Lauro Brito de Almeida - UFPR

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl - UNISINOS

Prof. Dr. Ernani Ott - UNISINOS

Prof. Dr. Marcos Antonio de Souza (Orientador)

Visto e permitida à impressão.

São Leopoldo, ____/____/____.

Prof. Dra. Clea Beatriz Macagnan

Coordenadora Executiva PPG em Ciências Contábeis

À minha família, pai, mãe, esposa e filho, mesmo no ventre, por terem suportado o dia-a-dia das minhas reflexões e aflições, sustentado no amor, carinho e compreensão.

AGRADECIMENTOS

A *Deus e Nossa Senhora Aparecida*, por estarem comigo nas viagens de Cáceres-MT à cidade de São Leopoldo RS, e em todos os momentos da minha vida, sempre me protegendo e guiando os meus passos.

Aos meus pais, *Alcyr e Maria Geruza*, pelo apoio e pela educação que recebi desde cedo, e que me ajudou a transformar sonho em realidade.

À memória de meu amado avô, *João Batista*, figura singular em minha vida, que esteve sempre presente auxiliando na minha formação pessoal.

À minha incansável, protetora, amiga, companheira, cúmplice de toda a minha jornada, esposa *Francieli*. Pelo amor, compreensão, carinho, incentivo e, principalmente, pela presença constante.

À minha maior alegria, ao meu filho que vai nascer, *Almir Gabriel*, razão de toda a minha vida de agora em diante.

À minha sogra e meu cunhado, *Cida e Edson*, pelo carinho e incentivo a mim dedicados.

Aos *meus familiares*: avó, tios, sogro, afilhada e primos, pela compreensão da minha ausência pelos meses que estive em São Leopoldo-RS.

À *Universidade do Estado de Mato Grosso e a Universidade do Vale do Rio dos Sinos* pelo suporte, apoio e incentivo para a realização deste curso, fundamental em minha formação profissional.

Ao professor Dr. *Marcos Antonio de Souza*, pela orientação, confiança, incentivo, oportunidades de aprendizado e a ajuda em escolher os rumos do trabalho. Obrigado!

Ao professor Dr. *Ernani Ott*, pela dedicação e pela atenção concedidas em todos os momentos.

Ao professor Dr. *Carlos A. Diehl* pelas críticas e sugestões sempre oportunas e construtivas, tanto em sala de aula, quanto em minha banca de qualificação.

Ao professor Dr. *Lauro Brito de Almeida* pela contribuição precisa e profícua por meio da leitura atenta, apontando lugares ainda não abordados em questões tão relevantes e fundamentais para o desenvolvimento do trabalho.

Aos colegas de mestrado que, de alguma forma, foram muito importantes para a concretização deste trabalho. Em especial *Elias Bortoli, Juliana Mattiello e Aldo Ortiz*.

Aos amigos, *Aristides da Silva e Rubens dos Santos* pela amizade, afeto e respeito e por torcerem pela concretização desse trabalho.

De maneira especial, aos amigos *Ana Maria Di Renzo e Weily Toro Machado*, pela amizade, incentivo, torcida, ajuda e principalmente, pelos momentos de desabafo nas horas de aflição.

À *Luciana*, secretária do PPG em Ciências Contábeis, pelo profissionalismo, atenção e cuidado com que lida com os mestrandos, pela atenção prestada com rapidez aos e-mails quando da necessidade de alguma informação, e, principalmente, pela amizade e confiança.

A *todos* que diretamente e indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho me incentivando e apoiando em todos os momentos deste percurso.

São as universidades que fazem, hoje, com efeito, a vida marchar. Nada as substitui. Nada as dispensa. Nenhuma outra instituição é tão assombrosamente útil (TEIXEIRA, 1988).

RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar, a percepção dos gestores da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, sobre a atuação da controladoria, observando se a controladoria está auxiliando os gestores da instituição nas suas atividades direcionadas ao cumprimento da missão institucional de atender as demandas do Estado e da sociedade. A Controladoria é um órgão que dá suporte à gestão, fornecendo informações para o processo de tomada de decisão que conduza a organização ao alcance dos resultados planejados, contribuindo assim para sua continuidade. Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória quanto aos objetivos e envolvendo aspectos quantitativos e qualitativos na abordagem do problema. A coleta de dados deu-se por meio de instrumento de pesquisa estruturado com assertivas e escalas do tipo *Likert* de cinco pontos, cuja aplicação ocorreu pessoalmente entre o pesquisador e os gestores da gestão atual (2010-2014), durante o 4º trimestre de 2011, e com os gestores da gestão anterior (2006-2010) no 2º trimestre de 2012. Em algumas situações especiais essa aplicação ocorreu por meio de correio eletrônico. Para análise quantitativa dos dados utilizou-se a mensuração do ranking médio ponderado das escalas, frequência, desvio padrão, coeficiente de variação e coeficiente de correlação de Pearson (r). Os respondentes foram agrupados em gestores da reitoria e coordenadores de *campi* atuantes nos períodos de gestão anteriormente citados. Os principais resultados retratam, sob a ótica dos gestores de ambas as gestões, que: (a) as mudanças da gestão pública pode favorecer o desenvolvimento da instituição, no entanto, percebem também que ela ainda é mais voltada para o cumprimento orçamentário; (b) a controladoria da UNEMAT é uma área que contribui para o fortalecimento e desenvolvimento da instituição, porém é necessário conhecer melhor a sua aplicabilidade; (c) a falta de estrutura material e humana mais adequada compromete o desenvolvimento das atividades com eficácia; (d) a controladoria precisa atuar mais proficuamente no auxílio da elaboração do orçamento, análises financeiras, avaliação de resultados e controle gerencial, bem como, no planejamento do processo de gestão da universidade; (e) evidenciou-se o distanciamento dos coordenadores de *campi* da atuação da controladoria, aspecto que precisa ser observado pela gestão. Há reconhecimento geral que a controladoria pode avançar muito nas suas atividades e contribuição à gestão da IPES visto ainda estar com forte viés legal de controle interno.

Palavras-chave: Gestão Pública. Controladoria. Instituição Pública de Ensino.

ABSTRACT

This study aims at identifying the perception of the managers of the University of the State of Mato Grosso - UNEMAT, about the performance of the controllership, observing whether the controllership is helping the managers of the institution in their activities aimed to the fulfillment of the institutional mission of meeting the demands of the State and of the society. The Controllership is an organ that gives support to the administration, providing information for the process of decision making that leads the organization to reach the planned results, contributing, thus, to its continuity. It is a descriptive and exploratory research, as it concerns to its goals, and involving quantitative and qualitative aspects in the approach of the problem. The collecting of data was made through instrument of research structured with assertive and scales of the type *Likert* of five points, whose applying occurred personally between the researcher and the managers of the current administration (2010-2014), during the 4th quarter of 2011, and with the managers of the previous administration (2006-2010) in the 2nd quarter of 2012. In some special situations that application occurred by e-mail. For the quantitative analysis of the data we used the mensuration medium ranking pondered of the scales, frequency, standard deviation, variation coefficient and correlation coefficient of Pearson (*r*). The respondents were pooled in managers of the rector and coordinators of *campi* actuating in the periods of administration above mentioned. The main results show, under the viewpoint of the managers of both administrations, that: (a) the changes of the public administration may favor the development of the institution, however, they also realize that it is still pointed to the fulfillment of budget; (b) the controllership of UNEMAT, is an area that contributes to the straightening and development of the institution, however it is necessary to know its applicability better; (c) the lack of a more suitable material and human structure compromises the development of the activities with effectiveness; (d) the controllership needs to act more strictly in helping the elaboration of the budget, financial analyses, evaluation of results and management control, as well as in the planning of the process of administration of the university; (e) it was clear the distancing of the coordinators of *campi* from the acting of the controllership, aspect that needs observing by the administration. There is a general recognition that the controllership can advance a lot in its activities and contribution to the administration of the IPES, since it is still with strong legal bias of internal control.

Keywords: Public Administration. Controllership. Public Institution of Teaching.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Componentes principais do modelo da gestão patrimonial.....	25
Figura 2: Componentes principais do modelo da gestão burocrática.....	27
Figura 3: Componentes principais do modelo da gestão gerencial.....	32
Figura 4: Divisão da IES quanto a sua administração.....	38
Figura 5: Atividades da controladoria.....	54
Figura 6: Estrutura organizacional geral da UNEMAT.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Princípios da Nova Gestão Pública.....	31
Quadro 2: Leis que apresentam o termo controle.....	49
Quadro 3: Estudos relacionados nacionais	57
Quadro 4: Estudos relacionados internacionais	61
Quadro 5: Funções básicas da controladoria no âmbito da UNEMAT.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de IES por categoria administrativa - 2004 a 2010.....	40
Tabela 2: Integrantes das gestões 2006-2010 e 2010-2014	66
Tabela 3: Dimensões de análise de coeficiente de variação.....	69
Tabela 4: Dimensões de análise de coeficiente de correlação.....	69
Tabela 5: Recursos humanos UNEMAT	72
Tabela 6A: Perfil dos gestores da UNEMAT - gestão 2010-2014	77
Tabela 6B: Perfil dos gestores da UNEMAT - gestão 2006-2010	78
Tabela 7A: Mudanças conceituais sobre a gestão pública - gestão 2010-2014.....	80
Tabela 7B: Mudanças conceituais sobre a gestão pública - gestão 2006-2010.....	82
Tabela 8: Ranking médio total das mudanças conceituais sobre a gestão pública...84	
Tabela 9A: Estrutura da controladoria na UNEMAT - gestão 2010-2014	85
Tabela 9B: Estrutura - da controladoria na UNEMAT - gestão 2006-2010.....	87
Tabela 10: Ranking médio total da estrutura da controladoria	89
Tabela 11A: Posicionamento do <i>controller</i> e da controladoria na UNEMAT - gestão 2010-2014.	90
Tabela 11B: Posicionamento do <i>controller</i> e da controladoria na UNEMAT - gestão 2006-2010.	93
Tabela 12: Ranking médio total do posicionamento do <i>controller</i> e da controladoria.	95
Tabela 13A: Controladoria na elaboração de orçamentos na UNEMAT - gestão 2010-2014	97
Tabela 13B: Controladoria na elaboração de orçamentos na UNEMAT - gestão 2006-2010	98
Tabela 14: Ranking médio total da controladoria na elaboração de orçamentos.....	99
Tabela 15A: Controladoria na gestão financeira e avaliação de resultados na UNEMAT - gestão 2010-2014	101
Tabela 15B: Controladoria na gestão financeira e avaliação de resultados na UNEMAT - gestão 2006-2010	103
Tabela 16: Ranking médio total da controladoria na gestão financeira e avaliação de resultados.....	106
Tabela 17A: Controladoria no controle gerencial - gestão 2010-2014	107

Tabela 17B: Controladoria no controle gerencial - gestão 2006-2010	109
Tabela 18: Ranking médio total da controladoria no controle gerencial	110
Tabela 19: Percepção geral dos gestores 2010-2014 e 2006-2010 relativo ao ranking médio total das assertivas analisadas.....	111
Tabela 20: Correlação entre a percepção dos respondentes.....	112
Tabela 21: Correlação entre as respostas das assertivas.....	113

LISTA DE ABREVIATURAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CV	Coeficiente de Variação
DP	Desvio Padrão
EUA	Estados Unidos da América
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IES	Instituição de Ensino Superior
IPES	Instituições Públicas de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes Bases
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
NGP	Nova Gestão Pública
<i>NPM</i>	<i>New Public Management</i>
MEC	Ministério da Educação
NUPEGEC	Núcleo de Pesquisa em Gestão de Custos
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UNEMAT	Universidade do Estado de Mato Grosso
USP	Universidade de São Paulo
PGPs	Políticas de Gestão Pública
RM	Ranking Médio

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO	18
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	20
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 GESTÃO PÚBLICA	22
2.1.1 Gestão Pública Patrimonialista	24
2.1.2 Gestão Pública Burocrática	26
2.1.3 Gestão Pública Gerencial	29
2.2 SURGIMENTO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	33
2.2.1 A Criação de Ensino Superior Profissionalizante no Brasil	34
2.2.2 A Institucionalização de Universidades no Brasil	35
2.2.3 A Universidade no Brasil após 1945	36
2.2.4 Características das Instituições de Ensino Superior	37
2.3 INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR	41
2.3.1 O Ambiente das Instituições de Ensino Superior	42
2.3.2 Gestão das Instituições Públicas de Ensino Superior	44
2.4 CARACTERIZAÇÃO DA CONTROLADORIA	46
2.4.1 Aspectos Gerais da Controladoria	46
2.4.2 A Controladoria nas Instituições Públicas	49
2.4.3 Controladoria nas Instituições Públicas de Ensino Superior	52
2.5 ESTUDOS RELACIONADOS.....	56
2.5.1 Estudos Nacionais	56
2.5.2 Estudos Internacionais	60
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	64

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	64
3.2.1 Quanto aos Objetivos	64
3.2.2 Quanto à Abordagem do Problema	65
3.2.3 Quanto aos Procedimentos Técnicos	66
3.3 POPULAÇÃO DO ESTUDO.....	66
3.4 COLETA DE DADOS	67
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	68
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	70
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	71
4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA UNEMAT	71
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	72
4.3 CONTROLADORIA DA UNEMAT	75
4.4 PERFIL DOS RESPONDENTES	76
4.5 ANÁLISES DOS DADOS	79
4.5.1 Mudanças Conceituais Sobre a Gestão Pública.....	79
4.5.2 Estrutura Física e Humana da Área de Controladoria.....	85
4.5.3 O Responsável pela Controladoria e a Satisfação dos Gestores	89
4.5.4 O Papel da Controladoria na UNEMAT	96
4.5.4.1 O Papel da Controladoria na Elaboração de Orçamentos.....	96
4.5.4.2 O Papel da Controladoria na Gestão Financeira e Avaliação de Resultados.....	100
4.5.4.3 A Controladoria no Controle Gerencial.....	106
4.5.5 Percepção Geral dos Gestores das Duas Gestões Relativos aos Ranking Médio Total	111
4.5.6 Análise do Coeficiente de Correlação	112
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	115
5.1 CONCLUSÃO.....	115
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	118
REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	131

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Assim como ocorre em outros segmentos de atividades, as discussões envolvendo as Instituições de Ensino Superior – IES se apresentam de várias e diferentes formas, abrangendo análises e interpretações sobre suas histórias, seus impasses, seus desafios e a forma como administram seus recursos (VENTURINI *et al.* 2010).

O setor educacional cada vez mais se encontra afetado pelas mudanças de mercado e, nesse contexto, as universidades são pressionadas a buscar melhorias, tanto na gestão acadêmica quanto administrativa. Para Scharmach (2010), a competitividade no setor da educação é um fato expressivo ao observar a expansão de instituições de ensino superior no cenário brasileiro, exigindo delas padrões de eficiência e eficácia.

A busca pela maior eficiência e eficácia também tem repercutido nas demais instituições do setor público. Segundo Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) elas são pressionadas a melhorar o seu desempenho e apresentar transparência na forma como operam suas atividades. Gerigk *et al.* (2007) já têm se manifestado a respeito dessa realidade, afirmando que as administrações públicas estão vivendo mudanças e transformações de ordem financeira, estrutural e comportamental, o que faz com que os gestores harmonizem as mudanças ocorridas no ambiente com a prestação de um serviço público que atenda às necessidades da sociedade.

Brown, Waterhouse e Flynn (2003), afirmam que o setor público procura seguir práticas gerenciais desenvolvidas pelo setor privado, com o intuito de alcançar melhor desempenho em produtividade, eficiência e redução de custos. Nessa mesma linha de pensamento, Ongaro (2004) enfatiza que as atividades que visam à melhoria das instituições públicas devem ser adaptadas do setor privado, considerada as características específicas da esfera pública.

Secchi (2009) e Hood e Peters (2004) reconhecem que desde a década de 1980 as administrações públicas procuram realizar transformações substanciais, implantando instrumentos e mecanismos inspirados na atuação do setor privado. Linna *et al.* (2010) esclarecem que nunca se debateu tanto os aspectos da produtividade, da eficiência dos processos e decisões no setor público como na

atualidade. Para eles, é o reconhecimento de que a produtividade do setor público é tão necessária e relevante quanto à do setor privado para o desenvolvimento econômico de um país e em benefício dos cidadãos.

Inseridas nessa conjuntura de gestão por resultados, as Instituições Públicas de Ensino Superior – IPES, conforme pontuam Venturini *et al.* (2010), são constantemente questionadas sobre a qualidade de suas atividades e a maneira como administram os recursos que a sociedade coloca à sua disposição. Dessa forma, assim como toda organização contemporânea, as IPES precisam atender às mudanças e aos avanços que a competitividade exige, forçando-as a criarem, continuamente, mecanismos acadêmicos e administrativos para diferenciar-se se destacando no mercado. Esta é, na realidade, uma forma de justificar a sua existência.

Venturini *et al.* (2010) acrescentam que devido às mudanças transformadoras do ambiente, as IPES são desafiadas a manter a sua qualidade acadêmica e administrativa, conquistando credibilidade e legitimidade junto à sociedade em que estão inseridas. Dessa forma, necessitam administrar os seus recursos com eficiência e eficácia, de modo que contemplem os interesses da organização e da sociedade como um todo.

Apesar dessa maior ênfase na atualidade sobre a gestão pública, é necessário destacar que essa exigência legal já está estabelecida há muito tempo. A Constituição Federal de 1988, art. 37, por exemplo, determina que os recursos públicos devem ser geridos de acordo com o princípio constitucional da eficiência e dos demais princípios que norteiam a administração pública. Para que isso ocorra, as instituições públicas, em geral, demandam o uso de instrumentos que possam auxiliar os gestores a desempenhar seu papel de modo a aplicar os recursos adequadamente. Nesse sentido, dentre os vários instrumentos utilizados na busca de uma moderna e eficaz gestão das IPES, a controladoria, conforme destaca Slomski (2005), tem sido reconhecida como uma atividade de papel relevante no alcance desse objetivo.

A controladoria surge como uma atividade que pode trazer contribuições relevantes para o setor público, especificamente no âmbito administrativo das IPES. Essa atividade pode auxiliar as IPES no desempenho do seu papel, demonstrando clareza e eficiência nas suas atividades. Granlund e Taipaleenmäki (2005) afirmam que a controladoria ao assumir a função de fornecedora de informações para o

processo de tomada de decisão dentro de uma organização, pode proporcionar aos gestores maior segurança na utilização de seus recursos.

Nessa mesma linha de entendimento, Guimarães *et al.* (2009) enfatizam que as atividades de controladoria para uma instituição, seja ela pública ou privada, tendem a propiciar aos gestores instrumentos que permitem uma visão holística das aplicações de recursos na entidade, a fim de verificar como suas metas poderão ser alcançadas e, dessa forma, tomar as melhores decisões. Lima *et al.* (2011) reafirmam tal entendimento, assumindo que a controladoria oferece instrumentos que possibilitam a organização ser conduzida para o alcance dos melhores resultados.

Scharmach (2010), ao comentar sobre as competitividade que existe entre as universidades de ensino superior pública e privada, afirma que os gestores das universidades, de forma geral, devem desenvolver instrumentos que possibilitem uma gestão eficaz com resultados satisfatórios para a instituição e para a sociedade. A autora observa que a sociedade apresenta uma expectativa sobre a qualidade e a eficiência que as instituições de ensino oferecem aos profissionais que por elas são formados. Ela enfatiza que os cidadãos satisfeitos com a atuação, tanto acadêmica quanto administrativa da instituição, podem gerar valores para a sociedade.

Dada a contemporaneidade da discussão sobre novos formatos e instrumentos aplicáveis à gestão pública, e em particular da controladoria, considerando-a como o foco deste estudo, uma consequência natural parece ser a procura por se conhecer, empiricamente, o seu estágio de atuação em instituições públicas de ensino superior, como forma de avançar na melhor compreensão do tema.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

As instituições públicas de ensino superior tem por principal objetivo a formação profissional da sociedade, que ao mesmo tempo contribui para o seu desenvolvimento e utiliza de seus serviços. A preocupação com o desenvolvimento da sociedade tem possibilitado aos gestores das IPES requererem uma gestão que contemple conhecimentos, habilidades e valores, razão pela qual procuram utilizar instrumentos e mecanismos que favoreçam a obtenção de resultados satisfatórios.

Diante do contexto apresentado anteriormente, e partindo-se da premissa de que as IPES necessitam de instrumentos que favoreçam o seu adequado desempenho particularmente quanto à controladoria, a questão que orienta esta pesquisa é:

Qual a percepção dos gestores da Universidade do Estado de Mato Grosso sobre a atuação da controladoria?

1.3 OBJETIVOS

Em decorrência do problema de pesquisa enunciado emerge o seguinte objetivo geral.

1.3.1 Objetivo Geral

Descrever a percepção dos gestores da Universidade do Estado de Mato Grosso, sobre a atuação da Controladoria.

1.3.2 Objetivos Específicos

De forma a atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer a percepção dos gestores quanto às mudanças conceituais da gestão pública;
- b) Caracterizar o papel da controladoria em IPES;
- c) Entender os conceitos de eficiência e eficácia em IPES.
- d) Verificar a estrutura formal da atividade de controladoria;
- e) Identificar as atribuições formais da controladoria instituída na UNEMAT.

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

A finalidade desta pesquisa é estudar o papel da controladoria em instituição pública de ensino superior, especificamente na Universidade do Estado de Mato Grosso. O questionamento desse trabalho é reflexo da motivação que surge com as

mudanças e transformações sociais nos órgãos públicos em relação à prática da controladoria, especialmente as mudanças que atingem as instituições de ensino superior, conforme os estudos de Fahl (2006), Oliveira (2010) e Tayib e Hussin (2011).

As razões que justificam a necessidade de se conhecer a percepção dos gestores da UNEMAT sobre a atuação da controladoria se fundamentam por serem eles os principais usuários das informações e suporte oferecidos pela controladoria, e são tais informações que baseiam as decisões tomadas por eles no processo de gestão da instituição.

Dessa forma, esta pesquisa, possibilita observar se a Controladoria, na ótica dos gestores, está auxiliando a instituição a alcançar os objetivos necessários ao atendimento das demandas do Estado e da sociedade de forma eficiente e eficaz.

A justificativa e a contribuição dessa pesquisa baseiam-se por dois vieses, o primeiro de ordem teórica e o segundo de ordem prática. Do ponto de vista teórico, contribui para que se conheça a atuação da controladoria em uma IPES, além de servir como referência a outros estudos correlatos, favorecendo futuras pesquisas com esse foco. Em termos práticos, a pesquisa produz informações que poderão ser útil aos gestores da UNEMAT, principalmente no que se refere à atuação da controladoria no âmbito da gestão pública. Além disso, a reflexão sobre a atuação da controladoria pode direcionar ações de melhoria para um desempenho favorável.

A relevância e contribuição desta pesquisa também podem ser confirmadas pela atenção que pesquisadores internacionais têm dedicado em seus estudos sobre a gestão das universidades públicas e privadas, destacando-se Barlas e Diker (1996), Hutaibat, Alberti-Alhtaybat e Al-Htaybat (2011), Tayib e Hussin (2011), Ofori e Atiogbe (2011) apresentados na seção 2.5 deste estudo.

Além desses autores, destacam-se Maynard e Stammerman, (1974), Ferreira (2001), Lima (2005), Machado (2005), Muraro, Souza e Diehl (2007) Pettersen e Solstad (2007), Dittadi (2008), Freire (2010), Borsato *et al.* (2010), Santos (2011), Peleias *et al.* (2011), que desenvolveram trabalhos voltados para a prática de controladoria em instituição de ensino superior pública e privada, também abordados na seção 2.5.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para o aprofundamento das discussões teóricas e práticas sobre o assunto em questão, estabelecendo

informações que auxiliem os gestores públicos de instituições de ensino superior no planejamento de metas e estratégias de suas organizações.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Esta pesquisa investiga a atuação da Controladoria na percepção dos gestores da Universidade do Estado de Mato Grosso.

Não faz parte do plano dessa pesquisa propor, estabelecer ou normatizar práticas de controladoria que possam fornecer informações aos gestores. Também está fora do seu escopo avaliar ou detectar o nível de real necessidade de uso das práticas de controladoria para a continuidade da universidade em estudo.

A linha de pesquisa a qual se insere o presente estudo é “Controle de Gestão”, do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Além disso, a pesquisa é desenvolvida no âmbito do Núcleo de Pesquisa em Gestão de Custos – NUPEGEC, cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq e coordenado pelo Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza, cujas linhas de pesquisa são controladoria, contabilidade gerencial e gestão estratégica de custos.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro é composto da contextualização do tema, da identificação do problema, dos objetivos, da justificativa e da sua delimitação.

No segundo capítulo são apresentados os principais aspectos teóricos sobre o tema da pesquisa, dividida em cinco tópicos principais: contextualização sobre gestão pública, surgimento das instituições de ensino superior no Brasil, a controladoria, sua caracterização e atuação nas instituições públicas, especificamente nas IPES. Finaliza o capítulo a apresentação dos estudos relacionados.

No terceiro capítulo é abordada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, envolvendo a sua classificação quanto aos objetivos, abordagem do problema e procedimentos técnicos.

Apresenta-se no quarto capítulo a apresentação e análise dos dados coletados na IPES pesquisada.

No quinto capítulo é apresentada a conclusão acerca das análises realizadas, resgatando os objetivos propostos; na sequência discorre-se sobre as recomendações para futuras pesquisas. E, ao final, mencionam-se as referências que serviram de aporte teórico para o desenvolvimento da pesquisa e o apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada uma abordagem teórica sobre a gestão pública e os principais aspectos dos modelos de gestão. Também faz parte do conteúdo deste capítulo um percurso histórico sobre as instituições de ensino superior no Brasil, enfatizando a instituição pública de ensino superior. A apresentação teórica sobre a controladoria e os estudos relacionados empíricos internacionais e nacionais sobre as práticas da controladoria nas universidades de ensino superior públicas ou privadas, também se fazem presente nesse capítulo.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

As discussões sobre a qualidade da gestão pública têm-se reportado, historicamente, a modelos que potencialmente contribuem para melhores desempenhos das instituições públicas. Catelli e Santos (2004) ressaltam que a gestão pública tem-se tornado uma preocupação constante para os cidadãos estimulados a participar da vida social e política das entidades públicas. Segundo os autores, isso ocorre por meio das vias de comunicação, observando os impactos dos planos, a aplicação dos recursos, os déficits e superávits públicos e os efeitos dessas atividades na qualidade de vida dos integrantes de diversos setores da sociedade.

Os gestores procuram novas formas de gerir os recursos públicos visando a otimização da sua aplicação de forma que atenda as reais necessidades da sociedade. Aspecto observado no estudo de Gerigk *et al.* (2007) ao afirmarem que os gestores buscam interpretar as carências e anseios da sociedade e assim melhorar desempenho dos serviços públicos.

Analisar aspectos da gestão pública, conforme Souza (2007a), passa por compreender que ela é permeada por elementos e características das heranças, crenças, culturas e práticas consolidadas nos modelos de gestão que a administração pública tem vivenciado ao longo do tempo. Os modelos de gestão pública patrimonialista, burocrática e gerencial são formas de administração que procuram captar e refletir as abstrações da realidade social.

Nessa direção, Souza (2007a) entende que no modelo patrimonialista o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano e

caracteriza-se pela indefinição e uso entre o que é público e o que é privado. Tais benesses, normalmente representadas por práticas de doações e liberações de benefícios realizados pelo Estado, são direcionadas para atender a uma determinada clientela ou grupo político. Conforme sinaliza o autor, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.

O modelo de gestão burocrático, segundo Pacheco (2002), marcou a gestão pública com soluções dos problemas administrativos do Brasil. Bresser-Pereira (1996) explica que a administração pública burocrática foi adotada para substituir e restringir os problemas da administração patrimonialista. O autor acrescenta que apesar da adoção da administração pública burocrática, a pressuposição de eficiência em que se pautou essa forma de administrar não se revelou efetiva, dado que não conseguiu superar os problemas da gestão baseada na falta de discriminação entre patrimônio público e privado.

Para Fillippim, Rossetto e Rossetto (2010) o modelo burocrático, além de não conseguir superar o patrimonialismo, tornou-se um fim em si mesmo. Os autores enfatizam que censurar a burocracia não significa deixar de reconhecer que ela representou um progresso em relação ao patrimonialismo. É preciso admitir também que ela tem aspectos de controle que contribuíram e ainda continuam contribuindo de forma importante para a gestão pública brasileira.

Apesar dessas melhorias do modelo burocrático, a busca e o desenvolvimento de novos modelos de gestão têm persistido, culminando no surgimento de outra configuração denominada Nova Gestão Pública - NGP. De acordo com Barzelay (2003), a NGP aborda discussões sobre a estrutura organizacional de gestão e controle da administração pública, buscando respostas relacionadas ao modo de estruturar, gerenciar e controlar os sistemas burocráticos públicos. Fidelis (2006) enfatiza que a Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management (NPM)*, procura promover nas organizações públicas os modelos de gestão que tem tido sucesso na iniciativa privada.

Em estudo mais específico, Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010, p.1454-1455) afirmam que "criatividade, postura empreendedora, inovação gerencial, gestão por resultados, contratos de gestão, gestão por competências" são alguns dos termos e expressões que a gestão pública nacional está procurando incorporar nas suas ações em diversas instâncias de atuação. Esses seriam, na visão dos autores, alguns exemplos práticos de como instrumentalizar a NGP.

Nessa mesma direção, Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) afirmam que as instituições públicas estão cada vez mais aderindo à lógica de mercado, adotando práticas de gestão do setor privado e concebendo o cidadão como cliente. Dessa forma, a gestão pública procura aplicar os recursos públicos com clareza, atingindo os objetivos da organização e também em satisfazer a sociedade nas suas necessidades. Conforme se depreende dos autores citados, a NGP se aplica a todo e qualquer nível de gestão pública e das instituições a ela ligadas. É o caso das instituições de ensino de qualquer nível.

A partir dessa premissa, entende-se que as IPES estão inseridas neste contexto e também se encontram afetadas pela busca de um modelo de gestão inovador na sua forma de atuação frente à cidadania, procurando soluções de ordem prática para o gerenciamento dos recursos públicos com mais eficiência e eficácia. A esse respeito, e conforme enfatizam Biazzini, Muscat, Biazzini (2011), as universidades são instituições que precisam provocar e acompanhar mudanças, adequando-se a novas situações.

Para melhor compreender cada uma dessas fases da gestão pública, apresenta-se a seguir os principais aspectos de cada um dos três modelos de gestão: patrimonialista, burocrática e gerencial.

2.1.1 Gestão Pública Patrimonialista

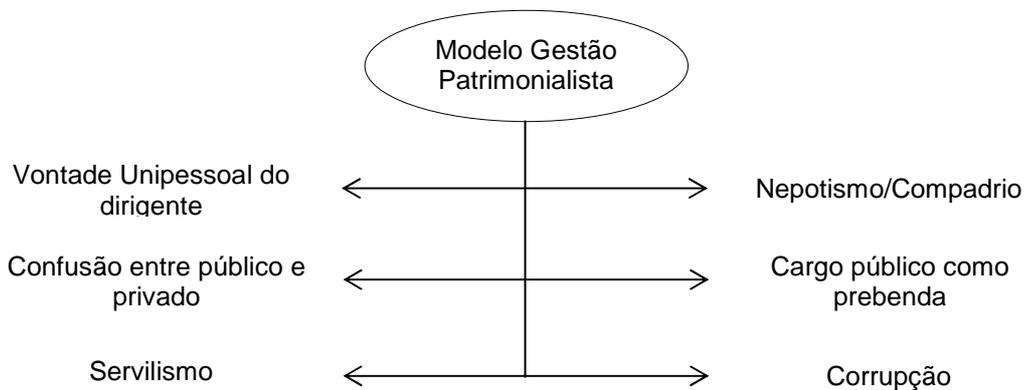
A gestão pública patrimonialista, segundo Phillipim, Rosseto e Rosseto (2010) não surgiu no Brasil, sua origem vem desde antes da queda do Império Romano, no ano de 476, nos países europeus. Há estudos que afirmam que no período da queda do Império Romano já existia, na Alemanha, um conjunto de relações e submissões que caracterizavam a estrutura medieval e que se cristalizaram nas raízes patrimonialistas. Phillipim, Rosseto e Rosseto (2010) pontuam que esse modelo patrimonialista, amparado em favores, fortaleceu algumas práticas bastante comuns na cena política da época.

Cademartori e Simões (2010) entendem que, no Brasil, desde a época em que era colônia de Portugal, a administração pública agia sob o modelo patrimonialista. A dominação patrimonial no Brasil, conforme Phillipim, Rosseto e Rosseto (2010) envolveram ações que estenderam até as práticas do clientelismo. Para Fávero (2010) a administração pública patrimonialista era representada por

elites que se alternavam no poder e por características como o nepotismo e a não separação dos patrimônios públicos e privados.

Os critérios políticos do modelo de gestão patrimonial eram pessoais, dominados pelas elites e não demonstravam preocupação com o Estado e a sociedade. As principais características representativas do modelo patrimonialista podem ser observadas na Figura 1.

Figura 1: Componentes Principais do Modelo de Gestão Patrimonialista



Fonte: (Souza, 2007a, p. 62).

Percebe-se pelos elementos da Figura 1 que a gestão patrimonialista consolidou na administração pública algumas características específicas distintas desse modelo. Havia troca de favores, clientelismo, domínio de interesses, corrupção e servilismo. Os cargos públicos eram tidos como empregos rendosos e de pouca função, normalmente cedidos a parentes ou pessoas próximas aos dirigentes. Bresser-Pereira (2001) afirma que a elite era quem detinha o poder de autoridade, sem democracia e com eleições marcadas por farsas que lhes garantiam os cargos mais abastados. A elite e a população se distanciavam consideravelmente, especialmente no que se referia à formação educacional.

A corrupção e o favoritismo são próprios a esse tipo de administração, uma vez que o patrimônio público e o privado eram confundidos na definição das monarquias absolutas, ou seja, não havia uma distinção entre os bens públicos e privados, principalmente quanto ao seu uso. Para Bresser-Pereira (2001) essa forma de administração entendia o Estado como propriedade do rei e, nesse sentido, um modelo de gestão do Estado que não visava o interesse público.

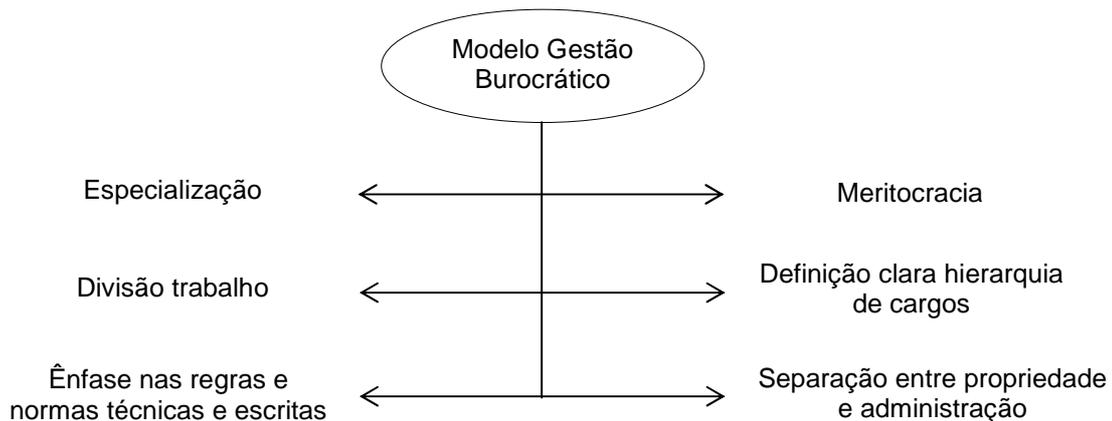
Como uma alternativa de superar o patrimonialismo praticado no país adotou-se, então a reforma do Estado no período do governo Vargas, a partir da instituição da administração pública burocrática. Assim, essa nova forma de administração foi instituída na gestão pública do país como uma tentativa de profissionalizar o serviço público prestado. Ou seja, esse modelo, conforme Souza (2007a) passou a exigir burocracias mais eficientes, articulado com a construção de um Estado moderno com projetos de desenvolvimento e industrialização nacional.

2.1.2 Gestão Pública Burocrática

Conforme Hood (1995) e Secchi (2009) o modelo burocrático, no século XVI, já era bastante disseminado nas organizações militares e religiosas, especialmente na Europa. Mas foi no século XX que apresentou uma apreciável propagação na esfera pública. Este modelo foi conhecido pela sua diversidade de aplicação em várias organizações, culminando com a sua adoção em organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Haque (2007) entende que a gestão pública burocrática emergiu em grande parte nos países capitalistas ocidentais, e que era caracterizada por procedimentos e regras escritas, documentos oficiais e hierarquia de autoridade, propagando-se para outras partes do mundo. O autor salienta que a preferência por este modelo de gestão no sudeste Asiático foi devido as suas fortes características (racionalidade, eficiência, previsibilidade, princípio do mérito e neutralidade política) e não de seus resultados adversos frequentemente criticados. Ainda conforme Haque, no sudeste da Ásia este modelo foi considerado um avanço de modernização em comparação com o modo de administração adotado até então, que tinha como princípio a hereditariedade e o parentesco.

Para melhor compreensão da estrutura da gestão burocrática na sequência é apresentada a Figura 2 com seus componentes principais.

Figura 2: Componentes Principais do Modelo de Gestão Burocrática

Fonte: (Souza, 2007a, p. 67).

A gestão pública burocrática, conforme se observa na Figura 2, apresenta características inerentes a este tipo de gestão: a especialização, a meritocracia, definição clara de hierarquia e cargos, o formalismo, a iniciativa de carreira pública, ênfase nas regras e normas técnicas e escritas e a separação entre propriedade e administração.

Dado que esse modelo de gestão surgiu para combater a corrupção e o nepotismo do modelo patrimonialista, a ênfase foi dada a rígidos instrumentos de controles em todos os processos, tais como: admissão de pessoal, contratações do Poder Público, atendimento aos anseios da sociedade, etc. Secchi (2009) aponta três características principais da gestão burocrática: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo, detalhados a seguir.

- a) **Formalidade:** caracterizada pelos deveres e responsabilidades dos membros da organização, representadas por hierarquia administrativa, documentos escritos dos procedimentos administrativos, formalização do processo decisório e formalização da comunicação interna e externa.
- b) **Impessoalidade:** trata das relações entre os membros da organização e entre a organização e ambiente externo, com clara definição das funções e linhas de autoridades.
- c) **Profissionalismo:** direcionado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. As funções são atribuídas às pessoas

por meio de competição justa, na qual o postulante deve mostrar suas capacidades técnicas, habilidades e conhecimento.

Apesar desse esforço de legalização, a gestão pública burocrática, na procura de ser eficaz no controle da gestão pública, criou o risco de transformar o controle a ela inerente em um verdadeiro fim do Estado, e não um meio para atingir seus objetivos. Nesse sentido, Fillippim, Rossetto e Rossetto (2010) entendem que a máquina administrativa volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade, tornando-se, portanto, ineficiente, cara e incapaz de atender adequadamente os anseios da sociedade.

Um fato marcante para a implantação desse modelo burocrático no Brasil, segundo Fávero (2010), foi a crise econômica da bolsa de Nova York, quando a importação do café brasileiro foi restringida pelos países desenvolvidos, enfraquecendo a oligarquia cafeeira. É quando, então, a gestão pública brasileira do governo Vargas dá início a formas de racionalização que se traduziu pelo aparecimento das primeiras carreiras burocráticas.

A modernização das estruturas de gestão do governo tornou-se uma questão importante a partir de 1930. Costa (2008) afirma que as transformações econômicas e sociais de largo alcance do processo de modernização durante esse período se desenvolveu de forma assistemática, pelo surgimento de agências governamentais com efeitos multiplicadores, e através das reformas do governo federal.

Durante as décadas de 1930 a 1970, existiu uma contradição acentuada entre as novas tarefas adotadas pelo Estado e o rápido progresso técnico em todas as áreas. Por meio de reformas parciais ou pela inobservância às regras burocráticas, políticos e burocratas buscavam adaptar a gestão pública às novas realidades (BRESSER-PEREIRA, 2000). Fica clara aqui a iniciativa de evitar os aspectos desfavoráveis dos rígidos controles e fim em si mesmo.

Uma das principais críticas ao modelo é dada por Evans e Bellamy (1995), caracterizada pela observação irrestrita ao cumprimento do orçamento, ao invés de privilegiar resultado e desempenho. Para as autoras essa abordagem rígida da visão orçamentária é ineficaz e força a gestão a concentrar-se no aspecto de responsabilidade no lugar de resultado. Hood (1995) e Pollitt e Bouckaert (2002) também criticam o modelo burocrático, enfatizam que este modelo não mais era

adequado para um novo contexto dinâmico e criativo, dado a sua ineficiência e morosidade.

Nessa sequência de busca e desenvolvimento para adaptar a administração pública às novas realidades, surge, então, um movimento internacional direcionado à criação de uma nova configuração administrativa, denominada gestão pública gerencial ou nova gestão pública.

2.1.3 Gestão Pública Gerencial

O modelo de gestão gerencial surgiu com a finalidade de possibilitar ganhos de eficiência, efetividade e eficácia para a administração pública sendo denominada *New Public Management – NPM* (Nova Gestão Pública – NGP). A *NPM* foi considerada uma solução às necessidades de introduzir mecanismos voltados para as condições de elevação da atuação da burocracia, que, até então, já mostrava sinais de declínio (REZENDE, 2002).

Kelly e Wanna (2001) afirmam que a *NPM* surgiu durante a década de 1980, como uma solução para os problemas da ineficiência do setor público, considerado como grande demais e níveis insustentáveis de dívidas do governo. Di Giacomo (2005) pontua que a implantação da *NPM* se deu primeiramente em países como Inglaterra, Canadá, Nova Zelândia, Austrália, além dos Estados Unidos.

Segundo Souza (2007a) a *NPM* surgiu como um movimento reformista da administração pública inglesa consolidando o movimento de liberalização no setor público. Para o autor, esses movimentos reformistas propostos pela *NPM* foram adotados por diversos países com referência para reformas estruturais, dentre eles o Brasil, denominando-se Nova Gestão pública.

Conforme Bresser-Pereira (1998), em países da América Latina a reforma administrativa foi formalmente orientada para substituir a gestão burocrática por uma gestão gerencial. O autor sinaliza que as práticas gerenciais são quase sempre direcionadas para programas de ajustes estruturais que visam enfrentar a crise fiscal do Estado. A esse respeito Di Giacomo (2005) esclarece que o grau e a intensidade das reformas acontecem de formas distintas, conforme a realidade de cada país.

Na concepção de Gonçalves (2003) o comodismo que a administração burocrática apresentava não exigia dos gestores nada mais do que acompanhar os procedimentos pré-estabelecidos, morosos e rotineiros da gestão pública. O autor

afirma que a gestão pública precisava de um sistema de administração mais dinâmico, capaz de realizar trabalhos em grupos e estar tão potencializado quanto o setor privado.

Para Di Giacomo (2005), a NGP se caracteriza pela utilização de práticas gerenciais com ênfase na eficácia, sem perder o caráter público do aparelho estatal. O autor sinaliza que a NGP atua adotando práticas estratégicas que visem a descentralização, a delegação de autoridade, controle do desempenho, avaliado por indicadores definidos antecipadamente, considerando o indivíduo, conforme aspectos econômicos, como consumidor ou usuário, ou em aspectos políticos, como cidadão.

A NGP, conforme explica Verbeeten (2011), é um modelo de gestão que prioriza a eficiência e a eficácia da administração, pelo aumento da qualidade dos serviços e pela redução de custos. Na concepção de Secchi (2009, p. 354) a NGP “é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade”. Compreende-se então, que a NGP dá ênfase aos resultados, e procura aumentar a governança dos órgãos públicos, desenvolvendo a capacidade de gerenciar de maneira eficiente e eficaz.

Barzelay (2000) relata que a nova administração pública é um campo de debate acadêmico e profissional no que concerne à política de gestão pública, liderança executiva e operações de governo. Para Klijn e Koppenjan (2000) a nova gestão pública representa uma tentativa de traduzir as ideias gerenciais do setor privado para organizações públicas, tais como contratação, orientação ao cliente e introdução de mecanismos de mercado. Hood e Peters (2004) comungam desse entendimento e explicam que para melhorar a eficiência e eficácia do setor público e torná-lo mais produtivo, esforços devem ser concentrados em práticas de gestão do setor privado.

Nesse contexto, dispõem-se no Quadro 1 os princípios da NGP, de acordo com a concepção de Haque (2007):

Quadro 1 – Princípios da Nova Gestão Pública

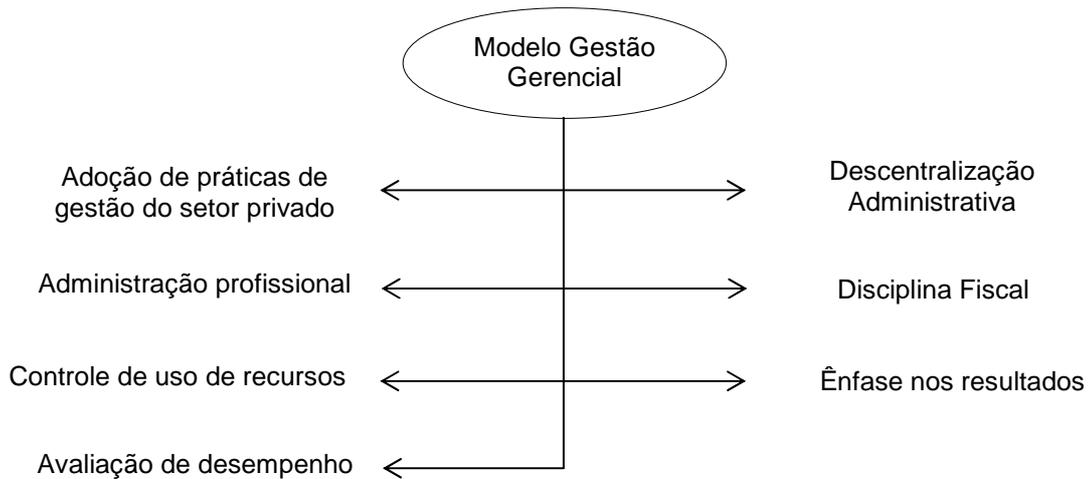
(a) redução do papel direto do setor público, a redefinição de sua função, e envolvimento do setor privado na prestação de serviços através de meios como, terceirização e parceria;
(b) reestruturação do setor público para uma maior concorrência interna entre suas várias unidades através da introdução de contratos de desempenho;
(c) expansão de autonomia operacional de gerenciamento e flexibilidade em matéria financeira e pessoal (como o encontrado em gestão de negócios);
(d) avaliação do desempenho do setor público, analisando seus resultados finais ou resultados com base nos pré-desempenho objetivados;
e) reforço da orientação para o cliente, proporcionando melhor qualidade de serviço baseado em taxas de utilização.

Fonte: Haque (2007).

Na extensão do estudo de Haque (2007) observa-se que a NGP visa às mudanças de instituições públicas burocráticas em organizações inovadoras, dinâmicas, flexíveis, respondendo às demandas da sociedade enquanto clientes-cidadãos dos serviços públicos. Fidelis (2006) também se manifesta a esse respeito e afirma que as características dessa Nova Gestão Pública são: (a) contextualizar o cidadão como um cliente em foco; (b) dar sentido claro da missão da organização pública; (c) delegar autoridades; (d) elaborar orçamento baseado em resultados.

Verifica-se, nessa nova visão de gestão, que a administração pública busca ofertar para a sociedade os melhores serviços públicos, com clareza e eficácia na aplicação dos recursos públicos. Para Kelly e Wanna (2001) as práticas orçamentárias tradicionais, por diversas vezes, impedem o Estado na procura por economia, eficiência e efetividade na prestação dos serviços, isso porque restringe a administração pública nas tomadas de decisões e na aplicação dos recursos públicos. As autoras afirmam que as reformas da *NPM* visam à mudança dos comportamentos orçamentários baseando-os em resultados favoráveis para o desenvolvimento eficaz da instituição.

Para um melhor entendimento da NGP, são apresentados, na Figura 3, os principais componentes do modelo.

Figura 3: Componentes Principais do Modelo de Gestão Gerencial

Fonte: (Souza, 2007a, p. 78).

Conforme observado pela representação na Figura 3, a NGP é um modelo de práticas de gestão derivadas do setor privado (descentralização administrativa, administração profissional, controle de recursos, ênfase nos resultados, realização de avaliação de desempenho). Uma das diferenças da NGP para a gestão burocrática reside na maneira como é feito o controle, que passa a concentrar-se nos resultados, não apenas nos processos em si, procurando garantir a autonomia do servidor para os resultados.

Silva e Fadul (2011) pontuam que, na atualidade, o novo perfil administrativo está se tornando necessário para a gestão das organizações públicas. A preocupação com os serviços prestados à sociedade, a avaliação de resultados, a divisão do poder, os riscos às decisões tomadas, são elementos que devem iniciar e fazer parte da vida diária dos gestores públicos. Para os autores, novos valores e comportamentos devem ser apropriados na instituição pública para superar novos desafios.

Por fim, Fillippim, Rossetto e Rossetto (2010) entendem que o patrimonialismo, a burocracia e a nova gestão pública não são modelos estanques e restritos a um único período de tempo. Os autores enfatizam que as divisões por etapas se faz por uma necessidade de contextualização das correntes de pensamento e práticas da administração pública. Essas são abordagens que ainda se cruzam na definição teórica e prática da administração pública brasileira, isso ocorre em consequência do processo histórico e político em que esses modelos se estabeleceram nas reformas administrativas do país.

2.2 SURGIMENTO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Realizar um estudo que aborde as IPES, implica em buscar na sua história uma forma de esclarecer os comportamentos e práticas, principalmente no que se refere a administração pública. Desse modo, compreender o surgimento das universidades, especialmente as de caráter público, possibilita não apenas reler uma história, mas interpretar fatos que ajudam a explicar a sociedade atual e as práticas administrativas ainda adotadas nas instituições. Isso significa abordar, ainda que rapidamente, sobre a origem das universidades e assim compreender o processo de sua implantação no país.

Historicamente, o surgimento das universidades é datado do século XII, na Idade Média. Trindade (1999) e Souza (2007b) pontuam que a expansão das universidades se deu ao longo dos séculos XII e XVIII, na França, Inglaterra, Itália, Espanha e Portugal.

As descobertas científicas em vários campos do saber do século XVII, e o Iluminismo do século XVIII, contribuíram, conforme Trindade (1999), para que a universidade começasse a institucionalizar a ciência, desvinculando-se da religião, realizando uma transição para o modelo da universidade moderna do século XIX.

Souza (2007b) afirma que a institucionalização de universidades no Brasil se deu tardiamente em relação aos outros países da América Latina. As universidades nos países latinos americanos surgiram em meados do século XVI. Já no Brasil a implantação de universidade se deu apenas no século XX, como afirma Buarque (2003). Trindade (1999) argumenta que, apesar da universidade no Brasil se institucionalizar apenas no século XX, os dados revelam que escolas e faculdades profissionalizantes isoladas sem caráter universitário, foram criadas desde 1808, quando da chegada da família Real Portuguesa.

Conforme Maia (2000), o período colonial no Brasil foi marcado pela busca da perpetuação do poder de Portugal sobre a colônia, o que impediu o desenvolvimento autônomo das terras brasileiras. A criação de universidades no Brasil era proibida, pois, segundo o autor, temia-se que uma universidade contribuiria para a expansão de movimentos independentistas. Por essa razão, o povo brasileiro estava limitado à Universidade de Coimbra, em Portugal, e outras universidades europeias.

No Brasil, os primeiros estabelecimentos de ensino formal foram os Colégios Jesuítas, voltados para o aprendizado das primeiras letras até o ensino secundário.

Mendonça (2000) afirma que muitas foram as tentativas de estender aos Colégios Jesuítas os direitos universitários, porém todas frustradas, pois a coroa portuguesa sustentava a dependência com relação a Universidade de Coimbra. É importante salientar que, com o passar dos anos, alguns colégios Jesuítas conquistaram os direitos universitários e atualmente se estruturaram como instituição de ensino superior, como é o caso da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Os primeiros debates de criação do ensino superior no Brasil se deram a partir de meados de 1800, após a transferência da corte portuguesa para o país, fato que elevou a colônia brasileira a status de reino. Não seria, então, demais afirmar que Portugal rechaçou todos os esforços para a criação de universidades no Brasil durante o período colonial, pois essas iniciativas significavam para a coroa portuguesa, como afirma Fávero (2006), sinais de independência cultural e política da colônia.

2.2.1 A Criação de Ensino Superior Profissionalizante no Brasil

A vinda da família real para o Brasil, em 1808, propiciou a criação de instituições estatais, antes exclusivas da Metrópole (CUNHA 1997). Segundo Fávero (2006) a partir de 1808 foram criadas escolas profissionalizantes conhecidas como cursos de ensino superior, e se destinavam a formar profissionais para o Estado. O primeiro curso a ser criado, em fevereiro de 1808 na Bahia, foi o Curso de Cirurgia, Anatomia e Obstetrícia.

Nesse mesmo ano, a corte se transfere para o Rio de Janeiro, onde institui, no mês de novembro, segundo Barreto e Filgueiras (2007), o Hospital Militar do Rio de Janeiro, a Escola Anatômica, Cirúrgica e Médica, com intuito de suprir a falta de profissionais da saúde no país. Mendonça (2000) afirma que a criação dessas escolas profissionalizantes estava, em sua maioria, articulada com o propósito da defesa militar da colônia uma vez que esta se tornara sede do governo português. Outros cursos foram criados com o mesmo propósito, de criar uma infraestrutura que garantisse a permanência da Corte no Brasil. Entretanto, os cursos de ensino superior profissionalizantes não se caracterizavam como uma universidade, pois, conforme explica Maia (2000), eram cursos profissionais que não objetivavam o saber pelo saber, mas ter o conhecimento profissional adequado para uma aplicabilidade funcional prática.

Após a proclamação da República, outras tentativas de implantar universidades em terras brasileiras foram feitas, mas nenhuma delas teve sucesso. Uma das fases que marcou a instituição do ensino superior no Brasil se dá com a Constituição de 1891, momento em que se deu a descentralização do ensino superior brasileiro, permitindo aos governos estaduais e à iniciativa privada a criação de seus próprios estabelecimentos de ensino (MACHADO 2005). No entanto, mesmo com a Constituição de 1891, os estabelecimentos de ensino superior, entre escolas e faculdades profissionalizantes, não teve o crescimento esperado, pois em 1900 tinha-se apenas 24 instituições não universitárias.

2.2.2 A Institucionalização de Universidades no Brasil

Na primeira década do século XX foram criadas então algumas universidades, que, segundo Barreto e Filgueiras (2007), tiveram como características comuns o ensino livre e a sua curta duração. Os autores afirmam que a Universidade de Manaus, criada em 1909, funcionou até 1926 e deu origem a três faculdades isoladas na região: Direito, Engenharia e Medicina. Processo semelhante ocorreu com outras universidades criadas na década de 1910. Cunha (1997) entende que nessa época o ensino público não era prioridade para o país, como ocorria no período do Brasil Império, por isso a criação de universidades livres, sob gestão particular.

Em 1920 se institucionalizou a primeira universidade do Brasil, a Universidade do Rio de Janeiro, em cumprimento ao Decreto de 1915, que se referia à instituição de uma universidade advinda da reunião das escolas Politécnica e de Medicina do Rio de Janeiro e mais a Faculdade de Direito, que, conforme Barretos e Filgueiras (2007) até então mantinha característica de Escola Livre. A Universidade do Rio de Janeiro era uma instituição pública instituída pelo Presidente da República Epitácio Pessoa (FÁVERO, 1999, 2006).

Em 1927, em Minas Gerais, foi criada mais uma universidade semelhante à Universidade do Rio de Janeiro. Segundo Maia (2000), a Universidade de Minas Gerais se deu através da união das escolas profissionalizantes de engenharia, direito, medicina, odontologia e farmácia, instituições já existentes em Belo Horizonte.

Conforme pontua Mendonça (2000) a junção das instituições livres em universidades não teve um maior significado, pois elas continuaram a funcionar de

maneira isolada, como um conglomerado de escolas, sem apresentarem alterações em seus currículos. Complementando essa afirmação Maia (2000) ressalta que a legitimidade dessas duas instituições era duvidosa (Universidade do Rio de Janeiro e Universidade de Minas Gerais), pois pontua que elas se constituíram como universidades de “ofício”, devido a característica da fusão de cursos isolados profissionalizantes e dessa forma, não apresentavam o verdadeiro espírito universitário, que envolvia o desenvolvimento da pesquisa e do ensino.

Para Schwartzman (2006) a primeira e mais bem-sucedida universidade foi criada na década de 1930, mais precisamente em 1934, a Universidade de São Paulo (USP). O período entre 1920 a 1945 foi marcado pela institucionalização das universidades no Brasil. Até 1943, o país contava com quatro universidades federais e uma estadual. Contudo, as escolas profissionalizantes isoladas ainda eram criadas, chegando à década de 1960 com um número elevado de escolas isoladas de ensino profissionalizante e não universitário.

2.2.3 A Universidade no Brasil após 1945

Após o fim do Estado Novo, em 1945, segundo Fávero (2006), surgiram algumas tentativas de lutar para que as universidades tivessem autonomia. A partir da década de 1950, o país, impulsionado pela industrialização e crescimento econômico, começou a desenvolver-se mais rapidamente, fato que contribuiu para que ocorressem várias transformações na esfera educacional.

O período de 1945 a 1964 é marcado pela luta do movimento estudantil e de jovens professores na defesa do ensino público. Segundo Durham (2007) esse período é caracterizado pelo aumento do número de universidades públicas e pela presença do regime autoritário.

Em 1968, tem início a grande Reforma Universitária, da qual resultou, segundo Calderón (2000), a institucionalização de uma política de modernização e reestruturação na organização universitária. Com a reforma universitária de 1968, segundo Maia (2000, p. 27), “a universidade foi apontada como forma por excelência do ensino superior, admitindo-se a faculdade isolada como exceção”. Entre as características que as universidades deveriam apresentar estava a de ser “polivalente, multifuncional e promover, de modo indissociável, o ensino, a pesquisa e a extensão” (MAIA, 2000, p. 13).

Na década de 1970, como afirma Bolzan (2006), foi criada a pós-graduação, que contribuiu para crescimento acadêmico e o desenvolvimento da sociedade, com a implantação de novas instituições de ensino superior em todo o Brasil. Para Durham (2007) no período de 1964 a 1985, o sistema educacional privado desenvolveu-se rapidamente no Brasil, provocando o crescimento da competitividade do mercado.

Observa-se que o crescimento expressivo de universidades privadas e públicas nos últimos anos, favoreceu o desenvolvimento de novas formas de administração das instituições universitárias, possibilitando a essas instituições acompanharem o desenvolvimento econômico do país.

2.2.4 Características das Instituições de Ensino Superior

A educação superior é, fundamentalmente, a base para o desenvolvimento científico, tecnológico e social do país. Chauí (2003) afirma que a universidade é uma instituição que traduz de maneira expressiva a estrutura e o modo como a sociedade funciona. Observa-se que, a criação do ensino superior representou para o Brasil o desenvolvimento social e econômico. O princípio do processo da reorganização do ensino superior no país se deu com a Constituição Federal de 1988 e, principalmente, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9394 em 1996.

Durhan (2007) observa que a criação das universidades esteve sempre ligada a ideia de uma instituição que aliasse ensino e pesquisa na produção do conhecimento. Bolzan (2006) pontua que a educação superior tem por finalidade o desenvolvimento científico e o pensamento reflexivo na formação da sociedade, incentivando a pesquisa, estimulando o conhecimento e contribuindo na qualidade de vida.

A criação da Lei 9394/96, definiu orientações que estruturaram o ensino superior e permitiu algumas inovações no sistema educacional superior. Segundo Nunes (2007), a LDB de 1996 assegura que o ensino superior pode ser ministrado por instituições tanto públicas quanto privadas, conforme os variados graus de abrangência ou especialização (art. 45).

O artigo 19 da Lei 9394/96, enfatiza a classificação, de forma geral, da organização do ensino superior por categorias administrativas:

I - **públicas**, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo poder público;

II - **privadas**, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

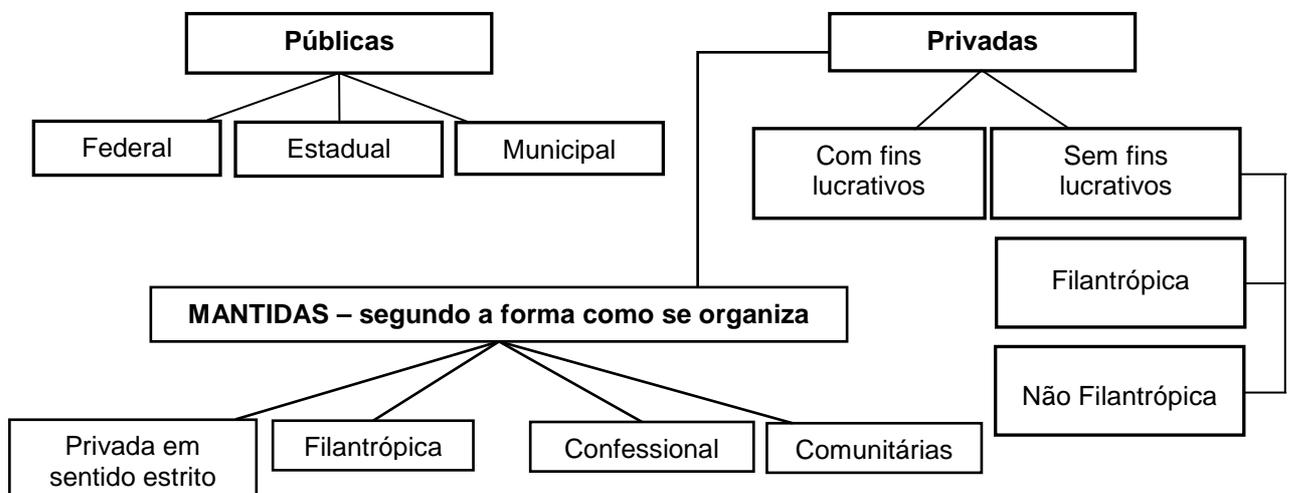
Nunes (2007) explica que o governo classifica as instituições pela sua organização acadêmica e pela sua administração, isto é pela forma como se estrutura a IES, se universidades, centros universitários, centros federais de educação tecnológica, faculdades integradas, faculdades e institutos ou escolas superiores, ou pela natureza pública e privada.

Quanto a sua administração, classificam-se como IPES as instituições federais, estaduais e municipais. O que vai determinar a sua classificação é a instância do governo à qual esteja vinculada, isto é, o Governo Federal, o Governo Estadual ou o Poder Público Municipal.

As instituições de cunho privado dividem-se em confessionais, comunitárias, filantrópicas, mantidas por instituições sem fins lucrativos, e particulares. As particulares incluem as instituições vinculadas à mantenedoras com fins lucrativos e às instituições sem fins lucrativos, mas que não são equivalentes ao modo filantrópico, de acordo com o disposto da LDB 9394/96, art. 20.

Na Figura 4 está apresentada a divisão das IES quanto a sua administração, públicas e privadas, para melhor compreender a sua classificação administrativa.

Figura 4 – Divisão da IES quanto a sua Administração



Fonte: MEC/SESU (2012).

Quanto a sua organização acadêmica, de acordo com o Decreto 5.773/06, art. 12, as IES podem ser classificadas como:

- I - faculdades;
- II - centros universitários; e
- III - universidades.

Conforme disposto no decreto 5.773/06, as instituições são credenciadas, a *priori*, como faculdades. Para alcançarem status de universidades ou centros universitários, com todas as disposições legais de autonomia, dependerão do credenciamento específico da instituição, que já esteja em funcionamento regular e apresentando resultado satisfatório e qualidade de ensino.

As universidades se diferenciam das faculdades e centros universitários por obedecerem ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, estabelecido na Constituição Federal de 1988, art. 207. São instituições de formação superior pluridisciplinares, articulando o domínio do saber humano com a pesquisa e a extensão.

Os centros universitários são instituições de ensino superior de caráter pluricurriculares, que abrangem uma ou mais áreas do conhecimento, que se diferenciam pela excelência de ensino ofertado, comprovada pelo grupo de professores e as condições do trabalho acadêmico. Os centros universitários que são credenciados têm autonomia para criar, organizar e extinguir cursos e programas de nível superior, em sua sede.

Maranhão (2007) comenta que o decreto 5.773/06, conhecido como o Decreto Ponte, redefiniu a organização das instituições de ensino superior e suas prerrogativas acadêmicas. Assim, conforme explica a autora, as faculdades isoladas e tecnológicas, as faculdades integradas, os institutos e as escolas estão agrupadas no conceito de faculdades, enquanto os Centros de Educação Tecnológicos estão compreendidos como centros universitários.

Os centros universitários, assim como as universidades, também gozam de autonomia. A autonomia dos centros universitários tem quase as mesmas prerrogativas que as universidades, porém são dispensados da pesquisa e tem como exigência apenas a qualidade do ensino de graduação. Já as faculdades, instituições consideradas não universitárias, conforme afirmam Schwartzman e

Schwartzman (2002) se diferenciam das universidades e centros por não gozarem de autonomia para autorizarem seus cursos.

Observa-se que o número de universidades cresceu consideravelmente nos últimos anos, fato que pode ser comprovado com base nos dados dos censos da educação superior no Brasil, 2009 e 2010. Os dados da Tabela 1 mostram que há um crescimento expressivo, principalmente no setor privado.

Tabela 1 – Evolução do Número de IES por Categoria Administrativa – 2004 a 2010

Ano	Total	Públicas				Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
2004	2.103	224	87	75	62	1.789
2005	2.165	231	97	75	59	1.934
2006	2.270	248	105	83	60	2.022
2007	2.281	249	106	82	61	2.032
2008	2.252	236	93	82	61	2.016
2009	2.314	245	94	84	67	2.069
2010	2.377	278	99	108	77	2.099

Fonte: Censo da Educação Superior/MEC/INEP (2009; 2010).

Calderón (2000) entende que são as universidades privadas que estão deixando o mercado do ensino superior mais ativo e competitivo. O mercado universitário não era visto de maneira dinâmica, porém, com as transformações ocorridas no setor do ensino superior, tem-se revelado como um ambiente de negócios, ampliando, assim, as oportunidades para a sociedade consumidora.

Na concepção de Pinto (2004) o setor privado, devido a sua autonomia de criar novos cursos, sem a exigência de se constituírem instituições de pesquisa, está cada vez mais sendo procurado pelos cidadãos.

Ao comentar sobre o ensino público e privado no Brasil, Cunha (1997) enfatiza que o ensino público demonstra um altíssimo grau de seletividade, o que favorece a expansão do ensino privado, que, segundo o autor, pode acabar influenciando na qualidade do ensino.

Referindo-se à evolução das IES privadas em relação às IPES, Scharmach (2010) ressalta que esse resultado incentiva a competitividade entre elas. Segundo a autora isso pode fazer com que os gestores fiquem preocupados com o desenvolvimento acadêmico e administrativo da universidade, seja ela pública ou

privada, procurando realizar uma gestão eficaz garantindo a permanência e a prosperidades das atividades institucionais.

Portanto observa-se que as universidades desempenham um papel fundamental para a sociedade, sendo responsáveis pelo desenvolvimento científico, econômico, cultural e tecnológico através da produção do conhecimento e da formação de cidadãos brasileiros. Essa observação é relevante para a presente pesquisa, considerando que a administração eficaz de uma IES, seja ela pública ou privada, tem influência direta na formação e ação da sociedade.

2.3 INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

A forma como uma IPES se estrutura é diferente do que ocorre no setor privado. Para Din *et al.* (2011), o setor público não é direcionado para a competição mercadológica. Esta é uma característica do setor privado, que busca competir com outras instituições de ensino particulares visando à obtenção de lucros. Já no setor público não há qualquer forma de obtenção de lucros por parte dos gestores.

Por serem instituições públicas, os cargos de docentes e técnicos administrativos das IPES são preenchidos por meio de concursos e as contratações de serviços se dão através de licitações. Os altos cargos de gestão apresentam uma constante alternância, uma vez que são preenchidos por professores da própria IES. Para Dalledone Filho (2002) a alta rotatividade dos gestores influencia diretamente na continuidade do planejamento, necessitando de adequações constantes na elaboração do processo de gestão. Esse aspecto interfere diretamente no desenvolvimento da instituição uma vez que as adequações constantes podem ser mudanças significativas para a organização de ensino no que se refere ao uso dos recursos públicos e o atingimento da qualidade das atividades institucionais.

Para exercer os cargos de gestores não é necessariamente preciso ter formação específica na área de gestão, porém exige dos professores que ocupam esses lugares a mesma visão estratégica para uma administração eficaz da IES e dos recursos públicos que se exigiria do profissional na área específica.

Chauí (2003) defende a ideia de que a instituição pública é uma instituição social, de ação social, uma prática social de reconhecimento público sobre sua legitimidade e atribuições que a diferencia e lhe confere autonomia perante outras instituições de cunho social, com regras, normas e valores.

No art. 56 da LDB 9394/96, fica estabelecido que as instituições públicas superior atendem ao princípio da gestão democrática, assegurando a existência de órgãos colegiados deliberativos que contarão com o envolvimento dos segmentos institucional, local e regional.

Segundo Scharmach (2010), as organizações de ensino superior são responsáveis pelo desenvolvimento da sociedade independente do seu fim e objetivo. O desenvolvimento da humanidade acontece devido a evolução do conhecimento, acarretando o crescimento econômico do país, gerando riqueza e empregabilidade, e, conseqüentemente, melhores condições de vida do cidadão que esteja envolvidos ou não com a instituição.

Para tornar a instituição de ensino superior ainda mais útil, produtiva, eficiente e eficaz, é preciso gerenciá-la de modo que ela cumpra a sua missão educacional preocupando-se com a formação profissional e científica dos cidadãos, garantindo a qualidade de ensino.

2.3.1 O Ambiente das Instituições de Ensino Superior

Atualmente, pode-se observar que o desenvolvimento econômico-social do país está proporcionando mudanças significativas nos setores público e privado, atingindo todas as áreas, em especial a educação superior. Muraro (2007) afirma que, por essa razão, há maior cobrança pela eficiência e pela qualidade das instituições de ensino. Dessa forma, as IES públicas e privadas procuram corresponder com as características do ambiente em que estão inseridas e, para isso, necessitam receber e gerar informações conforme o seu próprio sistema.

Andrews *et al.* (1998) afirmam que as universidades devem estar atentas ao ambiente onde estão inseridas, pois as mudanças no ambiente são fatores que podem favorecer o fortalecimento ou provocar prejuízo na IES. Lima (2005) compartilha da mesma compreensão, ao enfatizar que para a IES ter continuidade é preciso estar atenta ao ambiente ao qual pertence; deve procurar agir conforme sua estrutura organizacional, utilizando e transformando recursos em serviços, de forma que atenda às exigências do mercado e do seu ambiente.

Com base nos estudos de Dalledone Filho (2002) e Fahl (2006), pode-se afirmar que devido às constantes mudanças políticas, econômicas e culturais que influenciam as organizações de ensino, houve um aumento significativo do número

de Universidades, Centros Universitários, Faculdades e Institutos Federais, o que acarreta na necessidade das IES operarem no mercado de uma forma mais agressiva e competidora para atender a sociedade com eficácia e qualidade.

É preciso que as IES busquem vantagens para sobreviver nesse mercado competitivo, pois, na concepção de Fahl (2006) as universidades de modo geral precisam se preocupar com a forma de gestão que utilizam, pois é fundamental para a sua sobrevivência e continuidade em um ambiente com alto grau de competição. Nessa direção, Ferreira (2001) salienta que independente das IES serem públicas ou privadas, o ambiente econômico no qual estas estão situadas encontra-se em constante transformação e por ele são afetadas.

Complementando o pensamento de Ferreira (2001) quanto ao ambiente competitivo das IES, Tachizawa e Andrade (2006) destacam que a competição do setor econômico está surgindo em qualquer organização, especialmente nas IES, que estão cada vez mais sendo atingidas pela necessidade de melhoria da qualidade, não somente no processo de ensino-aprendizagem, mas também na forma como administram seus resultados. Essa concepção também se aplica as IPES, pois como compreende Biazzini (2007), ao longo das últimas décadas o setor público, especialmente as IPES, viu-se sob pressão para melhorar o desempenho e apresentar maior transparência nas suas atividades.

Tachizawa e Andrade (2006), Owino, Ogachi e Maureen (2011), acrescentam que uma gestão com eficiência e eficácia é o desafio que se apresenta às IES, tanto públicas quanto privadas, ocasionando vantagem competitiva.

O cenário caracterizado por mudanças no ambiente econômico determina que novas formas de administração sejam criadas, ou pelo menos repensadas, pois, conforme Dalledone Filho (2002), a necessidade de novos tempos provoca as organizações no sentido de repensar suas ações, para melhor adaptar-se ao ambiente. E, dessa forma, as IES precisam definir sua missão, objetivos e metas que permitem uma nova forma de gestão com vistas o alcance da eficácia e eficiência do processo administrativo.

Os produtos que uma IES oferece são suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, considerados bens econômicos, escassos e valiosos como qualquer outro que se negocie no mercado (DALLEDONE FILHO, 2002). Por esse motivo a administração de uma universidade, especialmente as IPES, necessita, em função

do ambiente econômico, buscar a satisfação do mercado com os seus produtos, mesmo que sua finalidade não seja lucrativa.

Para o setor público, a importância da sobrevivência e continuidade das IPES está diretamente relacionada com o desenvolvimento econômico da sociedade e formação dos cidadãos, pois, como compreende Biazzi (2007), a sociedade se preocupa com a qualidade da formação do profissional, uma vez que as instituições devem garantir profissionais devidamente qualificados para atuarem no mercado de trabalho.

Nesse sentido, as IPES sofrem pressões do ambiente econômico e da sociedade por uma atuação administrativa e acadêmica com eficiência, eficácia, qualidade, e ações que atendam as necessidades da sociedade, como enfatiza Oliveira (2010) ao se referir ao caso da Universidade Federal do Paraná - UFPR. A autora afirma que a IPES é influenciada pelas transformações do ambiente, sendo chamada a desenvolver papel diferente do tradicional, adotando processos administrativos que visam melhores resultados e custos operacionais menores, com o propósito de gerar alunos mais qualificados. O desafio posto às instituições força o desenvolvimento de atividades e instrumentos que possibilitem a interação com o ambiente visando a sua continuidade.

Oliveira (2010) pontua que as IPES por terem características estruturais e operacionais específicas têm o seu processo decisório mais intrincado que as demais organizações. Dessa forma, as IPES carecem da utilização de instrumentos e mecanismos que possam auxiliar no fortalecimento e desenvolvimento da entidade, tais como a prática de controladoria, de modo que assessore com eficiência as tomadas de decisões dos gestores, favorecendo a permanência da organização no ambiente econômico a que pertence. Para a autora, a concorrência imposta pelo mercado de trabalho e as necessidades de tomar decisões induz as organizações a investir em sistemas de informação e tecnologia de informação, embora isso não garante o sucesso da instituição, mas a habilita no cumprimento de atos fundamentais para se manter em vantagem competitiva.

2.3.2 Gestão das Instituições Públicas de Ensino Superior

As IPES se preocupam com a qualidade do ensino, com a formação profissional e científica da sociedade. Colossi, Consentino e Queiroz (2001)

ênfatizam que a educação superior tem papel fundamental na formação da elite intelectual e científica da sociedade a que serve. As universidades públicas, de acordo com os estudos de Biazzi (2007) e Oliveira (2010), procuram atender as exigências do mercado de trabalho, sem, contudo, deixar de desenvolver o conhecimento visando à integração do cidadão na sociedade.

Dalledone Filho (2002) afirma que, diferente de outras organizações, as instituições de ensino superior, tanto públicas quanto privadas, possuem missão e finalidade específica quanto aos seus valores, pois sua contribuição à sociedade se dá de forma muito particular. Por essa razão as transformações que são feitas no setor de administração das universidades em geral, tem o objetivo de acompanhar as mudanças e contribuir para a realização de uma gestão transparente e eficaz da instituição. É nesse sentido que as IPES precisam ser geridas, por uma administração com habilidades e competências específicas, preparadas para atender as demandas do mercado e da sociedade.

Entende-se por gestão, na concepção de Santos (2002), a busca pelas coisas certas, ou seja, produzir alternativas criativas, fazer as coisas corretas, resolver problemas, cuidar dos recursos e reduzir custos. Campos (2011) complementa ao afirmar que a gestão é o processo de gerenciamento que envolve planejar, dirigir, controlar e organizar.

Em face das novas tecnologias gerencias, Ferreira (2001) compreende que as IES poderão ser gerenciadas como organizações que devam apresentar resultados, independente de serem públicas ou privadas, e para isso deverão melhorar os processos gerencias. A otimização dos processos gerencias deverá estar pautada em dois princípios:

- 1. Aperfeiçoamento contínuo:** os produtos, serviços e o processo de gestão devem ser repensados e melhorados continuamente.
- 2. Eliminação dos desperdícios:** as instituições devem buscar a eliminação dos desperdícios, pois este é o reconhecimento da organização de que os desperdícios significam a transferência para o cliente da ineficiência operacional.

Ferreira (2001) complementa que as universidades deverão adequar seus mecanismos didático-pedagógicos e administrativos, com a finalidade de atender as expectativas do mercado, e a participação de todos envolvidos no processo de ensino, pesquisa, extensão e administração. Desse modo, quatro imperativos estratégicos são contemplados: inovação, conhecimento, coerência e responsabilidades.

Na concepção de Vieira e Vieira (2004), para que as mudanças inovadoras nas IPES se efetivem continuamente, definições fundamentais são necessárias, tais como: mudança de comportamento dos atores em relação às metas e estratégias da instituição; projeto organizacional identificado com a simplicidade estrutural; utilização de tecnologias; cenário pós-burocrático; sistema de avaliação de desempenho de qualidade; e gestão voltada a novos valores.

Machado (2005) entende que a eficiência interna adicionada a algumas técnicas de gestão (marketing, planejamento, gestão da informação, etc.), serve como apoio para evitar que haja descaracterização do verdadeiro objetivo da instituição, que é ensino, pesquisa e extensão com qualidade.

Na visão de Zamberlan (2006), as IPES necessitam desenvolver uma estrutura gerencial para as suas metas e estratégias, direcionando-as para sua missão social, e por essa razão é necessário que seus gestores estejam cientes de suas responsabilidades frente à sociedade. Nesse sentido, pode-se inferir que as IPES devam ser geridas visando os melhores resultados e assim retornar à sociedade os investimentos por ela realizados.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DA CONTROLADORIA

2.4.1 Aspectos Gerais da Controladoria

Abordar a controladoria, ainda que sucintamente, requer a necessidade de ter o conhecimento sobre o seu surgimento para melhor compreender o modo como evoluiu. Para Källström (1990 *apud* LINHARDT; SUNDQVIST, 2004) as origens do termo controladoria podem ser encontradas no século XV na França como uma derivação da palavra controle. O autor afirma que, posteriormente, o nome controladoria passou a ser utilizado na Inglaterra e nos Estados Unidos da América,

no século XVIII. Em 1779, segundo Linhardt e Sundqvist (2004), a expressão controladoria tornou-se bastante comum no serviço público americano.

Vernersson e Vuopio (2005) enfatizam que a complexidade das operações nas organizações contribuiu para o surgimento da função de controladoria. Corroborando com esse entendimento, Silva (2008) entende que o nascimento da controladoria está ligada à maior complexidade de gestão. Compreende-se que tal prática surgiu de uma dificuldade observada no setor público. À medida que surgiram as grandes empresas e as operações se tornaram mais complexas, a criação da área de controladoria dentro das organizações se fez necessária.

Para Siqueira e Soltelinho (2001) há fortes indícios de que a procura por profissionais de controladoria no Brasil experimentou forte incremento na década de 1960, vinculada, em parte, ao crescimento da indústria na matriz produtiva brasileira. Para os autores, a década de 1980 representa a consolidação desta profissão no mercado de trabalho brasileiro, devido ao aumento da procura por este profissional, principalmente, por empresas multinacionais.

Já Lunkes *et al.* (2009) explicam que não há uma definição exata para a data do surgimento da controladoria e que sua origem pode variar de país para país. Ao se referirem ao Brasil, os autores acreditam que o seu aparecimento esteja ligado ao advento das grandes corporações internacionais no país.

A Controladoria é uma área que apresenta um amplo campo de atuação dentro de uma organização devido a sua abrangência e a sua multidisciplinaridade, e por essa razão sua presença pode favorecer o bom desempenho da entidade. Para Slomski (2005), a controladoria é a busca pelo alcance do ótimo resultado em qualquer ente, seja ele público ou privado.

Corroborando com essa compreensão, Beuren *et al.* (2007) relatam que a Controladoria é destacada como a área que beneficia o processo de gestão, por meio de informações que dão base ao processo de tomada de decisão. Borinelli (2006, p. 105) explica que a Controladoria é um “conjunto de conhecimentos, que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. Isto é, a controladoria é uma atividade que considera a gestão da entidade em seus ambientes internos e externos, procurando atender todas as demandas da organização.

Segundo Lima *et al.* (2011) a controladoria, enquanto unidade organizacional, fornece aos gestores ferramentas para o alcance da eficácia empresarial e um bom desempenho da organização na sociedade, garantindo a sobrevivência e a competitividade. Observa-se que a controladoria está cada vez mais presente no desenvolvimento da organização, seja ela pública ou privada, como uma das atividades que podem auxiliar os gestores da entidade na obtenção da eficácia institucional.

Roehl-Anderson e Bragg (2005) esclarecem que o papel da controladoria é fornecer informações fidedignas aos gestores para auxiliá-los em suas decisões. Sutthiwan e Clinton (2008) complementam essa ideia, enfatizando que o papel da controladoria é fundamentalmente uma função de gestão que se preocupa com a otimização dos resultados.

Benčová e Kal'avská (2009) definem que a controladoria é a responsável em fornecer informações, para que a organização possa alcançar seus objetivos, pois permite a gestão adaptar a instituição às mudanças no ambiente, dado o processo de planejar e realizar todas as funções de coordenação que forem necessárias.

Dentro de uma organização, a controladoria pode estar inserida como um órgão de Linha ou *Staff* de acordo com a estrutura organizacional da entidade. Para Mosimann e Fisch (1999), a controladoria deve atuar como órgão de *staff*, pois consideram que os gestores de uma instituição tem autoridade para gerirem todas as áreas da entidade e se responsabilizar por seus resultados. Fica a cargo da controladoria a responsabilidade de assessorar no controle da instituição, fornecendo informações e subsídios para a cúpula administrativa da organização sobre os resultados alcançados em todos os seus setores.

Já Borinelli (2006) considera a Controladoria como: a) exercendo autoridade de linha; e b) sendo um órgão de *staff*, ou seja, desempenhando atividades e funções de apoio e assessoria à gestão da instituição. A esse respeito Gerigk *et al.* (2007) verificam que a controladoria é vista, nas organizações públicas, como órgão de *staff*, isto é, com função de assessoria das ações da instituição, trabalhando subordinada ao gestor, no caso da pesquisa os prefeitos municipais.

O mesmo constata-se nas pesquisas de Oliveira Jr, Chaves Jr e Lima (2009) com referência às práticas exercidas pela Controladoria Geral do Município pesquisado de uma cidade do Estado do Amazonas. Os autores observaram que as atividades relacionadas à função gerencial-estratégica é a consolidação de um

órgão de assessoria ou *staff*, subsidiando as tomadas de decisões do chefe de poder municipal.

Definir as funções da controladoria, conforme Suzart, Marcelino e Rocha (2011), não é uma tarefa simples, devido a diversidade dos conceitos expostos na literatura. Os autores ressaltam que há de se considerar também que as estruturas do modelo de gestão adotado pelas instituições podem influenciar na conceituação das funções desempenhadas pelas unidades de controladoria.

2.4.2 A Controladoria nas Instituições Públicas

A atuação da controladoria, especialmente nos órgãos públicos, é direcionada para atividades de fornecimento de informações ao processo de gestão, assessoramento e planejamento do orçamento, primando pela otimização e maximização da receita pública.

Na administração pública brasileira, a Lei 4.320/1964, a CF de 1988 e a Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, 101/2000 mencionam em seus textos somente a palavra controle interno e não controladoria, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Leis que apresentam o termo controle

Lei	4.320/1964	Constituição Federal 1988	Lei 101/2000
Definição	<p>Art. 75. O controle da execução orçamentária compreenderá: [...].</p> <p>Art. 76. O Poder Executivo exercerá os três tipos de controle a que se refere o artigo 75, sem prejuízo das atribuições do Tribunal de Contas ou órgão equivalente.</p>	<p>Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.</p> <p>Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: [...].</p>	<p>Art. 59. O Poder Legislativo, diretamente ou com o auxílio dos Tribunais de Contas, e o sistema de controle interno de cada Poder e do Ministério Público, fiscalizarão o cumprimento das normas desta Lei Complementar, com ênfase no que se refere a: [...]</p>

Fonte: Brasil (1964; 1988; 2000).

Conforme a Lei 4320/64, a execução de controle compreenderá a legalidade dos atos, a fidelidade funcional e o cumprimento do planejamento do trabalho, e que o Poder Executivo exercerá esses três tipos de controle. Em seguida, a CF de 1988, em seus artigos 70 e 74, reforça a exigência de controle, com objetivo de auxiliar os administradores na gestão contábil, financeira, operacional e patrimonial,

determinando a criação de um sistema de controle interno como parte integrante da estrutura organizacional, cuja finalidade é monitorar o cumprimento das metas previstas e comprovar sua legalidade, avaliando os resultados quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Com o advento da LRF o controle ganhou mais força, conforme estabelecido no artigo 59, determinando que a fiscalização da gestão fosse realizada pelo Poder Legislativo com auxílio do Tribunal de Contas, além do Sistema de Controle Interno de cada poder e do Ministério Público.

Os termos controle e controladoria na maioria das vezes são tratados como sinônimos. No entanto, o uso do termo controle pode ser considerado inadequado uma vez que a controladoria é uma área mais ampla, que se utiliza de diversos instrumentos de gestão, entre eles o sistema de controle interno. Horváth (2006 *apud* LUNKES; GASPARETTO; SCNORRENBARGER, 2010) afirma que a controladoria não pode ser confundida com controle, pois a controladoria é mais abrangente e estratégica que o controle, portanto, não sendo considerados sinônimos.

Ao conceituar controle, Imoniana e Nohara (2005, p. 38) esclarecem que “controlar é um ato de orientar quanto ao caminho a ser trilhado para o cumprimento de tarefas definidas”. Já Silva (2003) explica que controle está na presença de um único órgão de controle o qual é denominado de controladoria ou órgão de controle interno.

Na concepção de Borinelli (2006) o controle está em relação à prática da controladoria, como uma das suas funções. Para o autor a controladoria se ocupa do processo de controle de gestão, e todas essas atividades estão relacionadas em proteger o interesse da organização bem como seu patrimônio. Essas ações fazem parte das funções de controladoria, e o controle interno é uma dessas ações por meio das quais essa área de conhecimento se materializa dentro das organizações.

Nesse sentido, compreende-se, então, que controle e controladoria não estão se referindo à mesma especialidade, compreendendo-se, dessa forma, controle como um instrumento da controladoria, pois este auxilia a área de controladoria na melhor utilização dos recursos, especialmente, como instrumento de defesa do patrimônio. A controladoria, por sua vez, tem como finalidade participar do planejamento das metas previstas e orientar o seu cumprimento, bem como

comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia e eficiência da gestão.

De outra parte, Thompson e Jones (1986) afirmam que na administração pública a controladoria é voltada, principalmente, ao acompanhamento da efetivação orçamentária. Já Dupuis (2006) entende que a controladoria moderna deve se preocupar, além do cumprimento do orçamento, com todos os aspectos que envolvem a gestão do setor público. O autor considera ainda que outras funções gerenciais devam ser privilegiadas pela controladoria, tais como: alocação eficiente de recursos, auxiliar na tomada de decisão eficaz, avaliação de desempenho e obtenção de resultados, gestão do sistema de informações.

Peter *et al.*(2003) afirmam que a controladoria pública, para cumprir efetivamente sua função, deve observar como os objetivos e metas foram e são atingidos, visando os custos envolvidos no processo de gestão, bem como o alcance de eficácia e eficiência em todos os setores da instituição. Os autores esclarecem que a forma de controle adotada é um diferencial na instituição entre o modelo burocrático e o gerencial, uma vez que a organização deixa de ser estritamente voltada aos processos e passa a concentrar-se nos resultados. Nessa mesma definição, Slomski (2005) enfatiza que a controladoria pública ou privada é a área responsável em gerenciar todo o sistema de informação, com o propósito de subsidiar os gestores na maximização dos resultados globais da organização.

Segundo Suzart, Marcelino e Rocha (2011), o surgimento da Controladoria Geral da União - CGU, em 2003, implicou na criação e transformação de muitas instituições nos Estados e Municípios. Para Rossetto (2007) a CGU é o órgão responsável pelo controle interno do Poder Executivo Federal. O autor destaca que

seu dever institucional é, entre outros, o incremento da transparência pública, visando à prevenção, à repressão e ao controle das ações de entidades da Administração Direta e Indireta, públicas e privadas, que se utilizam do dinheiro público para a consecução dos seus fins institucionais (ROSSETTO, 2007, p. 40).

Suzart, Marcelino e Rocha (2011) ressaltam que apesar de terem surgido instituições denominadas “Controladoria Geral” não significa dizer que há um modelo específico ou um conceito padrão de controladoria no setor público brasileiro. As controladorias públicas no Brasil foram criadas para auxiliar e possibilitar os gestores

de uma instituição a estabelecer melhor a forma de utilização dos seus recursos, visando o bom desenvolvimento institucional da entidade.

2.4.3 Controladoria nas Instituições Públicas de Ensino Superior

As universidades públicas têm sido questionadas pelo governo e pela sociedade em relação aos seus objetivos, da austeridade de sua estrutura burocrática, da ineficiência na gestão dos recursos e de pouca pertinência social dos serviços prestados (MARRA; MELLO, 2005). Entende-se que o impacto das mudanças econômicas no setor público são motivos que podem fazer com que IPES sejam constantemente cobradas no seu desenvolvimento e atuação na sociedade, e desse modo, criar soluções para os problemas advindos do ambiente constantemente competitivo.

Venturini *et al.* (2010) afirmam que é necessário pensar uma forma de inovação na IPES, preservando suas características institucionais, mas que consiga responder, de forma mais eficaz, aos novos e crescentes desafios, se tornando mais produtiva e transparente à sociedade. Isso significa que a inserção de mudanças necessárias para a inovação da universidade requer a implantação de procedimentos de gestão de modo que esta desenvolva atividades que possibilitem a sua continuidade, sem alterar a sua natureza institucional.

Gerigk *et al.* (2007) pontuam que as entidades públicas necessitam desenvolver atividades que objetivam atender as determinações legais, mas também priorizem o atendimento dos resultados de forma que antecipem os problemas e corrijam as possíveis distorções, possibilitando a organização pública realizar seu papel com eficácia e eficiência. Nessa direção, é importante que a entidade compreenda perfeitamente o que seja eficiência e eficácia e a diferença entre esses termos. No que se refere ao setor privado, Slomski (2005) afirma que a eficiência e a eficácia são princípios fáceis de serem alcançados, uma vez que os produtos e serviços têm preço na organização privada e, assim, concorrem as suas com vendas e custos. Já no setor público a postura quanto ao alcance da eficácia e eficiência não ocorre da mesma forma.

O órgão público não é direcionado para lucros, e sim para bem estar do cidadão enquanto cliente. Segundo Catelli e Santos (2004), o órgão público voltado para o cidadão como cliente, deve buscar padrões otimizados de eficiência e

eficácia, observando a ética e transparência na administração dos recursos públicos com responsabilidade fiscal.

Pollitt e Bouckaert (2002) conceituam eficiência como a razão insumo/produto, e afirmam que este é o termo mais usado no mundo apesar de apresentarem algumas limitações. Corroborando com essa afirmação, Slomski (2005) concebe a eficiência relacionada com o custo de produção, esclarecendo que ela torna-se evidente quando a relação consumo-produto alcança o esperado.

Considerando essa conceituação, depreende-se, então, que a eficiência está associada a ideia de processo, observando os recursos produzidos e consumidos, e sua avaliação ocorre mediante os índices operacionais de desempenho e qualidade. Já a eficácia está associada diretamente com o atingimento dos objetivos e das metas da organização. Pollitt e Bouckaert (2002) definem eficácia como o impacto do programa no mundo externo, em relação aos seus objetivos originais (razão objetivos/resultados).

Para Slomski (2005) a preocupação da eficácia é associada com os resultados esperados. O autor menciona que a eficiência somente não basta para a entidade, especialmente em órgãos públicos, pois é preciso que os serviços atendam as reais demandas da sociedade.

Percebe-se, dessa forma, que na IPES a eficácia da administração está relacionada com a qualidade da formação acadêmica, especialmente numa época de mudanças significativas que desafiam as universidades. Dalledone Filho (2002) cita que na gestão universitária a eficiência e a eficácia são critérios de natureza instrumental e juntos devem estar subordinados aos critérios de efetividade e relevância, mais adequados às instituições de ensino.

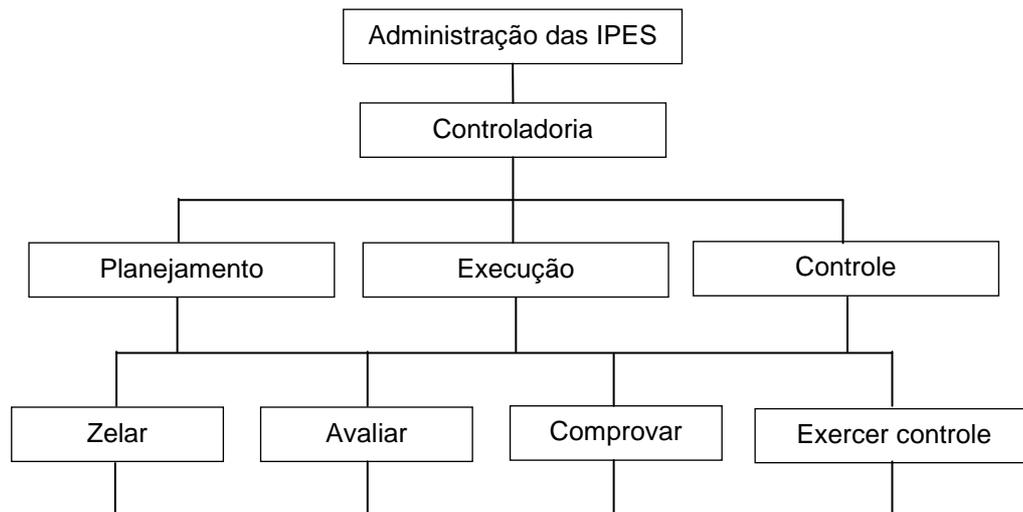
Entende-se, dessa forma, que para a gestão produzir os resultados esperados pela organização e pela sociedade, ou seja, administração dos recursos públicos de forma transparente e mais qualidade na formação acadêmica dos cidadãos, é necessário que a eficiência e a eficácia estejam atreladas entre si e ao processo de gestão. Nesse sentido, uma das atividades que pode ser vista como resposta a essa necessidade da administração das universidades públicas para o alcance dos melhores resultados é a prática da Controladoria.

Segundo Oliveira Jr, Chaves Jr e Lima (2009), quando consultada a literatura sobre o assunto, observa-se que o órgão de controladoria é uma atividade que proporciona mais auxílio nas diversas áreas do setor público, devido a sua

multifuncionalidade, do conhecimento de gestão do seu responsável e o foco no resultado global da entidade. Os autores, ao consultarem a literatura sobre o assunto, entendem que uma administração pública em que a controladoria tem efetivo exercício de seu papel, certamente atingirá altos níveis de eficácia, além de demonstrar maior transparência aos interesses da sociedade.

Abunahman e Zotez (2006) definem a controladoria como atividades que envolvem planejamento, execução e controle, visando atingir os objetivos da instituição. Para os autores esse é um órgão importante para a gestão das IPES, pois suas atribuições não representam apenas relevância nas responsabilidades administrativas, mas também demonstram a preocupação em zelar, avaliar, comprovar e exercer um controle adequado sobre os atos praticados pela administração, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 - Atividades da Controladoria



Fonte: elaborado pelo autor com base em Abunahman e Zotez (2006).

Ao conceituar controladoria, Solle (2003) afirma que ela constitui-se como um auxílio à gestão das entidades públicas e sua implantação permite uma reflexão acerca da missão e da estrutura do órgão de controladoria na entidade em relação com os objetivos e missão institucional. Machado (2005), ao se referir às IES de forma geral, complementa que a controladoria é um instrumento de apoio à gestão para o seu funcionamento e deve atuar em conformidade com os objetivos da instituição, fornecendo informações que vão ao encontro dos princípios norteadores do processo de gestão.

As informações fornecidas pela controladoria possibilitam os gestores acompanhar todas as atividades da instituição, desde a projeção orçamentária até a abertura de um curso de pós-graduação e redução de custos operacionais. Na concepção de Maynard e Stammerman (1974), algumas das funções da controladoria na gestão das instituições públicas de ensino superior são: elaborar relatórios financeiros, projetar cenários utilizados nos planejamento da organização, realizar projeções orçamentárias, orientar os gestores para os melhores resultados com informações sobre a posição financeira e gerencial da instituição.

A controladoria em instituições públicas, segundo Suzart, Marcelino e Rocha (2011) desempenha um papel fundamental, pois, além de auxiliar no processo decisório, possibilita aos gestores públicos desenvolver mecanismos de acompanhamento das atividades e dos programas públicos e também assessorar na avaliação dos resultados alcançados.

O processo decisório nas organizações de ensino público, segundo Abunahman e Zotez (2006), não se limita especificamente a um modelo. As decisões são tomadas de acordo com as particularidades de cada instituição com objetivos distintos tendo por base a missão, a visão e os valores que orientam a atuação dos envolvidos no processo de gestão na obtenção do melhor resultado para a entidade.

A controladoria, quando bem desenvolvida, favorece a IPES a adaptar-se ao ambiente em que se insere, subsidiando os gestores nas suas decisões quanto à alocação de recursos e investimentos nas atividades da instituição primando para o alcance da eficácia institucional. Nessa direção, Machado (2005) afirma que para as instituições de ensino superior atingirem seus objetivos, é necessário que criem meios de se ajustar ao ambiente com eficácia, eficiência e economicidade, pois as variáveis ambientais estão fora do controle do sistema de ensino, mas determinam em parte o funcionamento da instituição.

Compreende-se, dessa forma, que a controladoria é uma prática que pode orientar a gestão na melhor aplicação dos recursos, possibilitando o desempenho favorável nas diversas atividades, tanto acadêmicas quanto administrativas das IPES. A controladoria, para uma IPES, pode auxiliar no desenvolvimento de estratégias que visem o atendimento às demandas da sociedade com eficiência e eficácia.

2.5 ESTUDOS RELACIONADOS

Neste tópico são apresentados alguns estudos empíricos sobre a controladoria e a gestão de instituições de ensino superior, divididos em estudos nacionais e estudos internacionais.

2.5.1 Estudos Nacionais

A fim de embasar o presente estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica objetivando identificar a ocorrência de publicações específicas sobre a prática de controladoria em IES. Entende-se que isso viabiliza conhecer o tratamento que outros pesquisadores têm dado ao assunto.

Foram consultados para localizar os estudos bases de dados, tais como o portal de periódicos da Capes, Scielo e a plataforma EBSCOhost. Também se procedeu a pesquisa em congressos brasileiros que abordassem sobre controladoria, gestão e administração pública e consulta em acervos de teses e dissertação de universidades.

Iniciativas de estudos semelhantes têm sido comuns na literatura de gestão. Com base na revisão bibliográfica realizada, alguns estudos nacionais desenvolvidos em IES foram encontrados. Apresentam-se na sequência aqueles mais diretamente relacionados ao objeto desta pesquisa.

Quadro 3 – Estudos nacionais relacionados

Autor	Título	Objetivos
Ferreira (2001)	A controladoria e modelo de gestão aplicada às instituições de ensino superior.	Prover as IES de instrumentos que possam suprir as necessidades quanto ao planejamento, controle interno bem como auxiliar na busca da melhor solução para as exigências legais, exigências das comissões de especialistas e custos institucionais.
Lima (2005)	Sistema de informação com base na abordagem da controladoria sob a ótica da gestão econômica aplicado em instituição de ensino superior.	Propor um sistema de informação, com abordagem da controladoria sob a ótica da gestão econômica, voltado à mensuração do resultado econômico das atividades de uma IPES.
Machado (2005)	A controladoria no processo de gestão de instituições privadas de ensino superior de Goiás: um estudo sob a ótica de contabilidade e finanças.	Estudar a controladoria das instituições de ensino superior da grande Goiânia, quanto à geração de relatórios pelas áreas contábil e financeira.
Muraro, Souza e Diehl (2007)	Gestão econômica em instituições de ensino superior: mensuração de resultados por unidade de negócios	Desenvolver um conjunto de relatórios para apoio à gestão econômica descentralizada por unidade de negócios de uma instituição de ensino superior.
Dittadi (2008)	Práticas de controladoria adotadas no processo de gestão de IES estabelecidas no Estado de Santa Catarina	Investigar a utilização das práticas de controladoria adotadas no processo de gestão de IES catarinenses privadas particulares, privadas controladoria adotada no processo de gestão de IES catarinenses privadas particulares, privadas comunitárias/filantrópicas e públicas municipais.
Borsato <i>et al</i> (2010)	Influência da controladoria no processo de abertura de capital: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior.	Avaliar a atuação da área de controladoria, como provedora de informações à gestão empresarial, no processo de abertura de capital de uma IES privada.
Freire (2010)	A percepção de gestores de universidades corporativas da cidade de São Paulo sobre a formação em controladoria como competência para o alinhamento do perfil dos gestores às estratégias das organizações.	Analisar a percepção dos gestores que atuam nas universidades corporativas na cidade de São Paulo sobre o papel da controladoria no alinhamento entre às competências dos gestores e às estratégias das organizações.
Biazzi, Muscat e Biazzi (2011)	Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior	Propor um modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos para IPES brasileiras.
Peleias <i>et al.</i> (2011)	Adesão ao Prouni – extrato de pesquisa sobre a percepção de <i>controllers</i> em IES privadas da cidade de São Paulo.	Analisar a percepção dos <i>controllers</i> em IES privadas da cidade de São Paulo sobre a adesão ao PROUNI.
Santos (2011)	Práticas de controladorias adotadas nas gestões de instituições privadas de ensino superior do Estado do Rio Grande do Sul.	Investigar as práticas de controladoria adotadas nas gestões de instituições privadas de ensino superior estabelecidas no Estado do Rio Grande do Sul.

Fonte: autores citados.

O estudo de Ferreira (2001) confirma a necessidade de se implantar uma controladoria de gestão para auxiliar a gestão da IES no sentido de otimizar os resultados econômicos da entidade, apoiando a ideia de implementar mecanismos que propiciarão um melhor entendimento do ambiente no qual a entidade convive e atua.

Lima (2005) concluiu que sob o aspecto da configuração do sistema de informação de gestão econômica, a controladoria precisa idealizar de forma unificada o procedimento decisório, a contabilidade por atividades e mensuração de eventos econômicos.

Machado (2005) concluiu que as IES da grande Goiânia não tem um padrão de relatórios contábeis e financeiros. Observou, também, que os gestores apresentam uma visão favorável das informações fornecidas pela controladoria, porém sua percepção não é totalmente confirmada na realidade a qual se insere.

Muraro, Souza e Diehl (2007) concluíram que a adoção de um modelo de gestão descentralizado pode beneficiar as instituições, desde que os gestores das áreas tenham maior autonomia concedida e responsabilidade atribuída, além de ter à disposição informações sobre os recursos consumidos e gerados em suas unidades. O estudo demonstra que a contabilidade e a controladoria como órgãos fornecedores de dados e informações são importantes e úteis aos gestores, pois auxiliam no processo decisório. Os autores concluíram também que há total discrepância de escopos, métodos e compreensão dos trabalhos realizados pelo contador e pelo *controller*, e dadas às justificativas do descontentamento manifestado pelos gestores, os relatórios desenvolvidos oferecem informações mais apropriadas para subsidiar o processo decisório da instituição.

Dittadi (2008) concluiu que os gestores das IES reconhecem que as práticas de controladoria são adotadas como atividades de suporte ao processo de gestão, porém a adoção de algumas das práticas, tais como planejamento tributário e *Balanced Scorecard* (BSC), tem se revelado baixas. O autor identificou também que existe afinidade na utilização de práticas de controladoria entre as IES comunitárias/confessionais/filantrópicas e públicas municipais.

Borsato *et al.* (2010) concluíram que a controladoria contribui para o processo de abertura de capital em IES, por agrupar, legitimar e divulgar informações que dão apoio à tomada de decisão por parte dos administradores, gerando internamente e externamente a transparência da companhia. Referente às

práticas de governança corporativa, os autores evidenciaram que a controladoria também tem papel importante, visto que, sua missão é oferecer condições e subsídios para o processo de gestão dos conselheiros.

A pesquisa de Freire (2010) ratificou os achados na revisão da literatura, evidenciando a percepção dos sujeitos entrevistados de que as universidades corporativas podem colaborar para o aperfeiçoamento das aptidões dos gestores quanto às noções de controladoria, diminuindo a lacuna existente entre os cursos superiores ofertados pelas IES. O autor observou ainda que as Universidades Corporativas – UCS possuem políticas de formação continuada de seus gestores, comprovando que há um consenso quanto a sua importância e sobre a função da controladoria no desenvolvimento das competências, e assim alinhar os objetivos da organização.

Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) desenvolveram um modelo de aperfeiçoamento de processos ajustados às características das IPES brasileiras, embora cada uma apresente suas peculiaridades, sendo necessárias pequenas adaptações. O modelo proposto pelos autores difere dos modelos encontrados na literatura no aspecto relacionado à obtenção do engajamento e comprometimento do pessoal da organização.

Peleias *et al.* (2011) concluíram que percepção dos gestores sobre o PROUNI é fracionada e operacional, pois demonstram que há interesses restritos em suas áreas de atuação. A percepção dos entrevistados também revelou ligações aos aspectos operacionais. Para os gestores as variáveis consideradas para a adesão ao programa foram às financeiras, econômicas, políticas, operacionais, fiscais e, com menos intensidade, as sociais. Constatou-se também que a controladoria dessas instituições possui ação operacional quanto aos fatos relativos ao PROUNI, o que diminui o provimento de informação para as tomadas de decisões relativas a este assunto.

Santos (2011) concluiu que as práticas de controladoria mais utilizadas pelos gestores das instituições privadas de ensino superior do Rio Grande Sul são: planejamento estratégico, orçamento operacional e o fluxo de caixa. As ferramentas menos utilizadas são: *balanced scorecard* (BSC) e *business intelligence* (BI). Para o autor ficou confirmada a utilização das práticas de controladoria na gestão das instituições privadas de ensino superior, o que também já havia sido observado em

estudos anteriores como de Dittadi (2008) envolvendo instituições de ensino superior estabelecidas no Estado de Santa Catarina.

Diante do exposto, acredita-se que os estudos realizados por Ferreira (2001), Lima (2005), Machado (2005), Muraro, Souza e Diehl (2007), Dittadi (2008), Borsato *et al.* (2010), Freire (2010), Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), Peleias *et al.* (2011) e Santos (2011), que abordam a controladoria na IES, seja ela pública ou privada, podem trazer contribuições complementares ao estudo, tanto na construção do referencial teórico quanto na análise desta pesquisa.

2.5.2 Estudos Internacionais

Iniciativas de estudos semelhantes também são encontradas na literatura internacional. O objetivo da revisão bibliográfica dos estudos internacionais para o trabalho também se dá em razão da necessidade de avaliar as pesquisas desenvolvidas sobre o assunto e que envolvem instituições de ensino superior como forma de conhecer a forma como os pesquisadores estrangeiros tem tratado o tema em questão. O mesmo processo de pesquisa utilizado para procura dos estudos nacionais foi aplicado aos estudos internacionais, dando ênfase nas buscas feitas através das bases de dados.

Com base na revisão bibliográfica realizada, alguns estudos relacionados à gestão de IES foram encontrados. Apresenta-se na sequência aqueles mais diretamente relacionados ao objeto desta pesquisa.

Quadro 04 Estudos Internacionais relacionados

Autor	Título	Objetivos
Maynard e Stammerman (1974)	O papel do <i>controller</i> nas instituições de ensino superior.	Investigar a percepção do <i>controller</i> sobre seu papel nas IES e se essa percepção é diferente da forma como os administradores acadêmicos a concebem.
Barlas e Diker (1996)	Suporte à decisão para gestão estratégica de universidade: um jogo interativo e dinâmico.	Propor um modelo interativo de simulação dinâmica, em que uma série de problemas relativos aos aspectos acadêmicos de um sistema de gestão de Universidade pode ser analisada e políticas certas para superar estes problemas podem ser testadas.
Spathis e Ananiadis (2004)	O sistema de contabilidade e reforma de alocação de recursos em uma universidade pública.	Estudar a reforma do sistema de contabilidade praticada nas universidades gregas públicas, particularmente a Universidade Aristóteles de Thessaloniki. Examina, especificamente, a alocação de recursos pela gestão universitária com base em determinados critérios.
Pettersen e Solstad (2007)	O papel da informação contábil: um estudo nas instituições de ensino superior.	Discutir sobre o papel dos orçamentos nas IPES, principalmente sobre como as informações contábeis são interpretadas e utilizadas pelos gestores nas tomadas de decisão.
Hutaibat, Alberti-Alhtaybat e Al-Htaybat (2010)	Contabilidade de gestão estratégica e a mentalidade de fazer estratégia em um contexto de educação superior Inglês.	Investigar processos e práticas de contabilidade de gestão estratégica e seu significado em um contexto de universidade inglesa pública.
Tayib e Hussin (2011)	Boas práticas de orçamento em universidades públicas da Malásia	Verificar se as práticas de orçamentação do setor privado, apresentadas pela literatura são adotadas pelas universidades públicas da Malásia.
Ofori e Atiogbe (2011)	Planejamento estratégico em universidades públicas: uma perspectiva de desenvolvimento do país.	Realizar uma avaliação comparativa do planejamento estratégico nas universidades públicas em Gana e examinar a flexibilidade dos planos estratégicos resultantes dos desafios emergentes.

Fonte: Autores citados.

O estudo de Maynard e Stammerman (1974) concluiu que apesar de algumas divergências, há consenso geral quanto ao papel do *controller* nas IES. Os autores constataram que em primeiro lugar a prática de controladoria é de grande importância para a universidade, em segundo está o desenvolvimento de um sistema integrado, sistemático e com um bom funcionamento da área de negócios.

Já os administradores acadêmicos consideram como segundo mais importante a alocação de recursos humanos como função do *controller*. Apesar das divergências encontradas, os resultados indicam que há um acordo global entre os *controllers* e os administrativos acadêmicos sobre a percepção do seu papel na IES.

Barlas e Diker (1996) afirmam que o modelo de simulação e o jogo interativo têm provado ser um laboratório útil para apoiar não só o debate prático, como também está servindo para investigação teórica sobre como lidar melhor com os problemas de gestão estratégica das Universidades. O modelo pode ser usado para incluir aspectos sobre orçamento e representação de variáveis e ser aprimorado para incluir vários recursos para construir diferentes versões de jogos, cada um enfatizando aspectos do sistema de gestão da universidade.

Spathis e Ananiadis (2004) concluíram que a formula para alocação de recursos precisa ser modificada para ser considerada mais justa e aceita pela comunidade acadêmica.

Pettersen e Solstad (2007) constaram que há pouca utilização das informações contábeis, tais como informações sobre custos, desempenho, padrões, alvo e decisões-chave, a existência de bases comuns no orçamento e também a ausência de processo de controle nas organizações pesquisadas. Os autores enfatizam que a realização de entrevistas com atores-chave no processo de gestão permitiu identificar os processos na prática e assim chegar a esta conclusão.

Hutaibat, Alberti-Alhtaybat e Al-Htaybat (2010) concluíram que o conceito de mentalidade estratégica abrange a postura institucional, divisional e individual de uma instituição de ensino superior. A mentalidade de estratégia é entendida como o sistema de crenças que é adotado na instituição de ensino superior, que é dividido em mentalidade burocrática e empresarial.

Tayib e Hussin (2011) concluíram que as universidades públicas da Malásia adotam algumas das características de orçamento do setor privado, no entanto, é preciso realizar novas pesquisas para avaliar a qualidade dos sistemas de orçamento. Os autores consideram ainda que a prática de orçamento do setor privado pode levar reconhecimento ao setor público, auxiliando as universidades a concorrerem com as vantagens do setor privado.

Para Ofori e Atiogbe (2011) os resultados indicam que a natureza, a forma e a sofisticação da informação e comunicação, influenciaram a implantação bem sucedida de planos estratégicos em duas universidades públicas. Os autores

destacam como principais resultados o fato das universidades públicas terem adotado uma abordagem linear para o planejamento estratégico, evidenciando que as pessoas não possuíam planos estratégicos, e a constatação de que o processo de implantação não era apoiado pelos interessados, ocasionando na falta de organização gerencial da instituição.

Diante do exposto, acredita-se que os estudos realizados por Maynard e Stammerman (1974), Barlas e Diker (1996), Spathis e Ananiadis (2004), Pettersen e Solstad (2007), Hutaibat, Alberti-Alhtaybat e Al-Htaybat (2010), Tayib e Hussin (2011) e Ofori e Atiogbe (2011) que abordam de certa forma a gestão de instituições de ensino superior, sejam elas públicas ou privadas, podem trazer contribuições complementares ao presente estudo, tanto na construção do referencial teórico quanto na análise desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, incluindo sua classificação, população, bem como o relato da trajetória percorrida durante a pesquisa e suas limitações.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Neste estudo, foi utilizado o método indutivo da pesquisa para a busca de soluções do problema proposto. Para Collis e Hussey (2005 p 27) esse método é

um estudo no qual a teoria se forma a partir da observação da realidade empírica, portanto, inferências gerais são induzidas a partir de casos particulares, que é o contrário do método dedutivo. Partindo da observação individual e transformando-se em afirmações de padrões ou leis gerais, diz-se que o método indutivo vai do específico para o geral.

Ratificando esse entendimento, Marconi e Lakatos (2010, p.68) afirmam que “indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”. Dessa forma, metodologicamente a pesquisa pode ser caracterizada como indutiva porque é derivada de observações dos dados coletados por meio de instrumento de pesquisa, análise documental e observações diretas, sobre a percepção dos gestores da UNEMAT em relação ao papel da controladoria.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Conhecido o método da pesquisa, passa-se a classificá-la quanto aos seus objetivos, abordagem do problema e procedimentos técnicos.

3.2.1 Quanto aos Objetivos

Quanto aos objetivos a pesquisa é classificada como descritiva e exploratória. É descritiva uma vez que procura descrever a controladoria na instituição pública de ensino superior e a percepção da sua atuação sob a ótica dos gestores. Assim, a pesquisa não procura determinar, ou normatizar, qual deve ser a atuação da

controladoria, mas sim observar como os gestores percebem sua atuação e desempenho no desenvolvimento eficaz da UNEMAT.

Na concepção de Collis e Hussey (2005), a pesquisa é classificada como descritiva por estar relacionada com fenômenos de atuação prática, e por proporcionar elementos sobre as características de um determinado problema ou questão de pesquisa. Classifica-a também como exploratória, por entender que a abordagem gerencial para instituições públicas de ensino superior em estudos científicos, particularmente, no Brasil ainda é escassa, principalmente em relação à controladoria e avaliação da sua gestão.

Ratificando tal entendimento, Hair Jr. *et al.* (2005) acrescenta que a pesquisa exploratória é favorável quando dispõe-se de poucas informações sobre o assunto estudado. Os autores explicam que a pesquisa exploratória pode assumir diversas formas e uma revisão da literatura pode ser proveitosa para uma melhor compreensão de uma questão. As revisões de literatura podem ser realizadas em documentos da empresa, em periódicos comerciais e acadêmicos e em outras fontes onde a pesquisa é relatada.

3.2.2 Quanto à Abordagem do Problema

O presente estudo, devido à natureza do problema, caracteriza-se por uma abordagem predominantemente quantitativa, complementada pela análise qualitativa sobre o significado dos dados. Richardson (1999, p. 70) caracteriza a pesquisa quantitativa como “o emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Sobre o emprego da pesquisa qualitativa, o autor considera que essa metodologia pode “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais” (RICHARDSON, 1999, p. 80).

Sampierri, Collado e Lucio (2006, p.18) apresentam algumas considerações sobre a utilização conjunta dos métodos quantitativos e qualitativos. Para os autores, esse método “constitui o maior nível de integração entre os enfoques qualitativo e quantitativo, no qual ambos se combinam durante todo o processo de pesquisa”.

Referente ao presente trabalho considera-se como um estudo quantitativo por fazer uso de técnicas estatísticas descritivas para o procedimento de análise e

interpretação dos dados; e também qualitativo, porque se preocupa em analisar também de forma qualitativa os resultados obtidos na pesquisa.

3.2.3 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos foi realizado um levantamento (*Survey*), mediante aplicação do instrumento de pesquisa estruturado com assertivas e escala do tipo *Likert*.

De acordo com Gil (2010), o levantamento caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento acerca de um problema estudado deseja-se conhecer e através das análises quantitativa, obtêm-se as conclusões sobre os dados coletados.

Justifica-se a escolha desse procedimento, porque a pesquisa objetivou conhecer as percepções de um grupo de gestores da Universidade do Estado de Mato Grosso sobre a atuação da controladoria.

3.3 POPULAÇÃO DO ESTUDO

A população considerada é a totalidade dos gestores da direção geral da instituição, levando-se em conta que esses profissionais selecionados são os responsáveis pelo processo decisório, obtenção de resultados, desempenho e sobrevivência da entidade e os principais usuários dos instrumentos, informações e serviços disponibilizados pela controladoria.

Assim, a população é formada pelos membros da gestão 2006 a 2010 e pela atual gestão, período 2010 a 2014, conforme apresentado na Tabela 2:

Tabela 2 - Integrantes das Equipes de Gestão 2006-2010 e 2010-2014

Gestão 2006-2010	Gestão 2010-2014
1 Reitor	1 Reitor
1 Vice-reitor	1 Vice-reitor
6 Pró-reitores	6 Pró-reitores
1 <i>Controller</i>	1 <i>Controller</i>
6 Coordenadores de <i>Campi</i>	11 Coordenadores de <i>Campi</i>
Total de 35 participantes	

Fonte: dados da pesquisa.

O número de participantes da gestão 2006-2010 não é igual ao da gestão atual, devido ao fato de que alguns gestores do primeiro período de gestão permanecem atuando na gestão atual.

É importante salientar que quando da aplicação do instrumento de pesquisa eram apenas seis pró-reitorias e que a partir de 24 de abril de 2012, com a publicação da Resolução 002, a instituição passou a contar com sete pró-reitorias, mas esta não foi incluída na pesquisa.

A escolha da UNEMAT deu-se principalmente pelos seguintes motivos: (a) disponibilidade de informações relacionadas a documentos institucionais, (b) estrutura organizacional de uma universidade *multicampi*; (c) possibilidade de contato direto com a população pesquisada.

3.4 COLETA DE DADOS

Neste estudo a coleta de dados foi feita mediante aplicação do instrumento de pesquisa, observação direta e análise de documentos. O instrumento de pesquisa foi aplicado a todos os gestores selecionados para o estudo o que caracteriza um censo. Para Hair Jr. *et al.* (2005, p. 237) “um censo envolve a coleta de todos os membros de uma população”.

A aplicação do instrumento de pesquisa foi realizada no 4º trimestre de 2011, para a gestão 2010-2014, no Campus Universitário de Cáceres. Na ocasião os gestores encontravam-se reunidos em virtude do Conselho Universitário - CONSUNI, o que possibilitou o contato pessoal entre o pesquisador e os pesquisados. Para o segundo grupo, componentes da gestão 2006-2010, o instrumento de pesquisa foi aplicado no 2º trimestre de 2012, também através de contato pessoal (preferencialmente) e por correio eletrônico. Nos dois momentos de aplicação do instrumento de pesquisa expôs-se aos participantes a natureza e os objetivos da pesquisa.

Antes da aplicação, o instrumento de pesquisa foi submetido a um pré-teste realizado com um gestor administrativo de outra IPES, além de dois pesquisadores sobre o estudo e que não integravam a população selecionada. Nessa fase foram avaliadas a abrangência e a compreensão das assertivas, validando o instrumento com adaptações efetuadas com base nas sugestões apontadas no pré-teste. As principais alterações decorrentes do pré-teste foram: (1) readequação dos itens que

compuseram os blocos das assertivas; e (2) redefinição textual de algumas assertivas para melhor compreensão por parte do respondente.

Para elaboração do instrumento de pesquisa utilizou-se a escala tipo *Likert* de 5 pontos - discordo totalmente (1), concordo totalmente (5), a fim de mensurar o grau de concordância ou discordância dos sujeitos participantes.

O método de coleta de dados por escala de *Likert* foi escolhido em virtude das vantagens que oferece, conforme Malhotra (2006): (a) fácil de construir e aplicar, (b) há uma facilidade de entendimento por parte dos respondentes em como utilizar a escala, (c) adequada para entrevistas postais, telefônicas ou pessoais.

Além do instrumento de pesquisa, foram realizadas análises em documentos internos da instituição: (a) portaria nº 507/2000 que trata da implantação da controladoria na UNEMAT; (b) resoluções 001/2010, 015/2008, e 002/2012, as quais tratam da estrutura organizacional da instituição. Esses documentos foram utilizados para melhor entendimento e esclarecimento das atividades da instituição em geral e da controladoria em particular. Complementando o processo, observações diretas sobre a função da controladoria foram realizadas em alguns dos campos representados na pesquisa. Foram observados os procedimentos administrativos, o espaço físico e o corpo de funcionários do setor e a utilização de softwares específicos, que complementaram as informações levantadas através dos outros instrumentos de pesquisa.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados na população foram tabulados de forma quantitativa, utilizando o software *MS-Excel* como ferramenta para o procedimento estatístico descritivo, tais como, distribuição de frequência, ranking médio (RM) com base média ponderada, desvio padrão, coeficiente de variação e coeficiente de correlação de Pearson.

Segundo Oliveira (2005) o ranking médio mensura o grau de concordância do grupo de respondentes. Os resultados menores que 3 são considerados como discordantes e, maiores que 3, como concordantes, isto para escala de 5 pontos. Quando o valor for exatamente 3 será considerado indiferente (ponto neutro).

Apesar da sua utilidade informativa, o desvio padrão, segundo Novaes, Queiros e Coutinho (2009), é expresso na mesma unidade dos dados o que dificulta

a sua interpretação em relação a média. Os autores esclarecem que para analisar a variabilidade dos dados nas situações em que ele é aplicado pode-se usar o coeficiente de variação (CV), que é uma medida relativa de dispersão, expresso em percentual. Ou seja, o CV serve para comparação em termos relativos do grau de concentração em torno da média. Fonseca e Martins (1996) ao abordar os coeficientes de variação, dimensiona-os da seguinte forma:

Tabela 3 - Dimensões de Análise de Coeficiente de Variação

Baixa dispersão	$CV \leq 15\%$
Média dispersão	$15\% < CV < 30\%$
Alta dispersão	$CV \geq 30\%$

Fonte: Fonseca e Martins (1996, p. 148).

Para verificar a força de associação entre as respostas dos gestores, usou-se o coeficiente de correlação de Pearson (r). Conforme Hair Jr. *et al.* (2005, p.311), “as variáveis estão associadas quando exibem covariação. A covariação existe quando uma variável coerente e sistematicamente muda em relação a outra variável”. Segundo os autores, coeficientes maiores indicam alta covariação e forte relação, enquanto que coeficientes menores indicam covariação baixa, e fraca relação entre as variáveis, conforme apresentado na Tabela 4:

Tabela 4 - Dimensões de Análise do Coeficiente de Correlação

Variação do coeficiente	Força de associação
$\pm 0,91 - \pm 1,00$	Muito forte
$\pm 0,71 - \pm 0,90$	Alta
$\pm 0,41 - \pm 0,70$	Moderada
$\pm 0,21 - \pm 0,40$	Pequena mais definida
$\pm 0,01 - \pm 0,20$	Leve, quase imperceptível.

Fonte: Hair Jr. *et al.* (2005, p. 312)

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), o coeficiente de correlação varia de -1,00 (correlação perfeita negativa) a +1,00 (correlação perfeita positiva), com o zero não representando absolutamente nenhuma associação entre as variáveis métricas. Assim, quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou o nível de associação entre as variáveis.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Durante o processo de construção desse estudo, algumas limitações foram identificadas. A principal delas está relacionada aos dados obtidos, os quais são válidos para as funções da controladoria da universidade em estudo.

O espaço temporal também é outro limitador a ser considerado, ou seja, não se pode assegurar que em outro momento as respostas sejam a mesma, tendo em vista ser uma universidade pública e por parte seus gestores serem eleitos pela comunidade acadêmica.

Adicionalmente identificou-se outra limitação, seus resultados não poderão ser generalizados para outras IES, pois cada uma tem suas particularidades e atuam em contexto regional diferente.

Apesar da realização de pré-teste, o instrumento de pesquisa pode provocar diferentes tipos de entendimentos e/ou interpretações das assertivas pelos respondentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA UNEMAT

A UNEMAT é uma entidade autônoma de direito público, vinculada à Secretária de Estado de Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso, cujos objetivos fundamentais são o ensino, a pesquisa e a extensão.

Desde sua fundação, o seu caráter institucional foi de natureza pública. A publicação da Lei municipal 703, em 1978, autorizava o Poder Executivo Municipal de Cáceres a criar o Instituto de Ensino Superior de Cáceres – IESC. Desde então passou por alterações significativas, favorecendo o seu desenvolvimento (ZATTAR, 2008).

Em 1985 foi estadualizada pelo Governo do Estado de Mato Grosso, sendo denominada Fundação Centro Universitário de Cáceres. O Poder Executivo a instituiu como uma entidade funcional autônoma, na ocasião, vinculada à Secretaria de Educação e Cultura do Estado de Mato Grosso. No ano de 1989, passou a ser chamada de Fundação Centro de Ensino Superior de Cáceres. Em 1992, foi designada como Fundação de Ensino Superior de Mato Grosso e, finalmente, em 1993 conquistou o status de Universidade do Estado de Mato Grosso, com sede em Cáceres e atuação em todo o Estado de Mato Grosso (ZATTAR, 2008).

A UNEMAT, para atender as regiões do interior do Estado, procurou superar as distâncias geográficas estabelecidas pela vasta extensão territorial, desenvolvendo uma estrutura *multicampi*. Desse modo, a Sede Administrativa localiza-se em Cáceres, e foi criado *campi* em diferentes regiões do Estado, tais como Sinop, Alta Floresta, Nova Xavantina, Cáceres, Alto Araguaia, Pontes e Lacerda, Luciara, Juara, Colíder, Barra do Bugres e Tangará da Serra.

A presença da UNEMAT nessas regiões abriga múltiplas diversidades geográficas, econômicas e culturais do Estado. Com um total de 11 Campi Universitários e 15 Núcleos Pedagógicos atende a 108 dos 141 municípios do Estado. O contingente discente da UNEMAT é de aproximadamente 15 mil acadêmicos em seus cursos regulares, especialização *Lato Sensu*, especialização *Stricto Sensu*, educação indígena e educação à distância.

A instituição conta com atividades de pesquisa e extensão compreendendo projetos e programas, nos quais alunos realizam estudos de iniciação científica.

Além dessas atividades a UNEMAT desenvolve políticas de inclusão social visando atender demandas específicas do Estado.

Para desenvolver todas as suas atividades, a universidade apresenta um número significativo de profissionais qualificados, entre servidores técnicos e professores, apresentado na Tabela 5:

Tabela 5 – Recursos humanos UNEMAT

Indicadores	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Téc. Administrativos	585	635	704	587	477	475	445	487	504	422
Docentes	705	713	763	866	819	960	936	1.034	907	1.078
Graduado/Especialista	496	454	471	497	328	411	368	449	321	396
Mestres	188	234	249	292	394	417	411	417	390	460
Doutores	21	25	43	77	97	132	157	168	196	222
Total de servidores ativos	1.290	1.348	1.467	1.453	1.296	1.435	1.381	1.521	1.411	1.501

Fonte: UNEMAT (2012).

Com base nos dados Tabela 5, constata-se que o número de docentes graduado/especialista vem diminuindo de forma acentuada. Essa realidade é ocasionada pela busca de qualificação do corpo docente e também de servidores técnicos. A qualificação se dá por meio de convênios com universidades criando projetos como o mestrado interinstitucional UNISINOS/UNEMAT, o doutorado interinstitucional UFPE/UNEMAT/UFMT, entre outros. Os profissionais docentes e técnicos ainda podem contar com os programas de mestrado institucionais ofertados pela própria entidade.

A universidade se destaca por ser uma instituição que procura constituir no oeste brasileiro um lugar de discussão e produção científica do conhecimento. Isso ocorre como uma busca constante da melhoria da qualidade de ensino, pesquisa e extensão, por meio de sua estrutura *multicampi*, incentivando à atualização profissional e o desenvolvimento da pesquisa no interior do Estado (ZATTAR, 2008).

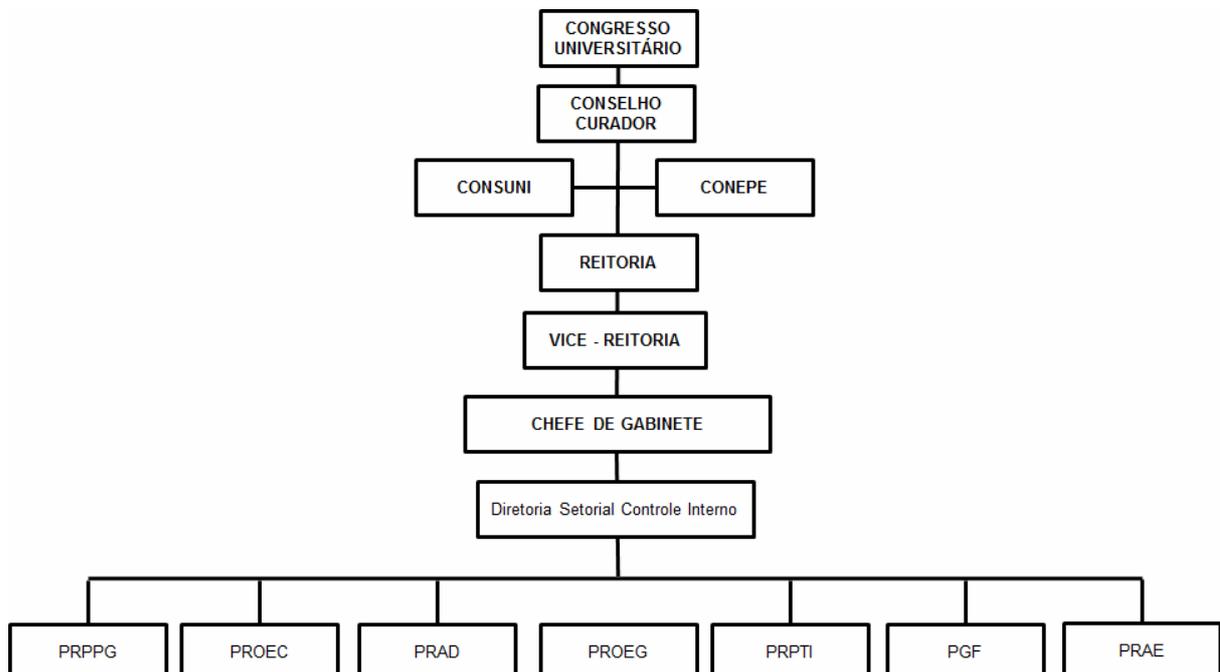
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A UNEMAT tem como premissa a busca incessante pela inovação e qualidade de ensino. Por essa razão, a sua estrutura organizacional e administrativa segue uma operacionalidade convencional, em que a organização parte do princípio hierárquico funcional, na qual cada coordenação de campi tem autoridade para realizar e definir atividades (CEZAR, 2010).

De acordo com a Resolução 001/2010-CONSUNI, a estrutura *multicampi* da UNEMAT é a base da organização e de gestão acadêmica, compreendendo Congresso Universitário, Órgãos Colegiados, Órgãos de Administração Central, Órgãos de Administração Executiva, Órgãos de Administração Didático-Científica e Órgãos de Administração Regional.

Com base na resolução 002/2012 a Universidade se estrutura conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Estrutura Organizacional Geral da UNEMAT



Fonte: UNEMAT (2012).

A Resolução 002/2012 reestrutura a organização da UNEMAT, reconstruindo o organograma a partir das deliberações do Congresso Universitário. A publicação dessa resolução revogou a resolução 015/2008 que determinava a estrutura organizacional da universidade de até então. Dentre as principais mudanças na estrutura, está a implantação da Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) e a readequação da então Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PRPDI) em Pró-reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação (PRPTI). Outra mudança foi a alteração do nome do setor responsável pela atividade de controladoria, o qual denominava-se Unidade Setorial de Controle Interno, conforme determinava a Resolução 015/2008, para Diretoria Administrativa Setorial de Controle Interno.

Ressalta-se que na data da publicação da resolução 015/2008, o setor foi denominado Controladoria, porém, para a UNEMAT ficar em conformidade com a nomenclatura disposta na Lei 4320/64, CF de 1988 e LRF 101/2000, em 2009 uma nova redação foi dada a esta resolução, trocando o nome do setor para Unidade Setorial de Controle Interno. Salienta-se que apesar do nome se referir a controle interno, este órgão “foi criado sob a forma de controladoria”, conforme UNEMAT (2001, p. 9). Por esse motivo adotou-se neste estudo a designação controladoria.

Ao analisar o organograma, verifica-se que este não está de acordo com o que determina a resolução 002/2012. A diretoria setorial de controle interno não é subordinada ao chefe de gabinete como consta no organograma. Tanto o chefe de gabinete quanto a diretoria setorial de controle interno estão no mesmo nível de hierarquia, subordinados ao reitor, conforme disposto na resolução.

O Congresso Universitário é a instância definidora das macro-políticas da Universidade, com representação paritária da comunidade acadêmica e participação da sociedade, cujas decisões são homologadas pelo Conselho Universitário – CONSUNI e/ou Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONEPE e referendadas pelo Conselho Curador.

Os Órgãos Colegiados compreendem o Conselho Curador, o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Conforme disposto na resolução 001/2010 – CONSUNI, o Conselho Curador é o órgão colegiado que apresenta funções consultivas, deliberativas e normativas relativas às matérias estabelecidas em leis.

O Conselho Universitário – CONSUNI é órgão colegiado com funções normativas, consultivas e deliberativas gerais sobre matéria de gestão orçamentária, financeira, patrimonial, administrativa e de desenvolvimento institucional. Já o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONEPE é órgão colegiado também com funções normativas, consultivas e deliberativas, porém sobre matéria didático-científica e pedagógica, envolvendo o ensino, a pesquisa e a extensão.

A Reitoria é um órgão que superintende todas as atividades universitárias e é exercida pelo Reitor, com atribuições de execução, coordenação e acompanhamento das políticas gerais da UNEMAT. De acordo com a Resolução 002/2012 – CONSUNI os Órgãos de Administração Executiva Central, Chefe de Gabinete e a Diretoria Administrativa Setorial de Controle Interno, estão diretamente vinculados a Reitoria. Dentre esses órgãos vinculados a Reitoria, destaca-se, para a

realização deste trabalho, a área de Controladoria, denominada Diretoria Administrativa Setorial de Controle Interno. A controladoria contribui, assim como as demais áreas, para o desenvolvimento e continuidade da organização. Por essa razão, a iniciativa de abordar a percepção que os gestores da UNEMAT têm sobre a sua atuação.

4.3 CONTROLADORIA DA UNEMAT

A controladoria na UNEMAT teve sua implantação iniciada no ano 2000 com a Portaria nº 507, por meio da qual a reitoria designou uma comissão responsável pela sua implantação na universidade. Tal iniciativa justificou-se em virtude do crescimento da instituição e da complexidade de sua gestão. Desse modo, atendendo à Constituição Federal de 1988 em seus artigos 70 e 74, e ao dispositivo legal previsto no Artigo 46 da Constituição do Estado de Mato Grosso, de 1989, a universidade passou a contar, como auxílio para o seu desenvolvimento e fortalecimento, de uma atividade denominada controladoria.

Assim como todas as áreas da instituição, a controladoria da UNEMAT deve se esforçar para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, tendo como missão a geração de informações relevantes para a tomada de decisão, no âmbito da universidade.

As funções básicas da controladoria no âmbito da UNEMAT estão definidas conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Funções Básicas da Controladoria no Âmbito da UNEMAT

FUNÇÕES	DESCRIÇÃO
Função informativa	Compreendem os sistemas contábeis e financeiros da universidade, sistema de pagamento e recebimentos, folha de pagamento etc.
Função motivação	Refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
Função coordenação	Visa centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria a direção da UNEMAT, não somente alertando para situação desfavorável em alguma área, mas também sugerindo soluções.
Função planejamento	Consiste em verificar se os planos são consistentes ou viáveis, e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.
Função acompanhamento	Relativo a contínua verificação da evolução dos planos para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Fonte: UNEMAT (2001).

Observa-se que as funções da controladoria, no âmbito da UNEMAT, estão direcionadas para o fortalecimento da organização, zelo preventivo pela regularidade financeira dos gastos públicos, pela fidelidade orçamentária dos projetos, exame da legalidade dos atos, contratos e convênios da administração (UNEMAT, 2001).

A administração da universidade tem consciência das transformações que estão ocorrendo na economia globalizada e por isso incorporar métodos modernos de gerenciamento administrativos, pode contribuir para o desenvolvimento da qualidade da instituição.

Quanto à visão de futuro, a controladoria, juntamente com as demais áreas de atuação na UNEMAT, deve buscar, permanentemente, ser um órgão atualizado, ágil e eficaz, com aplicação de técnicas e tecnologia para sua atuação preventiva, buscando avaliar a qualidade da aplicação dos recursos destinados à instituição (UNEMAT, 2001).

A Controladoria da UNEMAT, ao definir as suas funções alinha-se com o estudo de Kanitz (1976) ao afirmar que as funções do controlador são informação, motivação, coordenação, planejamento e acompanhamento. Ao consultar o que Almeida, Parisi e Pereira (2001) pontuam como funções da controladoria, há aspectos em comum com as funções de subsidiar o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho e resultado e gerir os sistemas de informações.

As funções da Controladoria da UNEMAT também se aproximam de algumas das definições de função que Borinelli (2006) elabora ao estudar sobre a estrutura conceitual da controladoria, tais como função contábil, função gerencial-estratégica e função de gestão de informação.

O fato de a UNEMAT apresentar suas funções consonantes com o que estabelece a literatura implica em considerar que, teoricamente, ela concebe a controladoria como órgão de gerenciamento administrativo que auxilia os gestores na melhor aplicação dos recursos públicos visando à obtenção do desempenho eficaz da instituição.

4.4 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os gestores participantes na pesquisa dividem-se em dois grupos: os atuais gestores e a gestão 2006-2010. Cada um desses grupos se subdivide em dois subgrupos contando com os respectivos representantes da reitoria, composta por

reitor, vice-reitor, *controller* e pró-reitores, e os coordenadores de *campi*, totalizando 35 gestores. Na Tabela 6A apresenta-se o perfil dos atuais gestores considerando as variáveis: gênero, titulação, posição ocupada e tempo de atividade na instituição.

Tabela 6A - Perfil dos Gestores da UNEMAT- Gestão 2010-2014

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Gênero	Masculino	14	70%
	Feminino	6	30%
Titulação	Doutor	9	45%
	Mestre	9	45%
	Especialista	2	10%
Tempo de atuação na Instituição	De 1 ano até 5 anos	3	15%
	De 6 anos até 10 anos	9	45%
	Mais de 10 anos	8	40%
Cargo ocupado	Reitor	1	5%
	Vice-reitor	1	5%
	<i>Controller</i>	1	5%
	Pró-reitor	6	30%
	Coordenadores de <i>campi</i>	11	55%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os dados da Tabela 6A mostram que a maioria dos respondentes da atual gestão apresenta formação em nível de mestrado e doutorado (90% do total). Isso cumpre a exigência da Resolução 001/2010 – CONSUNI, segundo a qual para ser Reitor, Vice-reitor e Coordenador de *Campi*, é preciso ser mestre ou doutor. Já para ser Pró-reitor pode-se admitir pessoas também com títulos de especialização, pois, pelo estatuto da universidade esses são cargos de confiança do reitor sendo seus ocupantes por ele nomeados.

O fato de ter profissionais com títulos na administração da instituição possibilita compreender que a gestão procura se constituir de profissionais qualificados para ocupar os cargos que gerenciam o funcionamento da organização, no que se refere aos procedimentos orçamentários, financeiros, patrimoniais e atividades fins (ensino, pesquisa e extensão).

Outra constatação que se pode observar na Tabela 6A é a existência de gestores com elevado tempo de atuação na instituição. A maioria apresenta permanência de 6 a 9 anos na universidade, o que supõe que grande parte deles conhece aspectos do funcionamento interno da instituição em um período de tempo significativo para opinar sobre a atuação da controladoria na IES.

O perfil do grupo da gestão 2006-2010 encontra-se disposto na Tabela 6B, e também está representado pelas as mesmas variáveis: gênero, titulação, posição ocupada e tempo de experiência na instituição.

Tabela 6B - Perfil dos Gestores da UNEMAT- Gestão 2006-2010

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Gênero	Masculino	11	73%
	Feminino	4	27%
Titulação	Pós-Doutor	1	6%
	Doutor	5	34%
	Mestre	8	54%
	Especialista	1	6%
Tempo de atuação na instituição	De 1 ano até 5 anos	0	0%
	De 6 anos até 10 anos	2	13%
	Mais de 10 anos	13	87%
Cargo ocupado	Reitor	1	6%
	Vice-reitor	1	6%
	Controller	1	6%
	Pró-reitores	6	41%
	Coordenadores de <i>Campi</i>	6	41%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Ao examinar os dados da tabela 6B, observa-se que o número de gestores com nível de mestrado é superior aos que apresentam títulos de doutores. Comparando-se os dados da Tabela 6B com a Tabela 6A, nota-se que há entre as duas gestões a procura por estabelecer uma equipe qualificada para gerir a Instituição. Apesar da maioria dos componentes da gestão 2006-2010 ser mestre, esse grupo conta com um número considerável de doutores e também com um pós-doutor, que mantém o padrão elevado da formação dos profissionais que estão à frente da universidade.

O número de coordenadores de *campi* da gestão 2006-2010 não é o mesmo da gestão atual, pois alguns deles que pertenciam a esta gestão, continuam atuando no grupo da gestão atual, demonstrando que há uma conformidade da atual gestão com a equipe anterior.

Em relação ao tempo de serviço de cada gestor, a gestão 2006-2010 era formada, quase que exclusivamente, por pessoas que apresentam mais de 10 anos na instituição. Isso faz supor que os gestores, por terem um tempo considerável na instituição, conhecem sobre o funcionamento interno da universidade, o que certamente garante a eles uma experiência profissional e um entendimento preciso sobre os assuntos inerentes à instituição, aspecto enfatizado por Gerigk *et al.* (2007) ao observar o tempo de serviço dos respondentes da sua pesquisa sobre a percepção dos profissionais em relação a atuação da controladoria pública municipal.

4.5 ANÁLISES DOS DADOS

Para análise descritiva dos dados, dividiu-se o instrumento de pesquisa em blocos. Cada bloco contém afirmativas referente às percepções dos atuais gestores e da gestão 2006-2010: (1) sobre as mudanças conceituais da gestão pública; (2) a estrutura física e humana da área de Controladoria da UNEMAT; (3) a responsabilidade e satisfação dos gestores sobre a atuação da controladoria; (4) o papel da controladoria na UNEMAT. O primeiro bloco, que identifica a visão dos gestores sobre os movimentos de uma NGP é uma forma de categorizá-los como preparados (ou não) para responder a todas as assertivas que tratam da gestão em geral e da controladoria em particular.

Os dados obtidos estão descritos nas colunas da tabela de acordo com os fatores das escalas com procedimentos estatísticos descritivos: distribuição de frequência, ranking médio (RM) com base na média ponderada das respostas, desvio padrão, coeficiente de variação e coeficiente de correlação. Utilizou-se o software *MS-Excel* para a análise quantitativa dos dados, mediante a aplicação das funções “Média” e “DESVPAD”. Cada afirmativa contém, separadamente, os grupos de respondentes classificados como o grupo da reitoria e coordenadores de *campi* da gestão 2010-2014 e da gestão 2006-2010, possibilitando a compreensão e análise dos dados de cada grupo especificamente.

4.5.1 Mudanças Conceituais Sobre a Gestão Pública

Visando identificar a percepção e conhecimento dos gestores sobre as mudanças conceituais no que se refere à gestão pública foi elaborado o primeiro bloco de assertivas (Tabela 7A) tratadas pela pesquisa. É importante a identificação de como os gestores percebem as mudanças conceituais na prática da universidade para poder observar como a administração da IES tem-se posicionado referente a esse aspecto.

Essa consideração ampara-se nos estudos de Gonçalves (2003) que, ao tratar da percepção da administração pública no estado de Mato Grosso do Sul, enfatiza que as mudanças ousadas e inovadoras da nova gestão pública favorecem o alcance de resultados positivos. Essas mudanças rompem com velhos sistemas burocráticos que se prendem à normas e regulamentos que engessam as práticas da administração.

Nesse sentido, de acordo com a Tabela 7A identifica-se, de modo geral, que os gestores, tanto da reitoria quanto os coordenadores de *campi* da gestão 2010-2014 conhecem e aprovam as mudanças conceituais sobre gestão pública, dando importância necessária a essas modificações, apresentando um ranking médio total de 4,14 (Reitoria) e 3,84 (Coord. *Campi*) e desvio padrão 0,29 e 0,43, respectivamente, e coeficiente de variação de 6,98% e 11,28%, indicando que há baixa dispersão entre os respondentes e forte concentração na concordância.

Tabela 7A - Mudanças Conceituais Sobre a Gestão Pública - Gestão 2010-2014

Descrição	Gestores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Ranking Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de variação - CV
1. New Public Management - NPM são práticas gerencias que se forem adotadas no Brasil modificarão a forma dos gestores tomarem as decisões.	Reitoria	0%	0%	22%	45%	33%	4,11	0,73	17,75%
	Coord. <i>Campi</i>	9,5%	27%	27%	9,5%	27%	3,18	1,33	41,8%
2. A gestão pública ainda é voltada para o cumprimento do que foi orçado.	Reitoria	0%	11%	11%	67%	11%	3,78	0,78	20,64%
	Coord. <i>Campi</i>	0%	9%	0%	63%	28%	4,09	0,79	19,31%
3. O novo plano de contas aplicado ao setor público é obrigatório a partir de 2013 deixará a contabilidade pública mais útil conforme a contabilidade privada.	Reitoria	0%	0%	0%	56%	44%	4,44	0,49	11%
	Coord. <i>Campi</i>	9%	0%	27%	46%	18%	3,64	1,06	29,15%
4. A mensuração da eficiência do uso de recursos públicos esta relacionada à forma pela qual os recursos são consumidos e controlados.	Reitoria	12%	0%	0%	44%	44%	4,11	1,19	28,94%
	Coord. <i>Campi</i>	0%	0%	0%	64%	36%	4,36	0,48	11%
5. A eficácia esta relacionada ao atingimento dos objetivos e das metas.	Reitoria	0%	0%	11%	11%	79%	4,67	0,66	14,14%
	Coord. <i>Campi</i>	0%	0%	0%	64%	36%	4,36	0,48	11%
6. Os gestores da instituição conhecem e estão comprometidos com os princípios da Nova Gestão Pública - NGP.	Reitoria	0%	11%	11%	45%	33%	4,00	0,94	23,5%
	Coord. <i>Campi</i>	9%	9%	36%	27%	19%	3,36	1,14	33,89%
7. A alta direção da instituição esta efetivamente comprometida com a disponibilização dos recursos necessários à adoção do novo plano de contas e sistemas de custos da contabilidade pública.	Reitoria	11%	11%	11%	11%	56%	3,89	1,44	37%
	Coord. <i>Campi</i>	0%	9%	36%	9%	46%	3,91	1,07	27,37
Ranking Médio Total	Reitoria	4,14						0,29	6,98%
	Coord. <i>Campi</i>	3,84						0,43	11,28%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que, na afirmativa 1, o grupo dos coordenadores de *campi* estão mais divididos nos posicionamentos em relação ao grupo da reitoria, apresentando uma igualdade no total de respondentes entre os concordantes (36,5%) e

discordantes (36,5%), contando ainda com 27% dos que se posicionaram como neutros (não concordo e nem discordo), registrando um desvio padrão disperso nas respostas, 1,33 com coeficiente de variação 41,8%, considerado uma alta dispersão.

As posições adotadas pelos gestores de *campi* na afirmativa 2, apresentam total de 91% de concordância, considerada elevada, com 4,09 de ranking médio, 0,79 de desvio padrão e coeficiente de variação de 19,31%, que significa uma média dispersão entre os pesquisados. Nessa assertiva os gestores de *campi* percebem que a gestão pública ainda é voltada para o cumprimento do que foi orçado e por essa razão se revelam indiferentes de que a *NPM* possa favorecer a forma como os gestores tomam as decisões, e por isso apresentam ranking médio de 3,18, indicando grau de concordância baixo na afirmativa 1.

Os gestores da reitoria são concordantes em grau elevado na assertiva 1, com ranking médio de 4,11, 0,73 de desvio padrão e 17,75% de coeficiente de variação, apresentando uma média dispersão, mostrando que esse grupo de gestores percebem que a *NPM* favorece as tomadas de decisão pela alta direção da instituição.

Na interpretação da afirmativa 2, o grupo da reitoria também se revela concordante em relação à gestão pública ainda se preocupar com o cumprimento orçamentário, mas apenas parcialmente. Para 78% dos respondentes, total de 3,78 de ranking médio, comungam com o posicionamento do grupo dos coordenadores de *campi*, eles também percebem que a gestão pública ainda é voltada ao cumprimento orçamentário, concepção que vai contra as mudanças que a *NPM* procura introduzir. Esse resultado contraria os estudos de Kelly e Wanna (2001) sobre as reformas da *NPM*, pois para as autoras essa reformas tendem a mudar os comportamentos orçamentários das entidades, e alterar o equilíbrio do poder favorecendo a administração.

Destaca-se também na Tabela 7A a assertiva 6, que trata do posicionamento dos respondentes sobre os gestores conhecerem e estarem comprometido com os princípios da NGP. As respostas do grupo da reitoria apresentam um ranking médio de 4 que significa que há uma concordância parcial entre os componentes desse grupo, desvio padrão 0,94 e coeficiente de variação de 23,5% (média dispersão). Já entre os coordenadores de *campi* há uma concordância baixa, indicando uma tendência à indiferença com ranking médio de 3,36, desvio padrão de 1,14 e coeficiente de variação elevado, 33,89%, alta dispersão entre as respostas. Esse resultado faz supor que os gestores da reitoria conhecem em partes os princípios da

NGP, e os coordenadores de *campi* ainda necessitam de mais esclarecimentos sobre a gestão pública gerencial.

A gestão 2006-2010, no que se refere às mudanças conceituais sobre a gestão pública, apresenta maior dispersão das respostas se comparadas à gestão 2010-2014. O ranking médio total do grupo da reitoria da gestão 2006-2010 é de 3,49, desvio padrão 0,72 e coeficiente de variação 20,54%. No grupo dos coordenadores de *campi* o ranking médio é de 3,64, desvio padrão 0,70 e o coeficiente de variação 19,23%. Esses dados indicam que nos dois grupos há uma concordância baixa com media dispersão entre a percepção dos respondentes.

Tabela 7B - Mudanças Conceituais Sobre a Gestão Pública - Gestão 2006-2010

Descrição	Gestores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Ranking Médio	Desvio Padrão	Coeficiente de variação - CV
1. New Public Management - NPM são práticas gerenciais que se forem adotadas no Brasil modificarão a forma dos gestores tomarem as decisões.	Reitoria	0%	11%	11%	45%	33%	4,00	0,93	23,25%
	Coord. Campi	0%	17%	66%	0%	17%	3,17	0,89	28,10%
2. A gestão pública ainda é voltada para o cumprimento do que foi orçado.	Reitoria	22%	11%	0%	45%	22%	3,33	1,48	44,4%
	Coord. Campi	0%	17%	0%	33%	50%	4,17	1,07	25,61%
3. O novo plano de contas aplicado ao setor público é obrigatório a partir de 2013 deixará a contabilidade pública mais útil conforme a contabilidade privada.	Reitoria	0%	11%	33%	23%	33%	3,78	1,02	27%
	Coord. Campi	0%	33%	50%	17%	0%	2,83	0,68	24%
4. A mensuração da eficiência do uso de recursos públicos esta relacionada à forma pela qual os recursos são consumidos e controlados.	Reitoria	11%	22%	34%	22%	11%	3,00	1,15	38,33%
	Coord. Campi	33%	0%	0%	17%	50%	3,50	1,80	51,42%
5. A eficácia esta relacionada ao atingimento dos objetivos e das metas.	Reitoria	0%	11%	0%	0%	89%	4,67	0,94	20,14%
	Coord. Campi	0%	0%	0%	0%	100%	5,00	0,00	0%
6. Os gestores da instituição conhecem e estão comprometidos com os princípios da Nova Gestão Pública - NGP.	Reitoria	33%	33%	23%	0%	11%	2,22	1,22	54,9%
	Coord. Campi	0%	33%	33%	34%	0%	3,00	0,81	27%
7. A alta direção da instituição estava efetivamente comprometida com a disponibilização dos recursos necessários à adoção do novo plano de contas e sistemas de custos da contabilidade pública.	Reitoria	11%	11%	22%	34%	22%	3,44	1,25	36,29%
	Coord. Campi	0%	0%	33%	50%	17%	3,83	0,68	17,73%
Ranking Médio Total	Reitoria	3,49						0,72	20,54%
	Coord. Campi	3,64						0,70	19,23%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na afirmativa 1 da Tabela 7B, nota-se que os respondentes do grupo da reitoria concordam parcialmente que a *NPM* possa favorecer os gestores nas tomadas de decisões, apresentando uma porcentagem de 78%, com ranking médio de 4,0, desvio padrão de 0,93 e coeficiente de variação de 23,25%, confirmando a média dispersão das respostas. Isso pode significar que os gestores da reitoria percebem que se a *NPM* for adotada, esta pode modificar a forma de tomadas de decisões pelos gestores.

Entre os coordenadores de *campi*, na afirmativa 1, há um número significativo de gestores neutros, ou seja, 66% se posicionam nem concordantes e nem discordantes, com pontos de 3,17 de ranking médio, uma concordância baixa com proximidade à indiferença, e desvio padrão de 0,89, com coeficiente de variação de 28,10%, revelando uma média dispersão. Observa-se pelo resultado da afirmativa 1, que os gestores de *campi* preferem não se posicionar em relação as mudanças que a *NPM* pode oferecer às tomadas de decisões. Esse posicionamento dos coordenadores de *campi* pode ser justificado com os dados da afirmativa 2, em que há 83% de concordantes considerando que a gestão pública ainda é voltada para o cumprimento do orçamento, apresentando pontos de ranking médio elevado de 4,17, desvio padrão de 1,07 e coeficiente de variação de 25,61% (média dispersão).

Os integrantes do grupo da reitoria também se mostram concordantes quanto ao fato da gestão pública ainda estar voltada para o cumprimento do que foi orçado. A maioria dos respondentes é concordantes, 67%, com ranking médio baixo de 3,33, desvio padrão de 1,48 e coeficiente de variação de 44,4%. Ressalta-se que, na afirmativa 1, as opiniões da reitoria se dividem, pois o número de discordantes também tem que ser levado em consideração, cerca de 22% não compartilham da afirmação.

Vê-se que tanto a gestão 2006-2010 quanto a administração atual percebem a gestão pública como um órgão orçamentário e não a veem como um órgão que procura estabelecer novas convenções para a administração. Essa observação não corresponde com a pesquisa de Hood (1991), pois para o autor a *NPM* visa a transformação de normas, regras, processos e objetos da gestão, inclusive no que se refere ao orçamento e às finanças existentes na gestão pública.

Outro destaque dessa tabela são os dados da assertiva 7, em que há concordância baixa e parcial entre os gestores dos dois grupos quanto a afirmação de que a alta direção da instituição estava comprometida efetivamente com a

disponibilidade dos recursos necessários à adoção do novo plano de contas e sistemas de custos da contabilidade pública, apresentando pontos de 3,44 para a reitoria e 3,83 para os gestores de *campi*, apesar de alcançarem porcentagens de 56% e 67% entre respondentes concordantes. Isso evidencia que o caminho percorrido pela reitoria quanto a essa providência poderia ter avançado muito mais.

No grupo da reitoria há uma dispersão relevante, 1,25 de desvio padrão, coeficiente de variação 36,29% (alta dispersão), pois as respostas estão bem distribuídas na escala, destacando 11% entre os que discordam totalmente, 11% dos que discordam parcialmente e 22% dos que se posicionaram como neutro. Entre os gestores de *campi*, 33% não se manifestaram entre concordo e discordo e 67% foram concordantes, com desvio padrão de 0,68 e coeficiente de variação 17,73% (média dispersão). Isso significa que a gestão 2006-2010 também se mostrava comprometida com a disponibilização de recursos necessários ao novo plano de contas e sistemas de custos, pois a maioria foi concordante, apesar das posições variarem de forma expressiva no grupo da reitoria. Assim, os dados indicam que a concordância dos gestores da reitoria sobre a prioridade dada a esse quesito foi menor do que aquela manifestada pelos coordenadores de *campi*.

Para uma visão e compreensão global sobre os resultados relativos a percepção dos gestores sobre as mudanças conceituais da gestão pública apresentam-se os principais dados na Tabela 8.

Tabela 8 – Ranking Médio Total das Mudanças Conceituais Sobre Gestão Pública

Grupos	Ranking Médio Total	
	Gestão 2010-2014	Gestão 2006-2010
Reitoria	4,14	3,49
Coordenadores de <i>Campi</i>	3,84	3,64

Fonte: dados da pesquisa.

Identifica-se de modo geral que os gestores das duas gestões percebem e aprovam que as mudanças conceituais sobre gestão pública podem proporcionar melhores resultados no funcionamento da instituição. Esse resultado ratifica os de outras pesquisas, como o de Gonçalves (2003), no Mato Grosso do Sul, e de Silva e Fadul (2011) com gestores públicos do Estado da Bahia. Mas deve-se destacar que nesta pesquisa a gestão atual sinaliza estar mais envolvida com esse processo, o mesmo ocorrendo com os respectivos coordenadores de *campi*, pois os RM se mostram mais expressivos.

4.5.2 Estrutura Física e Humana da Área de Controladoria

Este segundo bloco de assertivas (Tabela 9A) se refere ao posicionamento dos gestores quanto à estrutura física e humana da área de controladoria da UNEMAT.

Tabela 9A- Estrutura Material e Humana da Controladoria - Gestão 2010-2014

Descrição	Gestores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Ranking Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de variação - CV
8. O corpo de funcionários é suficiente para atender as necessidades funcionais da controladoria.	Reitoria	56%	33%	0%	0%	11%	1,78	1,22	68,62%
	Coord. Campi	55%	18%	0%	18%	9%	2,09	1,44	68,86%
9. O sucesso de um sistema de informações depende do pessoal que o alimenta e o faz funcionar.	Reitoria	23%	0%	11%	33%	33%	3,56	1,49	41,9%
	Coord. Campi	9%	0%	0%	27%	64%	4,36	1,14	26,12%
10. A controladoria conta com espaço e instalações físicas adequadas.	Reitoria	22%	22%	11%	45%	0%	2,78	1,22	43,92%
	Coord. Campi	27%	18%	18%	37%	0%	2,64	1,23	46,65%
11. Os funcionários possuem habilidades suficientes para uso de recursos de tecnologia de informação.	Reitoria	0%	11%	11%	56%	22%	3,89	0,87	22,37%
	Coord. Campi	9%	9%	18%	46%	18%	3,55	1,15	32,43%
12. Os funcionários são constantemente submetidos a cursos de reciclagem e aperfeiçoamento.	Reitoria	0%	0%	11%	56%	33%	4,22	0,62	14,69%
	Coord. Campi	9%	9%	9%	64%	9%	3,55	1,06	29,89%
13. A controladoria possui estrutura de informática (hardware e software) suficiente para o bem executar suas atividades.	Reitoria	11%	67%	11%	11%	0%	2,22	0,78	20,64%
	Coord. Campi	9%	18%	37%	18%	18%	3,18	1,19	37,4%
Ranking Médio Total	Reitoria	3,00						0,80	26,70%
	Coord. Campi	3,23						0,72	22,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 9A da gestão 2010-2014 revelam que os gestores do grupo da reitoria, de forma geral, se mostram neutros com ranking médio total 3,00, em relação a percepção sobre a estrutura material e humana da controladoria, com desvio padrão de 0,80 e 26,70% de coeficiente de variação, indicando uma média dispersão. Os coordenadores de *campi* se mostram concordantes em grau baixo, com ranking médio total de 3,23, desvio padrão de 0,72 e 22,4% de coeficiente de variação, também uma media dispersão. Esse resultado faz supor que a maioria dos

gestores se mantiveram neutros ou pouco concordantes a respeito desse bloco de assertivas.

Em relação ao corpo de funcionários para atender as necessidades funcionais da controladoria, na afirmativa 8, os dados mostram que tanto o grupo da reitoria quanto o grupo dos coordenadores de *campi* é discordante, apresentando um total de 89% e 63%, respectivamente, de respondentes que discordam e um ranking médio alto de 1,78 para a reitoria e um grau parcial de 2,09 para os coordenadores de *campi*, ou seja, os respondentes consideram que o corpo de funcionários existentes na parte da controladoria é insuficiente para atender as necessidades funcionais do setor, carecendo de mais funcionários. A dispersão apresenta-se elevada para ambos os grupos, com desvio padrão de 1,22 e coeficiente de variação 68,62% para a reitoria e desvio padrão de 1,44, com coeficiente de variação de 68,86% entre os coordenadores de *campi*. A dispersão alta pode ser explicada pela variação das respostas entre as escalas.

No que se refere à estrutura de informática para realizar as atividades da controladoria, a interpretação da afirmativa 13 aponta para uma discordância parcial por parte do grupo da reitoria, 2,22 de ranking médio. A maioria dos integrantes desse grupo considera, parcialmente, que a controladoria não possui estrutura de informática, os outros 22% concordam com a afirmativa. O desvio padrão de 0,78 e coeficiente de variação de 20,64% (média dispersão) demonstra que há uma conformidade nas respostas dos gestores da reitoria. Já na percepção dos coordenadores de *campi*, prevalece um ranking médio de 3,18, uma concordância baixa com a afirmativa de que a controladoria possui uma estrutura de informática satisfatória. O desvio padrão de 1,19 e coeficiente de variação 37,4% (alta dispersão) apresenta uma variação elevada das respostas, podendo ser justificada pela grande porcentagem de respostas neutras, totalizando 37% entre os gestores de *campi*, contra 36% concordantes e 27% não concordantes.

Isso implica em afirmar que há insatisfação dos gestores sobre a estrutura de informática da controladoria da UNEMAT utilizada na execução das atividades, o que acaba por influir desfavoravelmente na execução das suas atividades. Nesse sentido, os gestores percebem a importância de melhorar num sistema que assegure os dados e as informações geradas para orientá-los nas tomadas de decisões. Essa concepção corrobora com os estudos de Dittadi (2008) e Santos (2011) que enfatizam a necessidade de um sistema de informação confiável e oportuno capaz

de propiciar propriedades indispensáveis para o adequado funcionamento do sistema informacional da controladoria.

Ao analisar, na Tabela 9B, os posicionamentos adotados pela gestão 2006-2010 sobre a estrutura material e humana da controladoria na UNEMAT, tem-se uma alta dispersão, apresentando coeficientes de variação acima de 30% em quase todas as afirmativas.

O ranking médio total do grupo da reitoria é de 2,72, o desvio padrão 0,83 e coeficiente de variação 30,33% (alta dispersão). Os coordenadores de *campi* apresentam ranking médio total de 2,81, desvio padrão 0,59 e coeficiente de variação 20,97 (média dispersão). Os dados indicam que tanto um grupo quanto o outro tem uma discordância baixa em relação à adequabilidade da estrutura material e humana da controladoria. Isso corrobora o entendimento dos membros da gestão atual.

Tabela 9B- Estrutura Material e Humana da Controladoria - Gestão 2006-2010

Descrição	Gestores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Ranking Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de variação - CV
8. O corpo de funcionários é suficiente para atender as necessidades funcionais da controladoria.	Reitoria	56%	22%	0%	22%	0%	1,89	1,19	63%
	Coord. Campi	50%	16%	17%	17%	0%	2,00	1,15	57,5%
9. O sucesso de um sistema de informações depende do pessoal que o alimenta e o faz funcionar.	Reitoria	11%	11%	0%	22%	56%	4,00	1,41	35,25%
	Coord. Campi	16%	0%	17%	17%	50%	3,83	1,46	30%
10. A controladoria conta com espaço e instalações físicas adequadas.	Reitoria	45%	22%	22%	11%	0%	2,00	1,04	52%
	Coord. Campi	33%	17%	33%	17%	0%	2,33	1,10	47,14%
11. Os funcionários possuem habilidades suficientes para uso de recursos de tecnologia de informação.	Reitoria	11%	11%	0%	67%	11%	3,56	1,15	32,34%
	Coord. Campi	0%	33%	33%	17%	17%	3,17	1,05	33,15%
12. Os funcionários são constantemente submetidos a cursos de reciclagem e aperfeiçoamento.	Reitoria	22%	22%	11%	34%	11%	2,89	1,36	47%
	Coord. Campi	0%	50%	17%	33%	0%	2,83	0,89	31,41%
13. A controladoria possui estrutura de informática (hardware e software) suficiente para o bem executar suas atividades.	Reitoria	56%	22%	0%	11%	11%	2,00	1,40	70%
	Coord. Campi	0%	66%	17%	0%	17%	2,67	1,10	41,25%
Ranking Médio Total	Reitoria	2,72						0,83	30,33%
	Coord. Campi	2,81						0,59	20,97%

Fonte: Dados da pesquisa.

Destacando a afirmativa 8, tem-se a interpretação de que há uma discordância elevada entre os dois grupos da gestão 2006-2010, com ranking médio de 1,89 (reitoria) e 2,00 (coordenadores de *campi*). Cerca de 78% dos respondentes do grupo da reitoria e 66% do grupo dos coordenadores de *campi* são discordantes quanto a afirmação de que o corpo de funcionários é suficiente para atender às necessidades funcionais da controladoria. No grupo dos coordenadores de *campi* há um percentual considerável de respondentes neutros, um total de 17% não se posicionou nem concordante e nem discordante, e 17% concorda parcialmente. Entre os gestores da reitoria, 22% concorda em parte com essa afirmação. O desvio padrão e o coeficiente de variação dos dois grupos são de 1,19 (DP) e 63% (CV) (reitoria) e 1,15 (DP) e 57,5% (CV) (coordenadores), evidenciando uma variação relevante que permite dizer que há uma divisão entre as opiniões dos respondentes dos grupos. Fica evidente, portanto, a necessidade de investimentos da instituição para melhor capacitar o grupo atuante na controladoria.

Analisando a afirmativa 13, constata-se que os ex-gestores são discordantes em escala parcial (ranking médio 2,00 para reitoria e 2,67 para os coordenadores de *campi*) quando precisaram se posicionar sobre a estrutura de informática suficiente para a execução das atividades, cerca de 78% no grupo da reitoria e 66% entre os coordenadores de *campi*. Ou seja, eles consideram que é preciso *hardware* e *software* mais aprimorados que contemplem as atividades da controladoria de modo a garantir a confiabilidade dos dados possibilitando aos gestores gerenciar as demandas da instituição com mais precisão. Apenas 22% entre os gestores da reitoria consideram que a controladoria possui um sistema de informática bem estruturado e 17% dos coordenadores de *campi* concordam totalmente com essa afirmação. O desvio padrão é de 1,40 e 1,10 (reitoria e *campi*), e o coeficiente de variação é de 70% e 41,25% (reitoria e *campi*) evidenciando que há uma alta dispersão na escala.

Pode-se observar que durante a aplicação do instrumento de pesquisa, conforme as opiniões de todos os respondentes pertencentes as duas gestão, que a controladoria precisa de mais funcionários, de uma estrutura física adequada, e alguns deles consideram que precisa também de *hardware* e *software* de gestão aperfeiçoado para melhor atender as necessidades da instituição. Em linhas gerais pode-se concluir que a estrutura geral da controladoria, seja física ou pessoal, ainda carece de investimentos e avanços significativos.

Quanto ao posicionamento hierárquico, a controladoria está diretamente ligada à estrutura organizacional da UNEMAT, uma vez que se encontra como um segmento vinculado à reitoria, não ocupando um lugar de órgão de linha dentro da organização da instituição e sim uma posição de *staff*. Assim, a controladoria da universidade não se encontra em um nível hierárquico equivalente às pró-reitorias, mas subordinada diretamente ao reitor, corroborando com os estudos de Gerik *et al.* (2007), Oliveira Jr, Chaves Jr e Lima (2009) e Suzart, Marcelino e Rocha (2011). Para esses autores a controladoria deve estar ligada diretamente ao gestor chefe, mantendo independência hierárquica sobre os demais órgãos, departamentos e setores que possa fazer parte da estrutura organizacional da instituição.

Na Tabela 10, pode-se observar, em resumo, os dados do ranking médio geral sobre os blocos de assertivas referente a percepção dos gestores em relação à estrutura material e humana da controladoria.

Tabela 10 – Ranking Médio Total da Estrutura Material e Humana da Controladoria

Grupos	Ranking Médio Total	
	Gestão 2010-2014	Gestão 2006-2010
Reitoria	3,00	2,72
Coordenadores de <i>Campi</i>	3,23	2,81

Fonte: dados da pesquisa

Esses dados fazem supor que os gestores da instituição, atual e 2006-2010, avaliam que o cumprimento do papel da controladoria fica parcialmente comprometido devido aos ajustes necessários no que se refere à sua estrutura material e humana. De fato, os dados revelam que sob a ótica de qualquer um dos grupos de gestores da UNEMAT a controladoria ainda carece de melhorias significativas. O reduzido RM dos diversos elementos analisados deixa isso bastante evidente. O que chama atenção é que essa situação, ao considerar os dados da pesquisa, permanece a mesma nas duas gestões e sem grandes evoluções.

4.5.3 O Responsável pela Controladoria e a Satisfação dos Gestores

O terceiro bloco de assertivas (Tabelas 11A e 11B) corresponde à atuação do responsável pela controladoria e a satisfação dos gestores. Para Kanitz (1976) o controlador não controla, mas presta assessoria na tarefa de controlar a empresa. Já Peleias *et al.* (2011) enxergam esse profissional como o responsável pela controladoria, mas dependente de todos os demais gestores para cumprir sua

missão. Com base nos conceitos dos autores sobre o posicionamento do *controller* dentro de uma empresa, organizou-se um bloco de assertivas referentes a esse profissional frente à controladoria da IPES e a percepção dos gestores sobre a sua atuação.

Os dados da Tabela 11A mostram que há uma alta dispersão da maioria das afirmativas. Em relação ao resultado total dos grupos (reitoria e *campi*) pode-se observar que eles têm uma concordância baixa sobre o posicionamento do *controller* e da controladoria, apresentando ranking médio total 3,49, desvio padrão de 0,60 e coeficiente de variação 17,16% (média dispersão) entre o grupo da reitoria, e ranking médio 3,47, desvio padrão 0,27 e coeficiente de variação de 7,83% (baixa dispersão) entre os coordenadores de *campi*.

Tabela 11A – Posicionamento do *Controller* e da Controladoria – Gestão 2010 - 2014

Descrição	Gestores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Ranking Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de variação - CV
14. O responsável pela controladoria responde diretamente ao conselho universitário.	Reitoria	22%	0%	45%	22%	11%	3,00	1,24	41,33%
	Coord. Campi	10%	18%	27%	27%	18%	3,27	1,21	36,97%
15. O responsável pela controladoria responde diretamente ao reitor da UNEMAT.	Reitoria	11%	11%	0%	33%	45%	3,89	1,36	34,97%
	Coord. Campi	9%	9%	18%	18%	46%	3,82	1,33	34,83%
16. O responsável pela controladoria responde diretamente ao pró-reitor de administração.	Reitoria	45%	0%	22%	22%	11%	2,56	1,49	58,30%
	Coord. Campi	0%	18%	27%	46%	9%	3,45	0,89	25,76%
17. É reconhecida pela alta e média direção como uma atividade relevante ao alcance da eficácia institucional.	Reitoria	11%	0%	0%	56%	33%	4,00	1,14	28,5%
	Coord. Campi	9%	0%	27%	37%	27%	3,73	1,13	30,31%
18. Os gestores estão satisfeitos com o suporte dado pela controladoria para a boa realização das suas atividades.	Reitoria	0%	11%	0%	67%	22%	4,00	0,81	20,25%
	Coord. Campi	18%	9%	27%	37%	9%	3,09	1,23	39,79%
Ranking Médio Total	Reitoria	3,49						0,60	17,16%
	Coord. Campi	3,47						0,27	7,83%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 11A, referente a gestão 2010-2014, a afirmativa 14 apresenta um número de indiferentes situado em 45% dos respondentes da reitoria, com ranking médio de 3,00, desvio padrão de 1,24 e coeficiente de variação de 41,33% indicando

que há uma dispersão alta na escala de 5 pontos, justificando a variação entre as opiniões. Em relação ao grupo de coordenadores de *campi* há uma concordância baixa, ranking médio de 3,27, um total de 45% entre concordo parcialmente e concordo totalmente. O desvio padrão de 1,21 e coeficiente de variação de 36,97% (alta dispersão) evidencia a variação das respostas do grupo.

O resultado dessa assertiva indica que as respostas dos integrantes do grupo da reitoria variam consideravelmente na escala de 1 a 5. A opinião de 33% da atual gestão considera que o responsável pela controladoria responde diretamente ao conselho universitário, 22% discordam dessa afirmação. Mas a maioria dos respondentes desse grupo não soube dizer se a controladoria responde diretamente ao conselho universitário. Isso reflete uma informação preocupante, já que os gestores mostram não conhecer a quem o *controller* deve-se reportar dentro estrutura organizacional da instituição. Assim, ou tal estrutura não é suficientemente clara como deveria ser para todos que integram a instituição, ou pouca atenção tem sido dada no que diz respeito ao conhecimento de como a instituição está organizada.

A interpretação que se tem da assertiva 15 é que há uma concordância parcial nos dois grupos, com ranking médio de 3,89 (reitoria) e 3,82 (*campi*). O desvio padrão e o coeficiente apresentam uma variação considerável nos dois grupos: 1,36 (DP) e 34,97% (CV) para a reitoria e 1,33 (DP) e 44,83% (CV) para os gestores de *campi*. No que concerne à afirmativa 16, tem-se a opinião da reitoria discordante com ranking médio baixo, correspondente a 2,56, desvio padrão 1,49 e coeficiente de variação de 58,30% (alta dispersão). Entre os integrantes do grupo de gestores de *campi* há uma porcentagem de 55% de pessoas que concordam com a afirmação, uma concordância baixa, com ranking médio de 3,45 pontos, desvio padrão de 0,89 e coeficiente de variação de 25,76% (média dispersão).

Essa alta dispersão indica que houve uma variação nas respostas dentro da escala de 5 pontos, demonstrando que alguns dos integrantes dos grupos ou discordam dessa afirmação ou mantiveram-se neutros. Os dados de RM, DP e CV das assertivas 14, 15 e 16 devem ser objeto de ação imediata da gestão da universidade a fim de eliminar o entendimento distorcido quanto a quem o *controller* deve responder diretamente na instituição.

Nesse sentido, pelos dados analisados os gestores da instituição apresentam-se mais discordantes sobre a subordinação do *controller* à Pró-reitoria de

Administração e ao Conselho Universitário, indicando que eles têm o reconhecimento parcial de que o *controller* ocupa um lugar de subordinação que responde diretamente ao Reitor da instituição, se posicionando como um gestor de sistema de informação, que, seja por meio de relatórios ou interpretação dos dados, auxilie na tomada de decisões. O pró-reitor de administração também é subordinado ao Reitor. Esses resultados são consistentes com os estudos de Kanitz (1976), Anthony e Govindarajan (2002) e Ribeiro *et al.* (2008), porém, isso precisa ser claro para todos os elementos que compõem a instituição.

Quanto à afirmativa 17, que se refere ao reconhecimento da controladoria pela alta e media direção como uma atividade relevante para o alcance da eficácia institucional, tem-se um grau de concordância parcial entre os respondentes da reitoria, cerca de 89% concordam que a controladoria contribui para a eficácia institucional, com ranking médio de 4,00, desvio padrão 1,14 e coeficiente de variação de 28,5%, indicando a média dispersão entre as respostas.

Os coordenadores de *campi* são concordantes de forma parcial, na afirmativa 17. As respostas desse grupo apresentam ranking médio de 3,73, com desvio padrão de 1,13 e coeficiente de variação de 30,31% (alta dispersão), evidenciando a variação entre as opiniões. De qualquer forma, o RM de 3,73 evidencia que há ainda espaço para avanços significativos.

Quanto à satisfação dos gestores com o suporte dado pela controladoria à universidade, assertiva 18, os integrantes da reitoria foram concordantes, apresentando um ranking médio parcial de 4,00, com o desvio padrão de 0,81 e coeficiente de variação de 20,25%, indicando média dispersão. Um total de 89% acredita que o suporte dado pela controladoria contribui para a boa realização das atividades da instituição. Já entre os coordenadores de *campi* não há essa identificação. Os coordenadores de *campi* concordam em um nível baixo com essa assertiva, muito próximo à posição neutra, apenas 3,09 de ranking médio, apresentando desvio padrão de 1,23 e coeficiente de variação de 39,79% (alta dispersão). Os dados apresentados nessa assertiva mostram que talvez a controladoria esteja muito mais próxima da reitoria e muito distante dos coordenadores de *campi*, os mais diretos gestores operacionais da instituição, pois uma parte considerável do grupo de gestores não tem a controladoria como um órgão que possa contribuir proficuamente nas atividades da universidade.

No geral, as assertivas mantêm uma concordância parcial, não ultrapassando 4 pontos na escala de 5 pontos, o que significa dizer que os atuais gestores compreendem que o responsável pela controladoria precisa responder sobre as atividades aos seus superiores, de modo que reconheçam o papel da controladoria dentro da instituição, proporcionando satisfação pelo suporte por ela oferecido, um resultado consistente com as pesquisas de Ribeiro *et al.* (2008). Para o autor o *controller*, dentro de uma empresa, é responsável pela geração de relatórios, estratégias e deve participar de planejamentos e prestar suporte a todo o quadro gerencial da organização. Porém, a atuação desse profissional dentro da IPES em estudo precisa ser mais efetiva.

Os dados da Tabela 11B, referente à gestão 2006-2010, indicam que os gestores são discordantes, apresentando um ranking médio total baixo de 2,82 no grupo da reitoria e 2,97 no grupo dos coordenadores de *campi*, também baixo. Os desvios padrão de 0,69 (reitoria) e 0,58 (coordenação de *campi*) e coeficiente de variação de 24,84% (reitoria) e 19,59% (*campi*) apresentam média dispersão.

Tabela 11B – Posicionamento do *Controller* e da Controladoria – Gestão 2006 -2010

Descrição	Gestores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Ranking Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de variação – CV
14. O responsável pela controladoria responde diretamente ao conselho universitário.	Reitoria	22%	22%	11%	33%	11%	2,89	1,36	47%
	Coord. Campi	33%	0%	66%	0%	0%	2,33	0,93	39,85%
15. O responsável pela controladoria responde diretamente ao reitor da UNEMAT.	Reitoria	22%	22%	0%	11%	45%	3,33	1,69	50,7%
	Coord. Campi	17%	0%	66%	0%	17%	3,00	1,14	38%
16. O responsável pela controladoria responde diretamente ao pró-reitor de administração.	Reitoria	45%	22%	11%	22%	0%	2,11	1,19	56,36%
	Coord. Campi	33%	0%	50%	17%	0%	2,50	1,10	44%
17. É reconhecida pela alta e média direção como uma atividade relevante ao alcance da eficácia institucional.	Reitoria	0%	22%	22%	11%	45%	3,78	1,22	32,29%
	Coord. Campi	0%	17%	17%	17%	49%	4,00	1,14	28,5%
18. Os gestores estão satisfeitos com o suporte dado pela controladoria para a boa realização das suas atividades.	Reitoria	22%	67%	0%	11%	0%	2,00	0,81	40%
	Coord. Campi	17%	17%	17%	49%	0%	3,00	1,14	38%
Ranking Médio Total	Reitoria	2,82						0,69	24,34%
	Coord. Campi	2,97						0,58	19,59%

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se na Tabela 11B os dados da afirmativa 17. Estes mostram que a percepção dos ex-gestores sobre a controladoria como uma atividade relevante na eficácia da instituição é positiva. Os grupos apresentam uma concordância parcial, com ranking médio de 4,00 entre os integrantes dos coordenadores de *campi* (66%) e ranking médio de 3,78 entre os gestores da reitoria (56%). O desvio padrão de 1,22 e 1,14 (reitoria e *campi*) e coeficiente de variação de 32,29% e 28,5% (reitoria e *campi*) revela que houve uma alta dispersão no primeiro grupo e uma média dispersão no segundo grupo. A interpretação que se pode fazer desse resultado é que os gestores 2006-2010 tem a controladoria como uma atividade que auxilia a instituição no alcance da eficácia.

O resultado da afirmativa 17 permite observar que a gestão da UNEMAT concebe a prática da controladoria como uma atividade relevante para a administração pública, o que corrobora com os estudos de Suzart, Marcelino e Rocha (2011) que afirmam que a controladoria, no setor público, apresenta papel importante, visto que, além de auxiliar no processo decisório, permite aos gestores públicos desenvolver mecanismos que favorece nos resultados alcançados e ainda ajuda na avaliação destes.

Apesar dos ex-gestores verem a controladoria como uma atividade que favorece o alcance da eficácia institucional, ao serem interpelados pela afirmativa 18, que trata da satisfação dos gestores ao suporte dado por essa área, o grupo da reitoria se mostra discordante com um ranking médio parcial de 2,00, um total de 89% de respondentes. Os coordenadores de *campi* apresentam um ranking médio 3,00, cerca de 49% concorda parcialmente, 34% discordam da afirmação e 17% se mantém indiferente. O desvio padrão é de 0,81 para o grupo da reitoria e 1,14 para os gestores de *campi*. Os resultados dessa assertiva podem significar que a ex-gestão não se mostrou satisfeita com o suporte dado pela área de controladoria da instituição.

O fato dos coordenadores se mostrarem na maioria neutros pode ser explicado pelo fato de que os coordenadores de *campi* se encontrarem longe da sede, o que talvez dificulte os demais gestores perceberem os benefícios que a controladoria pode trazer para a instituição, uma vez que a sua atuação fica limitada a uma assessoria que se localiza no campus sede.

Entretanto vê-se que a atual gestão já se posicionou contrária a essa percepção, demonstrando que há um avanço no nível de satisfação entre os

gestores na atuação da controladoria. Essa percepção pode ser justificada devido aos cursos de aperfeiçoamento e reciclagem que os profissionais da área são submetidos, conforme os dados da afirmativa 12, da Tabela 11A.

Apesar de pequenas alterações nos indicadores apresentados pela gestão anterior, parece claro que a situação é aproximadamente a mesma que apresentada pela gestão atual. De fato, permanecem dúvidas acentuadas sobre a colocação hierárquica da controladoria na organização da instituição, pois a gestão 2006-2010 também apresentou dados de RM baixo para discordância nas assertivas 14 e 16 e para concordância na assertiva 15, além da constatação do distanciamento da controladoria em relação aos gestores operacionais (coordenadores de *campi*) pelos dados das afirmativas 17 e 18. Essas são fortes sinalizações que ações de melhoria são necessárias.

Em linhas gerais, depreende-se das análises dos dados referentes ao posicionamento do *controller* e da controladoria que os gestores das duas gestões divergem das respostas, conforme pode ser observado no resumo do ranking médio na Tabela 12, destacando-se indicadores inferiores na gestão anterior.

Tabela 12 – Ranking Médio Total do Posicionamento do *Controller* e da Controladoria

Grupos	Ranking Médio Total	
	Gestão 2010-2014	Gestão 2006-2010
Reitoria	3,49	2,82
Coordenadores de <i>Campi</i>	3,47	2,97

Fonte: dados da pesquisa.

Os atuais gestores concebem, de forma parcial, a controladoria como uma área que favorece o crescimento da instituição e que o profissional dessa área dá suporte, sempre que necessário, aos seus superiores, o que é ratificado pelos estudos de Borinelli (2006). Para o autor o responsável pela Controladoria deve preocupar-se em preparar informações para atender, bem como apoiar o processo de gestão, oferecendo o suporte necessário para garantir o resultado desejado pela instituição.

Já a percepção dos gestores de 2006-2010 é discordante dessa afirmação, ainda que em baixa escala. Apesar da percepção parcialmente positiva da atual administração, observa-se que há problemas de comunicação e prestação de serviços entre a controladoria e os demais órgãos gestores da instituição.

4.5.4 O Papel da Controladoria na UNEMAT

Os próximos blocos de questões (Tabelas 13A e 13B, 15A e 15B e 17A e 17B) tratam da percepção dos gestores sobre o papel da controladoria na UNEMAT. Foi feita a divisão em três seções para melhor visualizar e explicar a percepção dos gestores sobre o papel da controladoria referente ao orçamento, à gestão financeira, à avaliação de resultados e ao controle gerencial.

4.5.4.1 O Papel da Controladoria na Elaboração de Orçamentos

Para Maynard e Stammerman (1974) é papel da controladoria na gestão das IPES a elaboração de relatório, projeção de cenário, realização de projeção orçamentaria e orientação dos gestores para a obtenção dos melhores resultados. Nessa direção, foi elaborado o próximo bloco de assertivas que abordam o papel da controladoria na elaboração de orçamentos, bem como o seu envolvimento no planejamento e projeção de cenários.

O ranking médio total da Tabela 13A mostra que, no geral, os atuais gestores dos dois grupos concordam em uma dimensão baixa no que se refere à participação da controladoria na elaboração de orçamentos, apresentando ranking médio com mínima diferença, sendo 3,33 (RM) entre os gestores da reitoria e 3,36 (RM) para os coordenadores de campi. O desvio padrão de 0,55 e 0,13, e coeficiente de variação de 16,55% e 3,82%, respectivamente, atestam a média e baixa dispersão entre os respondentes.

Com base na Tabela 13A, observa-se nas assertivas 19 e 20 que o grupo da reitoria é concordante parcial com as afirmações de que a controladoria participa na elaboração do orçamento gerencial em consonância com o planejamento da instituição e também disponibiliza informações que subsidiam nesse processo. O ranking médio da assertiva 19 que corresponde ao grupo da reitoria é de 3,67, com desvio padrão de 1,15 e coeficiente de variação 31,36% (alta dispersão), devido à variação entre as opiniões na escala. Na assertiva 20 o ranking médio foi de 3,78, também mediano, e o desvio padrão de 1,12 e coeficiente de variação 29,64% (média dispersão), ressalta que também houve uma divisão nas respostas.

Tabela 13A - A Controladoria na Elaboração de Orçamentos - Gestão 2010 – 2014

Descrição	Gestores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Ranking Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de variação - CV
19. Participa na elaboração do orçamento gerencial em consonância com o planejamento da UNEMAT.	Reitoria	11%	0%	22%	45%	22%	3,67	1,15	31,36%
	Coord. Campi	18%	9%	18%	37%	18%	3,27	1,35	41,25%
20. Disponibiliza informações que subsidiem a elaboração do orçamento.	Reitoria	11%	0%	11%	56%	22%	3,78	1,12	29,64%
	Coord. Campi	27%	0%	9%	46%	18%	3,27	1,48	45,22%
21. Elabora projeção de cenário.	Reitoria	11%	33%	45%	11%	0%	2,56	0,82	32,08%
	Coord. Campi	0%	18%	27%	37%	18%	3,25	0,97	27,35%
Ranking Médio Total	Reitoria	3,33						0,55	16,55%
	Coord. Campi	3,36						0,13	3,82%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os coordenadores de *campi* se manifestaram com baixa concordância, 3,27 de ranking médio tanto na assertiva 19 quanto na 20. O desvio padrão de 1,35 e coeficiente de variação 41,25% da assertiva 19, e 1,48 (DP) e 45,22% (CV) da afirmativa 20, justifica a alta dispersão entre as opiniões dos respondentes no quesito elaboração de orçamento e disponibilização de informações para tal processo.

Quanto à elaboração de projeção de cenário, verifica-se na análise da afirmativa 21 que a reitoria se mostra discordante em baixa escala, com um ranking médio de 2,56. Para os gestores da reitoria a controladoria parece não auxiliar na elaboração de projeção de cenário. Os coordenadores de *campi* também são concordantes, porém com expressão mais baixa, 3,25 de ranking médio. O desvio padrão do grupo da reitoria é de 0,82 e dos gestores de *campi* 0,97, o coeficiente de variação da reitora é de 32,08% e dos coordenadores é de 27,35% demonstrando a alta e média dispersão entre as respostas.

De maneira geral, a análise dos dados da Tabela 13A evidencia que o papel da controladoria nas atividades pesquisadas ainda é significativamente superficial, conforme atestam os respectivos RM, nenhum deles avançando para a escala 4. Além disso, os elevados coeficientes de variação mostram fortes divergências de opiniões entre os respondentes.

Ao comparar os dados das Tabela 13A e Tabela 13B, que contém as respostas da gestão 2006-2010, tem-se um número expressivo de posições discordantes como pode ser analisado:

Tabela 13B - A Controladoria na Elaboração de Orçamentos – Gestão 2006 – 2010

Descrição	Gestores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Ranking Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de variação – CV
19. Participa na elaboração do orçamento gerencial em consonância com o planejamento da UNEMAT.	Reitoria	33%	12%	33%	11%	11%	2,56	1,34	52,43%
	Coord. Campi	0%	17%	33%	17%	33%	3,67	1,10	30%
20. Disponibiliza informações que subsidiem a elaboração do orçamento.	Reitoria	22%	12%	22%	22%	22%	3,11	1,44	46,28%
	Coord. Campi	0%	0%	33%	33%	34%	4,00	0,81	20,25%
21. Elabora projeção de cenário.	Reitoria	22%	11%	56%	0%	11%	2,67	1,14	42,75%
	Coord. Campi	17%	0%	49%	17%	17%	3,17	1,21	38,21%
Ranking Médio Total	Reitoria	2,78						0,24	8,64%
	Coord. Campi	3,61						0,34	9,48%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o ranking médio geral de 2,78 para a reitoria e 3,61 para os coordenadores de *campi*. Percebe-se que os gestores do primeiro grupo são discordantes em dimensão baixa, enquanto que o segundo grupo apresenta-se concordante parcial. Esse resultado indica que há uma divergência entre os grupos no que se refere à participação da controladoria na elaboração de orçamentos.

Destaca-se nessa Tabela a assertiva 20, pois se observa que a gestão 2006-2010 concorda que a controladoria fornece informações que subsidiam a elaboração do orçamento da IPES, embora o grupo da reitoria apresente uma concordância expressivamente baixa, 3,11. O desvio padrão e coeficiente de variação de 1,44 e 46,28% representam a alta dispersão entre as respostas.

Entre o grupo dos gestores de *campi* tem-se uma concordância parcial, ranking médio de 4,00 pontos, com um desvio padrão de 0,81 e coeficiente de variação de 20,25% revelando uma média dispersão nas opiniões. Ou seja, os coordenadores concebem que a controladoria disponibiliza informações que subsidiam a elaboração do orçamento.

Sobre a elaboração de projeção de cenários, na afirmativa 21, observa-se que a reitoria se mostra discordante numa dimensão baixa, com 2,67 de ranking médio, 1,14 de desvio padrão e 42,75% de coeficiente de variação (alta dispersão). Chama a atenção o número elevado de indiferentes, 56% do total de interrogados, os demais percentuais se encontram em 33% discordantes e apenas 11% concordantes com a afirmação.

Os coordenadores de *campi* apresentam concordância baixa, 3.17 de ranking médio, 1,21 de desvio padrão e 38,21% (alta dispersão) de coeficiente de variação. Nessa assertiva também há um número elevado de indiferentes, 49% do total. Ou seja, infere-se que a maioria dos ex-gestores não souberam responder qual a participação efetiva da controladoria no que diz respeito à elaboração de projeção de cenário, pois há nos dois posicionamentos uma proximidade das respostas para a indiferença.

Com exceção da assertiva 20, sob a ótica dos coordenadores de *campi*, os dados relativos à gestão anterior não diverge de forma acentuada daquilo que foi detectado com os respondentes da gestão atual. Isso reflete que é apenas parcial, quando não insatisfatória, a qualidade dos serviços prestados pela controladoria, na opinião dos respondentes.

De forma geral, referente a esse grupo de assertivas, observou-se que tanto o grupo da reitoria da gestão 2010-2014 e da administração 2006-2010 não identifica, plenamente, que a controladoria participe na elaboração de orçamentos, sendo que os ex-gestores da reitoria não comungam da participação desta afirmação, pois são discordantes, ainda que numa dimensão baixa, como pode ser percebido na Tabela 14. Observa-se que, apesar de apenas medianos, os indicadores da gestão atual evidenciam pequena melhora a respeito do posicionamento da controladoria e do *controller* na instituição.

Tabela 14 – Ranking Médio Total da Controladoria na Elaboração de Orçamentos

Grupos	Ranking Médio Total	
	Gestão 2010-2014	Gestão 2006-2010
Reitoria	3,33	2,78
Coordenadores de <i>Campi</i>	3,36	3,61

Fonte: dados da pesquisa

Essas concepções revelam, então, que a controladoria da UNEMAT, na prática, não está em total conformidade com a literatura, pois, conforme Lima *et al.* (2011) uma das funções da área é compreender as atribuições relacionadas ao

planejamento organizacional abordando características estratégicas e operacionais, elaboração de orçamento e simulação de cenários. Por essa razão as dificuldades internas mostram-se acentuadas e carentes de um plano de ação que as reduza.

Nessa direção, depreende-se, então, da análise dos dados, que a maioria dos gestores de 2006-2010 e gestores 2010-2014 não percebem ou não fica a par da participação efetiva da controladoria. Isso abre possibilidade para algumas interpretações, como por exemplo, se a controladoria parece não ser atuante para os gestores pode ser que haja dificuldades de integração organizacional. Nesse sentido, seja na atividade de elaboração de orçamento gerencial, ou em outra qualquer, cabe à controladoria tomar a iniciativa de participação mais efetiva no processo de gestão e, ao mesmo tempo, cabe à direção geral da universidade delegar e cobrar ações que ela deveria exercer, conforme documento que a constituiu. Reforçando análises já efetuadas, é preocupante o distanciamento da controladoria em relação à reitoria, e vice-versa, o mesmo ocorrendo em relação aos coordenadores de *campi*.

4.5.4.2 O Papel da Controladoria na Gestão Financeira e Avaliação de Resultados

O bloco de assertivas das Tabelas 15A e 15B se refere à participação da controladoria na gestão financeira e na avaliação de resultados.

Os dados do ranking médio total dessa Tabela 15A apresentam pontos de 3,71 (concordância parcial) para a reitoria e 3,47 (concordância baixa) para os coordenadores de *campi*. Isso significa dizer que, no geral, os dois grupos reconhecem a participação da controladoria na gestão financeira e avaliação de resultados. Os desvios padrão de 0,43 e 0,31 (reitoria e coordenadores) e coeficiente de variação 11,51% e 9% (reitoria e coordenadores) demonstram que as respostas tiveram uma baixa dispersão.

Tabela 15A - A Controladoria na Gestão Financeira e Avaliação de Resultados – Gestão 2010 -2014

Descrição	Gestores	Concordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Ranking Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de variação- CV
22. Avalia o desempenho da instituição com objetivo de contribuir para a superação dos obstáculos para o alcance das metas estabelecidas.	Reitoria	0%	0%	11%	56%	33%	4,22	0,62	14,68%
	Coord. Campi	0%	18%	18%	18%	46%	3,91	1,16	29,67%
23. A atuação da controladoria tem levado aos gestores informações e instrumentos que viabilizam alcançar a eficácia institucional.	Reitoria	11%	11%	0%	22%	56%	4,00	1,40	35%
	Coord. Campi	9%	9%	0%	55%	27%	3,82	1,19	31,16%
24. Gerencia o sistema de custos.	Reitoria	11%	11%	45%	33%	0%	3,00	0,93	31%
	Coord. Campi	18%	9%	18%	37%	18%	3,27	1,35	41,25%
25. Gerencia as despesas operacionais.	Reitoria	0%	11%	22%	67%	0%	3,56	0,67	18,84%
	Coord. Campi	18%	0%	37%	27%	18%	3,27	1,28	39,11%
26. Efetua análise financeira pré e pós-realização das operações.	Reitoria	11%	11%	22%	45%	11%	3,33	1,14	34,22%
	Coord. Campi	9%	27%	18%	37%	9%	3,09	1,32	42,70%
27. Possibilita ao gestor medir o impacto das decisões antes de serem tomadas.	Reitoria	0%	11%	22%	56%	11%	3,67	0,81	22%
	Coord. Campi	27%	9%	9%	27%	28%	3,18	1,58	49,65%
28. Possibilita melhor avaliação do desempenho da gestão pública.	Reitoria	0%	0%	11%	56%	33%	4,22	0,62	14,68%
	Coord. Campi	9%	9%	18%	27%	37%	3,73	1,28	34,34%
Ranking Médio Total	Reitoria	3,71						0,43	11,51%
	Coord. Campi	3,47						0,31	9%

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar na Tabela 15A em relação às afirmativas 22 e 23 que há uma expressão relevante de concordância por parte dos dois grupos. A reitoria apresenta um ranking médio elevado de 4,22 na assertiva 22, desvio padrão 0,62 e coeficiente de variação de 14,68% (baixa dispersão). Os coordenadores de campi, nessa assertiva, têm um ranking médio parcial de 3,91, desvio padrão de 1,16 e coeficiente de variação de 29,67% (média dispersão). Novamente nota-se maior distanciamento da controladoria em relação aos coordenadores de *campi*.

Na assertiva 23, os gestores da reitora são concordantes parciais, pois apresentam ranking médio de 4,00, desvio padrão de 1,40 e coeficiente de variação 35% (alta dispersão). O ranking médio dos coordenadores nessa assertiva é de 3,82, também parcial, desvio padrão de 1,19 e coeficiente de variação de 31,16% (alta dispersão).

Pode-se afirmar, pelos dados das assertivas 22 e 23 que os gestores 2010-2014 estão em consonância no que concerne à atuação da controladoria na avaliação e desempenho da instituição visando a superação dos obstáculos levando aos gestores informações e instrumentos precisos que favorecem a obtenção de eficácia nas atividades da IPES, embora os coordenadores sejam concordantes em proporção pouco menor do que a reitoria.

Na afirmativa 27, a concordância é parcial no grupo da reitoria, com 3,67 de ranking médio, desvio padrão de 0,81 e coeficiente de variação de 22% (média dispersão). E entre os coordenadores de *campi*, a concordância é baixa, 3,18 de ranking médio, desvio padrão de 1,58 e coeficiente de variação de 49,65% (alta dispersão). Esses dados possibilitam observar que os gestores da reitoria se apresentam parcialmente confiáveis que a controladoria possa medir o impacto das decisões antes de serem tomadas. Percepção esta que os coordenadores de *campi* se revelam mais apreensivos sobre a atuação da controladoria, pois se mostram concordantes numa expressão baixa.

Apesar dos respondentes não apresentarem concordância elevada nas afirmativas 25, 26 e 27, eles apresentam na afirmativa 28 concordâncias relevantes. Há no grupo da reitoria um alto grau de concordância, ranking médio 4,22, e entre os gestores de *campi* a concordância é parcial, com 3,73 de ranking médio (outra vez inferior aos membros da reitoria). Constata-se que 89% da reitoria e 64% de concordantes de *campi* compartilham da afirmação. O desvio padrão de 0,62 e coeficiente de 14,68% (baixa dispersão) para a reitoria indica que os gestores estão mais concisos na resposta, ou seja, eles afirmam que a controladoria possibilita melhor avaliação do desempenho da gestão pública. O grupo dos coordenadores se mostra mais disperso na opinião sobre esse aspecto da controladoria, pois apresentam desvio padrão de 1,28 e coeficiente de variação 34,34% (alta dispersão).

Em resumo, quanto aos posicionamentos apresentados na Tabela 15A, verifica-se um aceite muito reduzido em relação à atuação da controladoria, principalmente em atividades básicas da sua função (gerencia do sistema de custos, gerencia das despesas, análise pré e pós realização das operações, possibilidade do gestor medir o impacto das decisões antes de serem tomadas). Isso acaba por se refletir nas baixas avaliações feitas pelos respondentes, de forma mais acentuada pelos coordenadores de *campi* (3,71 pela reitoria e 3,47 pelos coordenadores de

campi). Essa reincidência da menor avaliação pelos coordenadores de *campi* parece merecer uma ação mais específica da direção geral da universidade.

A comparação dos dados da Tabela 15A com os dados da Tabela 15B sinaliza que a gestão 2006-2010 apresenta respostas discordantes, com níveis baixos e parciais, e concordantes, também com níveis baixos e parciais. No ranking médio total a reitoria da ex-gestão tem média de 2,94, que indica que entre os integrantes desse grupo são discordantes em grau baixo. Os coordenadores de *campi* se apresentam concordantes com grau baixo de ranking médio, 3,36.

Isso significa que, entre os grupos da gestão 2006-2010, há um posicionamento diferente sobre a participação da controladoria na gestão financeira e na avaliação dos resultados, porém, em ambos os casos as avaliações estão muito distantes do que poderia caracterizar uma controladoria com atuação apenas satisfatória, visto que em apenas uma das assertivas ultrapassa-se (pouco), a escala 4.

Tabela 15B - A Controladoria na Gestão Financeira e Avaliação de Resultados – Gestão 2006-2010

Descrição	Gestores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Ranking Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de variação - CV
22. Avalia o desempenho da instituição com objetivo de contribuir para a superação dos obstáculos para o alcance das metas estabelecidas.	Reitoria	33%	11%	0%	23%	33%	3,11	1,72	55,28%
	Coord. Campi	0%	33%	17%	17%	33%	3,50	1,25	35,71%
23. A atuação da controladoria tem levado aos gestores informações e instrumentos que viabilizam alcançar a eficácia institucional.	Reitoria	45%	0%	0%	33%	23%	2,89	1,72	59,53%
	Coord. Campi	0%	33%	17%	50%	0%	3,17	0,89	28,10%
24. Gerencia o sistema de custos.	Reitoria	23%	11%	33%	22%	11%	2,89	1,28	41,30%
	Coord. Campi	0%	17%	66%	0%	17%	3,17	0,89	28,10%
25. Gerencia as despesas operacionais.	Reitoria	22%	0%	45%	22%	11%	3,00	1,24	41,33%
	Coord. Campi	0%	17%	50%	0%	33%	3,50	1,10	31,42%
26. Efetua análise financeira pré e pós-realização das operações.	Reitoria	33%	11%	45%	11%	0%	2,33	1,04	44,77%
	Coord. Campi	0%	17%	33%	17%	33%	3,67	1,10	30%
27. Possibilita ao gestor medir o impacto das decisões antes de serem tomadas.	Reitoria	45%	11%	33%	11%	0%	2,11	1,09	51,63%
	Coord. Campi	17%	17%	32%	17%	17%	3,00	1,29	43%
28. Possibilita melhor avaliação do desempenho da gestão pública.	Reitoria	0%	0%	11%	56%	33%	4,22	0,62	14,68%
	Coord. Campi	0%	33%	17%	17%	33%	3,50	1,25	35,71%
Ranking Médio Total	Reitoria	2,94						0,63	21,29%
	Coord. Campi	3,36						0,23	6,72%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na afirmativa 22, tem-se um resultado concordante em ambos os grupos com em grau baixo de ranking médio, a reitoria com 3,11 e entre os coordenadores de *campi* 3,50. O desvio padrão e coeficiente de variação apresentam uma alta dispersão nos dois casos, 1,72 (DP) e 55,28% (CV) entre os respondentes da reitoria e 1,25 (DP) e 35,71% (CV) entre os coordenadores. Os dados mostram que apenas metade de ambos os grupos concordam com essa afirmativa, 56% da reitoria e 50% dos *campi*. Isso reflete que os integrantes da gestão anterior não apresentavam total confiança sobre a atuação da controladoria na avaliação do desempenho da instituição, observação dos obstáculos a serem superados e estabelecimento de metas, pois os RM são significativamente baixos em relação a essa assertiva.

O resultado da afirmativa 23 indica que o grupo da reitoria apresenta uma discordância em menor grau quanto à afirmação sobre a atuação da controladoria em fornecer aos gestores informação e instrumentos que proporcionem o alcance da eficácia na instituição, com 2,89 de ranking médio. O desvio padrão 1,72 e coeficiente de variação com alta dispersão de 59,53%, evidencia que há uma grande diferença entre as opiniões na escala de 5 pontos, pois os respondentes se posicionaram discordantes e concordantes, não apresentando nenhuma resposta neutra (3 pontos na escala) ou discordantes parcial (2 pontos na escala).

Observando o resultado entre os coordenadores de *campi*, percebe-se que eles se mantiveram discordantes com ranking médio baixo de 3,17, desvio padrão de 0,89 e coeficiente de variação 28,10 (média dispersão). Esse resultado indica uma concordância muito baixa entre os respondentes sobre a atuação da controladoria no que diz respeito o fornecimento de informações e instrumentos que viabilizam a eficácia da IES. O resultado da assertiva 23 na percepção dos grupos da gestão 2006-2010 corrobora com os estudos de Muraro (2007) sobre a atuação da controladoria no fornecimento de informações, ou seja, desfavorável. A autora, ao questionar os diretores de uma IES sobre a opinião destes quanto **as** consistência e o subsídio para as tomadas de decisões das informações prestadas pela controladoria, por meio de relatórios, constatou que há um descontentamento quanto à atuação apresentada pela controlaria por parte dos respondentes.

Observa-se que os ex-gestores, principalmente o grupo da reitoria, não reconheciam a controladoria como uma atividade que **os levasse** a terem

informações e instrumentos capazes de atender as necessidades da instituição, pois os posicionamentos sinalizam um descontentamento a esse respeito.

Na afirmativa 27, na reitoria são 56% de discordante, com grau baixo de 2,11 de ranking médio, uma alta dispersão evidenciada pelo desvio padrão de 1,09 e coeficiente de variação de 51,63%. Isso significa que a maioria dos gestores da reitoria não coaduna da concepção de que ela possibilita ao gestor medir o impacto das decisões antes de serem efetivamente tomadas. Os coordenadores de *campi* não se manifestaram, mostrando que a maioria foi indiferente, 32% com ranking médio 3,00. Novamente, nessas assertivas, os gestores se mostram mais apreensivos quanto ao papel da controladoria nas atividades relativas a essas assertivas. Esses dados evidenciam que a ex-gestão, tem-se revelado pouco satisfatória com a controladoria da instituição.

A percepção dos ex-gestores sobre a afirmativa 27, é contrária ao entendimento de Green e Kaplan (2004) que afirmam ser a controladoria uma área que se envolve diretamente com o suporte para decisões futuras, pois os RM de 2,11 e 3,00, respectivamente apontam para um descontentamento sobre a atuação da controladoria quando se refere ao impacto das tomadas de decisões. Já a atual gestão, especificamente o grupo da reitoria, percebe esse envolvimento em partes, pois concordam parcialmente com essa compreensão, com RM de 3,67.

Os ex-gestores tem-se mostrado em sua maioria discordantes, mas quando interpelados a afirmarem ou não sobre a possibilidade de obter melhor avaliação do desempenho da gestão pública (afirmativa 28) os integrantes da reitoria se mostraram concordantes em grau elevado com ranking médio de 4,22. Um total de 89% confirma que a controladoria possibilita a avaliação do desempenho da gestão pública. A baixa dispersão, com desvio padrão de 0,62 e coeficiente de variação de 14,68% ratifica a uniformidades das respostas.

A opinião dos coordenadores de *campi* no que diz respeito a afirmação da assertiva 28 também é concordante, mas em grau baixo, equivalente a 3,50 de ranking médio. A alta dispersão indica que a variação entre as respostas foi significativa, 1,25 de desvio padrão e coeficiente de variação de 35,71%.

Uma análise global dos posicionamentos dos respondentes evidencia o baixo grau de reconhecimento qualitativo das atividades da controladoria, principalmente pela gestão anterior. Novamente nota-se o maior distanciamento dos coordenadores

de *campi* em relação à controladoria. O resumo apresentado na Tabela 16 ratifica tal interpretação.

Tabela 16 – Ranking Médio Total da Controladoria na Gestão Financeira e Avaliação de Resultados

Grupos	Ranking Médio Total	
	Gestão 2010-2014	Gestão 2006-2010
Reitoria	3,71	2,94
Coordenadores de <i>Campi</i>	3,47	3,36

Fonte: dados da pesquisa

Os coordenadores de *campi* de 2006-2010 se manifestaram concordantes, em grau baixo, estando em consonância com a opinião da gestão atual. Entretanto, os RM concordantes em baixa escala, revelam que esses gestores não percebem a controladoria atuante proficuamente como um órgão que possibilita os gestores a realização de análises financeira, gerenciamento de custos e também de despesas e avaliação de resultados satisfatórios. Já os grupos de gestores da reitoria da gestão anterior demonstram não ter a controladoria como um órgão que participe e proporcione tais atividades e resultados. O grupo da reitoria da administração atual, embora concordantes parciais, situada dentro da escala três, também indica que eles não são plenamente satisfeitos com a controladoria no que se refere às afirmativas desse bloco.

Isso indica que da gestão anterior para o administração atual a prática da controladoria tem se efetivado um pouco mais proficuamente dentro das atividades realizadas na IES, porém ainda em nível que não lhe confere o *status* de estar cumprindo com sua missão em um nível aceitável, inclusive em relação aos conteúdo da literatura que trata do tema.

4.5.4.3 A Controladoria no Controle Gerencial

Por fim, tem-se o último bloco de assertivas disposto nas Tabelas 17A (gestão 2010-2014) e 17B (gestão 2006-2010) direcionadas a investigar o papel da controladoria na UNEMAT em relação ao controle gerencial.

Tabela 17A - A Controladoria no Controle Gerencial – Gestão 2010 - 2014

Descrição	Gestores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Ranking Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de variação – CV
29. Atua na identificação e controle dos elementos patrimoniais que estão sujeito à risco.	Reitoria	0%	0%	12%	44%	44%	4,33	0,66	15,23%
	Coord. Campi	0%	9%	9%	46%	36%	4,09	0,90	22%
30. A controladoria atua somente em sintonia com a obrigação legal de controle.	Reitoria	11%	11%	11%	22%	45%	3,78	1,39	36,79%
	Coord. Campi	0%	9%	9%	73%	9%	3,82	0,71	18,59%
31. A controladoria atua nas funções de suporte ao processo de gestão (planejamento, execução e controle).	Reitoria	11%	11%	45%	33%	0%	3,00	0,93	31%
	Coord. Campi	9%	9%	46%	36%	0%	3,09	0,90	29,11%
32. A controladoria participa ativamente no estabelecimento das normas de procedimento e de controle interno da instituição.	Reitoria	11%	0%	0%	67%	22%	3,89	1,09	28,02%
	Coord. Campi	0%	36%	9%	36%	19%	3,36	1,14	33,89%
Ranking Médio Total	Reitoria	3,75						0,48	12,80%
	Coord. Campi	3,59						0,15	4,24%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 17A atestam que a controladoria é pouco atuante no que se refere ao controle gerencial, no suporte ao processo de gestão e no estabelecimento de normas no controle interno da instituição, atingindo pontos de ranking médio total de 3,75 na reitoria e 3,59 entre os coordenadores de *campi*, o que caracteriza uma concordância parcial para a reitoria e baixa para os coordenadores. Há um entendimento relativo, ainda que pouco satisfatório, de que a controladoria ao atuar na identificação de um controle gerencial possibilita uma transformação comportamental da organização, visando à eficiência da instituição.

O maior grau de concordância desse bloco de questões (Tabela 17A) encontra-se na afirmativa 29, os dois grupos são concordantes com a atuação da controladoria na identificação e controle dos elementos patrimoniais sujeitos a riscos, com ranking médio elevado de 4,33 (reitoria) e 4,09 (*campi*). Uma concordância considerável em relação ao funcionamento da controladoria na instituição.

Na assertiva 30, observa-se que ambos os grupos concordam parcialmente com a atuação da controladoria em sintonia com a obrigação legal do controle, sendo 67% concordantes na reitoria com ranking médio de 3,78, desvio padrão de

1,39, coeficiente de variação de 22% (média dispersão) e 82% de concordantes entre os gestores de *campi*, representando ranking médio de 3,82, desvio padrão de 0,71 e coeficiente de variação de 18,59 (média dispersão). Embora os níveis de RM estejam dentro da escala três, não atingindo um nível satisfatório, acima da escala 4, os dados permitem refletir que os gestores entendem que a controladoria está de acordo com a legalidade, mas precisa de ajustes quanto a essa obrigatoriedade.

A assertiva 32 apresenta dados que revelam concordância em ambos os grupos. A reitoria concorda parcialmente com 3,89 de ranking médio. Os coordenadores são concordantes em menor grau, 3,36 de ranking médio, apenas 36% concorda parcialmente e 19% totalmente. Isso caracteriza que na ótica dos gestores da reitoria, ainda que não seja um resultado satisfatório, a controladoria é uma área participante e ativa na instituição, estabelecendo normas de procedimento e controle interno da IPES. Já na concepção dos coordenadores esse entendimento é um pouco mais insatisfatório, pois o RM baixo permite observar que eles se mostram mais negativos quanto a participação da controladoria nessa atividade.

A gestão 2006-2010, no que se refere à função da controladoria relacionada com o controle gerencial, tem opinião um pouco diferente da atual gestão, apresentando dados concordantes e discordantes em algumas assertivas, como pode ser observado na tabela 17B. Os dados revelam que os integrantes da reitoria concordam com a atuação da controladoria no controle gerencial em um grau baixo, com 3,11 de ranking médio total. Os coordenadores de *campi* se mostraram pouco mais concordantes, pois apresentam ranking médio total de 3,58, porém também considerado baixo.

Tabela 17B - A Controladoria no Controle Gerencial – Gestão 2006 – 2010

Descrição	Gestores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Ranking Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de variação – CV
29. Atua na identificação e controle dos elementos patrimoniais que estão sujeito à risco.	Reitoria	33%	11%	12%	11%	33%	3,00	1,69	56,33%
	Coord. Campi	17%	0%	33%	33%	17%	3,33	1,24	37,20%
30. A controladoria atua somente em sintonia com a obrigação legal de controle.	Reitoria	0%	11%	11%	56%	22%	3,89	0,87	22,37%
	Coord. Campi	0%	33%	17%	17%	33%	3,50	1,25	35,71%
31. A controladoria atua nas funções de suporte ao processo de gestão (planejamento, execução e controle).	Reitoria	45%	0%	11%	33%	11%	2,67	1,56	58,50%
	Coord. Campi	0%	17%	17%	33%	33%	3,83	1,06	27,65%
32. A controladoria participa ativamente no estabelecimento das normas de procedimento e de controle interno da instituição.	Reitoria	11%	45%	11%	11%	22%	2,89	1,36	47,7%
	Coord. Campi	0%	17%	17%	50%	1%	3,67	0,93	25,36%
Ranking Médio Total	Reitoria	3,11						0,46	14,94%
	Coord. Campi	3,58						0,19	5,20%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na afirmativa 29, ao contrario da atual gestão que revela uma concordância elevada em ambos os grupos, a gestão 2006-2010 não apresenta a mesma opinião. Não há concordância e nem discordância no grupo da reitoria 2006-2010, este se mantém neutro quanto atuação da controladoria na identificação e controle dos elementos patrimoniais sujeitos a riscos, com o ranking médio de 3,00. E no grupo dos coordenadores de *campi* a concordância se dá em grau baixo, 3,33 de ranking médio, com 50% de respondentes se manifestando concordantes, 33% discordantes e 17% indiferentes.

O resultado da assertiva 30 já revela opiniões mais concordantes que a assertiva anterior, cerca 78% da reitoria da ex-gestão considera que a controladoria é atuante de acordo com a obrigação legal de controle, e 50% do grupo de coordenadores coadunam dessa afirmação, com ranking médio parcial de 3,89 (parcial) e 3,50 (baixo), respectivamente. Mas esse resultado indica que entre os grupos, ainda há a carência de melhor posicionamento, principalmente entre os coordenadores que apresentam RM inferior.

Na última assertiva desse bloco, a 32, a reitoria também se mostra discordantes em menor grau, 2,89 de ranking médio, apresentando 56% de discordantes (11% total e 45% parcial), caracterizando que a reitoria da ex-gestão não tinha a controladoria como participativa no estabelecimento de normas de procedimento e de controle interno da instituição, diferente do grupo da reitoria da atual gestão que concebe, mesmo que parcialmente com RM de 3,89, a controladoria como um órgão presente nessa atividade. O desvio padrão de 1,36 e coeficiente de variação de 47,7% evidencia a alta dispersão entre os respondentes desse grupo.

Os coordenadores de *campi* da gestão anterior não comungam da mesma opinião que a reitoria, pois se revelam 51% concordantes nessa afirmativa, com ranking médio de 3,67 de concordância parcial. O desvio padrão de 0,93 e coeficiente de variação de 25,36% indica a média dispersão nas opiniões dos coordenadores.

O ranking médio total das duas Tabelas (17A e 17B) atestam os resultados das análises demonstrando concordância, em grau baixo, entre os grupos da gestão 2006-2010 e parcial e baixo entre os grupos da atual administração, como pode ser observado da Tabela 18. Observa-se que nenhum deles supera a escala 3, o que chama atenção para uma efetiva atuação da controladoria no cumprimento da sua missão.

Tabela 18 – Ranking Médio Total da Controladoria no Controle Gerencial

Grupos	Ranking Médio Total	
	Gestão 2010-2014	Gestão 2006-2010
Reitoria	3,75	3,11
Coordenadores de <i>Campi</i>	3,59	3,58

Fonte: dados da pesquisa

A opinião da reitoria 2006-2010 e da atual gestão, em ambos os grupos, é concordante com as afirmativas, evidenciando que a área da controladoria da UNEMAT parece estar atuando, ainda que de forma pouco perceptiva, dentro das atividades que envolvem o controle gerencial na IPES. Embora os dados inferiores na escala de três revelarem que esses resultados são pouco satisfatórios, pode-se refletir que a gestão atual, com RM de 3,75 e 3,59, tem trabalhado para que a controladoria seja um órgão mais participativo das atividades da instituição.

4.5.5 Percepção Geral dos Gestores das Duas Gestões Relativos aos Ranking Médio Total

Durante a análise das respostas dada ao instrumento de pesquisa, constatou-se que as funções desempenhadas pela controladoria da UNEMAT na percepção da gestão 2006-2010 para a atual administração apresentou evoluções moderadas e, portanto, ainda carente de evoluções mais expressivas. Percebe-se que a área da controladoria tem-se mostrado mais ativa e participativa nas atividades da IPES, como pode ser observado pelos rankings médio total, conforme Tabela 19.

Tabela 19 - Percepção Geral dos Gestores 2010-2014 e 2006-2010 Relativos ao Ranking Médio Total das Assertivas Analisadas

Descrição	Gestores	RM Total gestão 2010-2014	RM Total gestão 2006-2010
Mudanças Conceituais da Gestão Pública	Reitoria	4,14	3,49
	Coord. <i>Campi</i>	3,84	3,64
Estrutura Material e Humana da Controladoria	Reitoria	3,00	2,72
	Coord. <i>Campi</i>	3,23	2,81
Posicionamento do <i>Controller</i> e da Controladoria	Reitoria	3,49	2,82
	Coord. <i>Campi</i>	3,47	2,97
Controladoria da Elaboração de orçamento	Reitoria	3,33	2,78
	Coord. <i>Campi</i>	3,36	3,61
Controladoria na Gestão Financeira e Avaliação de Resultados	Reitoria	3,71	2,94
	Coord. <i>Campi</i>	3,47	3,36
Controladoria no Controle Gerencial	Reitoria	3,75	3,11
	Coord. <i>Campi</i>	3,59	3,58

Fonte: dados da pesquisa.

Dado o fato das percepções dos atuais gestores estarem, na maioria classificados como concordantes baixos e parciais, observa-se que a área da controladoria ainda carece de um processo evolutivo mais acentuado, pois constata-se, na visão dos respondentes, que ela ainda está em fase de desenvolvimento e que suas funções gerenciais estão sendo desempenhadas apenas parcialmente.

Destaca-se o ranking médio total de 4,14 (o único acima da escala de 4) dos gestores da reitoria da atual administração sobre as mudanças conceituais da gestão pública. Isso evidencia que os gestores 2010-2014 estão de acordo com as mudanças da gestão pública e que provavelmente encontram-se comprometidos em realizar uma gestão mais gerencial na instituição.

Os dados analisados revelam que há ainda uma necessidade de conhecer melhor a aplicabilidade da controladoria no que diz respeito às suas funções dentro da instituição, uma vez que o resultado das análises poderia ser mais satisfatório, atingido um grau de dimensão mais elevado do que a predominância de dimensões medianas em relação aos rankings médios totais. Isso talvez conduza à necessidade de que as atribuições formais estabelecidas quando da constituição da controladoria precisem ser mais enfáticas quanto ao seu fim, ou mesmo melhor divulgadas a todos os gestores que dela se utilizam.

4.5.6 Análise do Coeficiente de Correlação

Com a finalidade de verificar as inferências dos dados das tabelas analisadas, foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson (r) entre as percepções dos grupos da gestão 2006-2010 e 2010-2014 da UNEMAT. Este procedimento foi utilizado nos estudos de Dittadi (2008), Oliveira (2010) e Lima *et al.* (2011) com os objetivos de identificarem, respectivamente, (1) a correlação do desempenho econômico declarado e a utilização das práticas de controladoria em IES do Estado de Santa Catarina; (2) a percepção dos gestores sobre a gestão de informação como suporte ao processo de tomada de decisão em uma IPES; (3) e a correlação das respostas dos gestores sobre a prática de controladoria em instituições financeiras.

A correlação, calculada com base nas respostas dos integrantes dos grupos da UNEMAT, de ambas as gestões, são apresentadas na Tabela 20.

Tabela 20 – Correlação entre as Percepções dos Respondentes.

	Reitoria 2010-2014	Coord. <i>Campi</i> 2010-2014	Reitoria 2006-2010	Coord. <i>Campi</i> 2006-2010
Reitoria 2010-2014	1			
Coord. <i>Campi</i> 2010-2014	0,944988	1		
Reitoria 2006-2010	0,789455	0,650312	1	
Coord. <i>Campi</i> 2006-2010	0,59055	0,665846	0,3442295	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o valor do coeficiente de correlação da gestão 2010-2014 (reitoria e coord. *campi*) é de 0,944988, considerados por Hair Jr. *et al.* (2005) como força de associação muito forte, o que evidencia que há uma correlação acentuada

entre as respostas dos integrantes dos grupos. Já na gestão 2006-2010 (reitoria e coord. *campi*), o coeficiente de correlação corresponde 0,3442295, avaliados pelo autor como pequena associação. Assim, pode-se inferir que há uma associação muito forte e significativa entre a percepção dos atuais gestores (2010-2014) sobre o papel da controladoria para o alcance da eficácia institucional, o que não ocorria com a gestão 2006 a 2010, novamente refletindo o maior distanciamento dos coordenadores de *campi*.

Também foi calculada a correlação com base nas respostas das assertivas de ambas as gestões, apresentadas na Tabela 21.

Tabela 21 – Correlação entre as Respostas das Assertivas.

Tabela de correlação geral entre as variáveis do questionário de pesquisa	Mudanças conceituais sobre a gestão pública	Estrutura material e humana da controladoria	Posicionamento do <i>controller</i> e da controladoria	Papel da controladoria na elaboração de orçamento	Papel da controladoria na gestão financeira e avaliação de resultados	Papel da controladoria no controle gerencial
Mudanças conceituais sobre a gestão pública	1					
Estrutura material e humana da controladoria	0,86504	1				
Posicionamento do <i>controller</i> e da controladoria	0,912142	0,789992	1			
Papel da controladoria na elaboração de orçamento	0,384133	- 0,12368	0,415289	1		
Papel da controladoria na gestão financeira e avaliação de resultados	0,928139	0,619116	0,873082	0,700202	1	
Papel da controladoria no controle gerencial	0,93244	0,635825	0,899627	0,687249	0,998136	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que os resultados indicam que o papel da controladoria na elaboração de orçamentos não se mostrou muito relevante com relação à percepção dos gestores demonstrado nos aspectos: (a) mudanças conceituais sobre a gestão pública, tendo como valor de coeficiente de correlação 0,384133, considerado por Hair Jr. *et. al.* (2005) como força de associação pequena, (b) estrutura material e humana da controladoria, com coeficiente de correlação -0,12368, classificada pelo autor como força de associação leve, quase que imperceptível; (c) posicionamento

do *controller* e da controladoria, tendo como valor de coeficiente 0,415289, também avaliado como força de associação pequena.

A correlação entre as variáveis “papel da controladoria no controle gerencial” e “papel da controladoria na gestão financeira e avaliação de resultados” atingiu um valor de 0,998136, considerado por Hair Jr. *et. al.* (2005) como força de associação muito forte, isso demonstra que os pesquisados identificaram melhorias na instituição em função da atuação da controladoria no controle gerencial, na gestão financeira e avaliação de resultados.

Outra constatação é em relação às variáveis: (a) posicionamento do *controller* e da controladoria; (b) papel da controladoria na gestão financeira e avaliação de resultados; (c) papel da controladoria no controle gerencial. Estas variáveis apresentam coeficiente de variação entre 0,912142 a 0,93244 com as mudanças conceituais sobre a gestão pública, consideradas como força de associação muito forte, o que demonstra que os pesquisados percebem a atuação da controladoria da instituição relacionam-se diretamente com as mudanças conceituais na gestão pública.

É preciso esclarecer que as correlações são fortes, mas todas baseadas em baixas escalas de RM, o que não significa satisfação com os trabalhos da controladoria. Na verdade o que se está avaliando é a forte correlação entre atividades avaliadas como medianas ou fracas.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo é apresentada a conclusão da pesquisa, atendendo os objetivos propostos. Além disso, também se expõem as recomendações para futuras pesquisas.

5.1 CONCLUSÃO

Procurou-se investigar neste estudo como os gestores de uma IPES percebem o papel da controladoria na eficácia institucional. Para tanto, foi selecionado para a realização da pesquisa, a Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, uma instituição pública que tem importante representação no desenvolvimento econômico e social do Estado de Mato Grosso.

Ao caracterizar a atuação da controladoria em IPES, verificou-se pela literatura que essa é uma área importante para as instituições do setor público, uma vez que possibilita o melhor gerenciamento dos recursos públicos e maior transparência nas ações das entidades governamentais. No caso específico da UNEMAT, constatou-se que a controladoria é concebida como órgão de gerenciamento administrativo e que tem por objetivo auxiliar a gestão na melhor aplicação dos recursos públicos visando à obtenção do desempenho satisfatório da instituição favorecendo o desenvolvimento social do Estado.

Ao descrever a função controladoria foi possível observar que, teoricamente, a UNEMAT procurou alinhar o seu setor de Controladoria com o que a literatura evidencia sobre a área. A forma como a instituição UNEMAT determina em seus documentos institucionais como deve atuar a sua controladoria demonstra que sua preocupação é no alcance de um resultado global satisfatório da entidade, priorizando a geração de informações consistentes para a tomada de decisão. Porém, os dados da pesquisa evidenciam que ela ainda precisa percorrer um longo caminho até conseguir contribuir com essas atribuições. O mesmo ocorre em relação aos gestores que devem melhor compreender a razão da existência desse setor.

Em relação às mudanças conceituais da gestão pública, apesar dos gestores as conceberem como um fator que pode favorecer as organizações públicas, especialmente no que se refere a otimização da aplicação dos recursos públicos e

no atendimento às reais necessidades da sociedade, eles também analisam que a gestão pública ainda atua como um órgão orçamentário sem muitas inovações para a administração. Os gestores da reitoria 2010-2014 consideram em uma dimensão elevada e os coordenadores em uma visão parcial. Na gestão 2006-2010 a visão da reitoria é baixa e dos coordenadores de *campi* parcial, ratificando a observação. Isso significa que há ainda uma mudança cultural e prática a ser implantada na gestão da instituição afim de que a controladoria efetivamente cumpra sua missão de apoio à gestão na busca da eficácia.

Sobre o aspecto da estrutura material e humana da controladoria, a gestão 2006-2010, reitoria e coordenadores, manifestaram-se discordantes com uma percepção baixa com relação à estrutura física e humana atual da controladoria. Já na administração 2010-2014 tem-se uma concordância baixa entre os coordenadores de *campi* e uma posição neutra da reitoria, o que possibilita evidenciar que, os gestores percebem que o setor de controladoria precisa de ajustes que podem favorecer além do reitor, também os demais gestores no desenvolvimento das atividades ligadas à gestão. Esse resultado parece ser um sinal evidente de que a controladoria não tem sido prioridade em ambas as gestões pesquisadas.

Na identificação sobre a percepção dos gestores em relação ao responsável pela controladoria e a satisfação destes na sua atuação, constatou-se que a atual gestão reconhece a importância da controladoria para o crescimento da qualidade da instituição, e concebem que o suporte dado pelo *controller* aos seus superiores pode contribuir significativamente com o desenvolvimento administrativo da entidade, mas que necessita ser mais efetivo, pois os RM se dispõem em níveis baixos. Já a gestão 2006-2010 se mostrou discordante em uma dimensão baixa, o que significa que os ex-gestores não estavam muito satisfeitos com atuação da controladoria.

Quanto ao papel da controladoria na elaboração de orçamentos, observou-se que os gestores concordam com a participação da controladoria no que se refere a elaboração de orçamentos (atuais reitoria e coordenadores, com percepção baixa, e coordenadores de *campi* 2006-2010, com percepção parcial). No entanto, eles percebem que a participação da controladoria na elaboração do orçamento é uma função que precisa ser mais efetiva, observando os interesses da instituição. A reitoria 2006-2010 tem essa percepção mais acentuada, pois se mostra levemente

discordante em grau baixo em relação à atuação da controladoria na elaboração de orçamento. De qualquer forma, as respostas dadas pelos respondentes não classificam os trabalhos da controladoria como de nível elevado.

Ao referir-se sobre a participação da controladoria na gestão financeira e avaliação de resultados, prevendo futuras distorções, tem-se a identificação de que os gestores atuais e ex-coordenadores percebem que as informações geradas pela controladoria possam medir o impacto das decisões futuras, viabilizar o alcance da eficácia institucional, superar obstáculos para atendimento de metas, além de melhor avaliação do desempenho da gestão. Esse entendimento é contrário ao grupo da reitoria 2006-2010. Na percepção dos gestores 2010-2014, no grupo da reitoria a concordância é parcial e entre os coordenadores ela se dá em nível baixo. Já na gestão 2006-2010, a reitoria se mostra discordante em dimensão baixa e os coordenadores concordantes em grau baixo. Acrescente-se, entretanto, que esse entendimento favorável dos gestores apresenta-se em patamares que direcionam a necessidade de fortes mudanças na estrutura e funcionamento da controladoria, a considerar a literatura existente.

Sobre a papel da controladoria no controle gerencial constatou-se, na percepção de todos os gestores, tanto da gestão 2006-2010 quanto da administração atual, a atuação da controladoria no processo de gestão é positiva, apresentando concordâncias parciais entre os integrantes da atual reitoria e concordância baixa entre os atuais coordenadores e os integrantes da gestão 2006-2010. Isso faz supor que o setor de controladoria procura exercer a sua função no controle gerencial de modo a garantir a satisfação dos gestores da instituição. Como já discorrido na análise dos dados, é frequente a manifestação da ausência ou distanciamento da controladoria junto aos coordenadores de *campi*. Esse é um aspecto que merece ser observado pela gestão da universidade, em conjunto com a controladoria e os respectivos coordenadores.

Quanto ao objetivo geral deste estudo identificou-se que os gestores da UNEMAT percebem que a controladoria é um órgão aliado ao processo de gestão para o desenvolvimento institucional. Observou-se que ela tem-se mostrado, em graus baixos e parciais, eficiente e eficaz para o andamento da instituição, mas que, no entanto, há a necessidade de maiores esclarecimentos sobre a função da controladoria para uma organização pública, pois há o reconhecimento geral de que ela ainda apresenta forte viés legal de controle interno.

Percebe-se que esta é uma área que está em fase de desenvolvimento na entidade precisando avançar muito nas suas atividades e contribuições à gestão da UNEMAT. Talvez a recente instituição da controladoria justifique os aspectos desfavoráveis destacados neste estudo.

Apesar das limitações, acredita-se que resultados da pesquisa possam ser importantes subsídios e contribuam para o aprimoramento da controladoria na IPES em estudo e em outras que possam apresentar situação semelhante.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Considerando a natureza da pesquisa e as limitações encontradas na realização desse estudo, caminhos se abrem para pesquisas futuras, as quais são destacadas na sequência:

1. Fazer uma análise crítica sobre a estrutura atual da controladoria e determinação de melhorias. Isso se aplica a sistemas de informações, estrutura física, pessoal qualificado etc;
2. Nesta pesquisa ficou patente o distanciamento da controladoria em relação aos coordenadores de *campi*, os reais agentes operacionais da instituição. Conhecer as razões desse distanciamento e das necessidades deles não atendidas pode ser de grande contribuição;
3. Dada a pouca literatura existente sobre a ação da controladoria gerencial (e não apenas fiscal) em órgãos públicos, estudos dessa natureza poderiam ser ampliados, inclusive em outras IPES;
4. Já que a *NPM* tem um norte de aplicar na gestão pública iniciativas do setor privado, seria muito produtivo um estudo comparativo de como a controladoria de IES atua em relação à sua existência e atuação na gestão de IPES;
5. Ademais, recomenda-se a realização de pesquisas que tenham por meta a mensuração da efetividade da controladoria em IPES, utilizando-se para tanto, métricas, financeiras ou não, capazes de medir a avaliação de desempenho da controladoria.

REFERÊNCIAS

- ABUNAHMAN, José Geraldo; ZOTEZ, Luís Perez. Controle interno na administração pública federal: estudo do modelo de prestação de contas na Universidade Federal Fluminense. **Revista Organização & Estratégia**, v. 2, n. 2, p.271-288, 2006.
- ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. *In*: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Editora Atlas, 2001. Cap. 12, p. 342-355.
- ANDREWS, L.; AUNGLES, P.; BAKER, S.; SARRIS, A. **The characteristics and performance of higher education institutions, Department of Education Training and Youth Affairs, Canberra**. 1998. Disponível em: <http://www.deetya.gov.au/highered/otherpub/characteristics.pdf>. Acesso em 30: mar 2012.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARLAS, Yaman. DIKER, Vedat. **Decision support for strategic university management: a dynamics interactive game**. Istambul, março de 1996. Disponível em: <http://ieiris.cc.boun.edu.tr/faculty/barlas/ybhome>. Acesso em: 23 de mar de 2012.
- BARRETO, Arnaldo Lyrio; FILGUEIRAS, Carlos A. L. Origens das universidades brasileiras. **Química Nova**, v. 30, n. 7, p. 1780-1790, 2007.
- BARZELAY, Michael. Introduction the process dynamics of public management policymaking. **International Public Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 251-281, 2003.
- BARZELAY, Michael. **The new public management: a bibliographical essay for Latin American (and other) scholars**. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 5., 2000, Santo Domingo. **Anais...** Santo Domingo, 2000.
- BENČOVÁ, Marianna; KAL'AVSKÁ, Anna. Importance of the controllership for the company performance software company experience. **E + M Ekonomie a Management**, v. 2, n. 1, p.76-83, 2009.
- BEUREN, Ilse Maria; PASQUAL, Dino Luis; SCHLINDWEIN, Antônio Carlos. Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no Enanpad e no congresso USP de Controladoria e Contabilidade de 2001 A 2006. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v. 18, n. 45, p. 22-37, 2007.
- BIAZZI, Monica Rottmann; MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituição pública de ensino superior. **Revista Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.
- BIAZZI, Monica Rottmann. Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. 2007. Dissertação (Mestrado em

Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2007.

BOLZAN, Cristina Izabel Moraes. **Excelência em gestão universitária: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior**. 2006. - Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2006.

BORINELLI, M. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. - Tese (Doutorado em Contabilidade). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo. São Paulo 2006.

BORSATO, Jaluzia Maria Lima; PIMENTA, Daiana Paula; LEMES, Sirlei. 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, 2010.

BRASIL. **Decreto 5.773 de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituição de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, - 9 de maio de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em: 26 Mar. 2011.

BRASIL. **Lei Complementar 101 de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, - 4 de maio de 2000. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/.../Lcp101.htm. Acesso em: 19 jul. 2011.

BRASIL. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, - 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf. Acesso em: 01 nov. 2011.

BRASIL. - **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, - 5 de outubro 1988. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 jul. 2011.

BRASIL. **Lei 4320 de 17 de março de 1964**. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federa. Brasília, - 17 de mar de 1964. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm. Acesso em: 19 jul. 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do estado patrimonial ao gerencial**. In: Brasil: um século de transformações. PINHEIRO, Wilhelm e Sachs (orgs). São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. Reforma do estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas: 21-38, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática a gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 1-28, 1996.

BROWN, Kerry; WATERHOUSE, Jennifer; FLYNN, Christine. Change management practices – Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies? **The International Journal of Public Sector Management**, v. 16, n. 3, p. 230-241, 2003.

BUARQUE, Cristovam. **A universidade numa encruzilhada**. UNESCO, MEC, 2003.

CADEMARTORI, Luiz Henrique Urquhart; SIMÕES, Raísa Carvalho. A sobrevivência do modelo patrimonial na reforma administrativa gerencial do Estado Brasileiro. **Panóptica**, v. 3, n. 18, p. 127-153, 2010.

CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Universidades mercantis: a institucionalização do mercado universitário em questão. **São Paulo em Perspectiva**, v.14, n. 1, p. 61-72, 2000.

CAMPOS, Ivan Ferreira -. Desafios estratégicos da gestão universitária em IES privadas. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, SEGeT 2011.

CATELLI, Armando.; SANTOS, Edilene Santana. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 3, p. 423-449, 2004.

CEZAR, Marcia da Silva. Análise da influência de redes sociais na estrutura multicampi da Universidade do Estado de Mato Grosso. 2010-Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS, 2010.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, v. 1, n. 24, p. 5-15, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed – Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLOSSI, Nelso; CONSENTINO, Aldo; QUEIROZ, Ety Guerra. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo. **Revista FAE**, v. 4, n. 1, p.49-58, 2001.

COSTA, Frederico Lustosa. Brasil: 200 anos de estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

CUNHA, Luiz Antônio. O público e o privado no ensino superior brasileiro: Fronteira em Movimento? **Avaliação**, v. 2, n. 4, p.13-24, 1997.

DALLEDONE FILHO, Amilton. Configuração de um sistema de informação de gestão econômica para uma instituição de ensino superior. 2006-Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DI GIACOMO, Waldemar Álvaro. O New Public Management no Canadá e a gestão pública contemporânea. **Revista Interfaces Brasil/Canadá**, Rio Grande, nº 5, 2005.

DIN, Siraj ud; KHAN, Bakhtiar; REHMAN, Rashid; BIBI, Zainab. An investigation of conflict management in public and private sector universities. **African Journal of Business Management**, v.5, n.16, p.6981-6990, 2011.

DITTADI, Jadir Roberto. **Práticas de controladoria adotadas no processo de gestão de instituições de ensino superior estabelecidas no Estado de Santa Catarina**. 2008-Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo 2008.

DUPUIS, Jean. **Modern controllership and the management accountability framework**. Canadá, 2006. Disponível em: <<http://www.parl.gc.ca/Content/LOP/researchpublications/prb0623-e.html>>. Acesso em: 17 jan. 2011.

DURHAM, Eunice R. **A criação dos centros universitários**. In: O Impacto dos Centros Universitários no Ensino Superior Brasileiro 1997-2007. MACEDO, Arthur R. de (Org). Brasília: Anaceu, p. 18-23, 2007.

EVANS, Patricia; BELLAMY, Sheila. Performance evaluation in the Australian public sector the role of management and cost accounting systems. **International Journal of Public Sector Management**, v. 8, n. 6, 1995, p 30-58, 1995.

FAHL, Alessandra Cristina. *Balanced Scorecard*: uma proposta para aplicação em instituição de ensino superior. 2006-Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuarias) Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Atuarias da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo 2006.

FAVERO, Claudio Gil. **Avaliação de programas públicos. Sistema de avaliação do Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização aplicada na Marinha do Brasil – o caso do Programa Netuno**. 2010- Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Programa de Pós-Graduação em Administração Pública. Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2010.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. **Revista Educar**, v. 1, n. 28, p. 17-36, 2006.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade do Brasil um itinerário marcado de lutas. **Revista Brasileira de Educação**, v.1, n.10, p.16-32, 1999.

FERREIRA, Leonardo Nunes. **Controladoria e modelo de gestão aplicada às instituições de ensino superior**. 2001-Dissertação (Mestrado em Gestão

Empresarial) Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial. Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2001.

FIDELIS, Jussara. Instrumentos de planejamento e suas contribuições na gestão municipal: estudo de caso em três municípios. Dissertação (Mestrado em Gestão Urbana) Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2006.

FILLIPIN, Eliane S.; ROSSETTO, Adriana M.; ROSSETTO, Carlos R. Abordagens da administração pública e sua relação com o desenvolvimento em um contexto regional: o caso do Meio Oeste Catarinense. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 4, p. 734-752, 2010.

FONSECA, Jairo Simon. MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 1996.

FREIRE, Derneval Gondim. **A percepção de gestores de universidades corporativas da cidade de São Paulo sobre a formação em controladoria como competência para o alinhamento do perfil dos gestores às estratégias das organizações**. 2010-Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Fundação de Comércio Álvares Penteado. São Paulo, 2010.

GERIGK, Wilson; TARIFA, Marcelo Resquetti; ALMEIDA, Lauro Brito; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolloci. Controladoria pública municipal na perspectiva dos profissionais do controle externo. **Revista da Associação Brasileira de Custos**, v. 2, n. 3, p.1-22, 2007.

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

GONÇALVES, Eliane J. A. Mato Grosso do Sul – uma percepção da administração pública. Revista Eletrônica de Ciências Administrativa (RECADM), v. 1, n. 2, p. 1-13, 2003.

GRANLUND, Markus. TAIPALEENMAKI, Jani. Management control and controllership in new economy firms a life cycle perspective. **Management Accounting Research**, v. 1, n. 16, p. 21-57, 2005.

GREE, Brian Patrick; KAPLAN, John. Controllershhip: the other accounting career. **New Accountant Magazine**, v. 1, n. 1, p. 1-7, 2004.

GUIMARÃES, Iolanda Couto; PARISI, Claudio; PEREIRA, Anísio Candido; WEFFORT, Elionor Farah Jreige. 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 e Negócio**, v. 11, n. 32, p. 260-275, 2009.

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAQUE, M. Shamsul. Theory and practice of public administration in southeast Asia: traditions, directions, and impacts. **Journal of Public Administration**, v. 1, n. 30, p. 1297-1326, 2007.

HOOD, Chistopher; PETERS, Guy. The middle aging of new public management: into the age of paradox? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 14, n. 3, p. 267-282, 2004.

HOOD, Christopher. The “new public management” in the 1980s: variations on a theme. **Accounting Organizations and Society**, v. 20, n. 2, p. 93-109, 1995.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Royal Institute of Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

HUTAIBAT, Khaled; ALBERTI-ALHTAYBAT, Larissa Von; AL-HTAYBAT, Khaldoon. Strategic management accounting and the strategizing mindset in an English higher education institutional context. **Journal of Accounting & Organizacional Change**, v. 7, n. 4, p. 358-390, 2011.

IMONIANA, Joshua Onome, NOHARA, Jouliana Jordan. Cognição da Estrutura de Controle Interno: Uma pesquisa exploratória. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 2, n. 1, p. 37-46, 2005.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KELLY, Joanne; WANNA, John. A nova gestão pública e as políticas de programação orçamentaria do governo. **Revista do Serviço Público**, v. 52, n. 3 p. 53-82, 2001.

KLIJN, Erik-Hans, KOPPENJAN, Joop F. Public management and policy networks foundations of a network approach to governance. **Public Management**, v.2, n.2, p.1-24, 2000.

LIMA, Fernando Barros de; LUCA, Márcia Martins Mendes; SANTOS, Sandra Maria dos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. A controladoria em instituições financeiras: estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, p. 43-72, 2011.

LIMA, Miriam Leopoldina Herbst. **Sistema de informação com base na abordagem da controladoria sob a ótica da gestão econômica aplicado em Instituição de Ensino Superior**. 2005-Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

LINHARDT, Matias; SUNDQVIST, Stefan. **The role of the controller. 2004**. Dissertação (Mestrado). Lulea University of Technology, 2004. Disponível em: <http://epubl.luth.se/1404-5508/2004/187/LTU-SHU-EX-04187-SE.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2011.

LINNA, Paula; PEKKOLA, Juhani; UKKO, Juhani; MELKAS, Helina. Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perception. **International Journal of Public Sector Management**, v. 23, n. 3, p. 300-320, 2010.

LUNKES, Rogério J.; GASPARETTO, Valdirene; SCNORREBERGER, Darci. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010.

LUNKES, Rogério J; SCNORREBERGER, Darci; GASPARETTO, Valdirene; VICENTE, Ernesto R. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, 2009.

MACHADO, Lucio de Souza. **A controladoria no processo de gestão de instituições privadas de ensino superior de Goiás: um estudo sob a ótica de Contabilidade e finanças**. 2005-Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo 2005.

MAIA, Almir de Souza. O descobrimento tardio: as raízes, o nascimento e os atuais desafios da universidade brasileira. **Impulso**, v.1, n.27, p.9-20, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2006.

MARANHÃO, Éfrem de Aquiar. **História da implantação e expansão dos centros universitários**. In: O Impacto dos Centros Universitários no Ensino Superior Brasileiro 1997-2007. MACEDO, Arthur R. de (Org.). Brasília: Anaceu, p. 29-46, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRA, Adriana Ventola, MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista administração contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MATO GROSSO. Constituição de 1989. Constituição do Estado de Mato Grosso de 1989. Cuiabá. Disponível em: <www.al.mt.gov.br/v2008/doc/constituicaomt.pdf>. Acesso em: 3 jan 2012.

MAYNARD, Diane; STAMMERMAN James. An investigation into the role of the controller in institutions of higher education. **Research in Higher Education**, v. 2, p. 165 – 171, 1974.

MENDONÇA, Ana Waleska P. C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, edição especial, n. 14, p. 131-150, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO/INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Resumo técnico censo da educação superior 2009**. Brasília 2010. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>. Acesso em: 15 mar 2012.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO/INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Resumo técnico censo da educação superior 2010**. Brasília 2010. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17212. Acesso em: 4 de outubro de 2012.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO/SECRETARIA DO ENSINO SUPERIOR. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=category§ionid=1&id=88&Itemid=496>. Acesso em: 15 de mar de 2012.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MURARO, Mirna. Gestão econômica em instituição de ensino superior: mensuração dos resultados por unidade de negócios. 2007-Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo 2007.

MURARO, Mirna; SOUZA, Marcos Antonio; DIEHL, Carlos Alberto. Gestão econômica em instituição de ensino superior: mensuração dos resultados por unidade de negócios. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 8, p. 43-66, 2007.

NOVAES, Diva Valério. QUEIROZ, Cileda. COUTINHO, Silva. **Estatística para educação profissional**. São Paulo: Atlas, 2009.

NUNES, Edson. Desafio estratégico da política pública: o ensino superior brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Edição Especial Comemorativa, v. 41, p. 103-147, 2007.

OFORI, Daniel; ATIIOGBE, Esther. Strategic planning in public universities: a developing country perspective. **Business and Management Review**, v.1, n.7, p. 68-85, 2011.

OLIVEIRA, Fátima Bayma; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010.

OLIVEIRA, Luciel Henrique. Exemplo de cálculo de Ranking Médio para *Likert*. **Notas de Aula**. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/ranking-medio-para-escala-de-likert/28/download/>. Acesso em: 10 dez 2011.

OLIVEIRA, Joelma de Souza Passos. A gestão da informação como suporte ao processo de tomada de decisão em uma instituição pública de ensino superior – um estudo de caso. 2010 – Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologia da Informação) Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná, Curitiba 2010.

OLIVEIRA JUNIOR, Nilson José; CHAVES JUNIOR, Oswaldo Demósthene Lopes; LIMA, Mariomar de Sales. Controladoria nas organizações públicas municipais: um estudo de caso. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 1, p.38-54, 2009.

ONGARO, Edoardo. Process management in the public sector – The experience of one-stop shops in Italy. **International Journal of Public Sector Management**. v. 17, n. 1, p. 81-107, 2004.

OWINO, Gudo Caleb; OGACHI, Oanda Ibrahim; MAUREEN, Olel. Role of institutional managers in quality assurance: reflections on Kenya's university education. **Australian Journal of Business and Management Research**. v. 1, n. 2, p. 113-124, 2011.

PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP – Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 77-90, 2002.

PELEIAS, Ivam Ricardo; STIEG, Carlos Maciel, BENEDICTO, Samuel Carvalho; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. Adesão ao Prouni – extrato de pesquisa sobre a percepção de *Controllers* em IES privadas da cidade de São Paulo. *In*: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADES, 11, 2011, São Paulo. **Anais... CCC - USP**, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011. p. 1-16.

PETER, Maria da Glória Arrais; CAVALCANTE, Mônica Clark Nunes; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; SANTOS, Sandra Maria; PETER, Fabio Arrais. A controladoria e a gestão pública: A experiência do governo do estado do Ceará. *In*: CONGRESSO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, VIII. 2003, Punta de Leste. **Anais...** Punta de Leste, 2003.

PETTERSEN, Inger-Johanne; SOLSTAD, Elsa. The role of accounting information an reforming area: a study of higher education institutions. **Journal Compilaton**, v. 23, n. 2, p.133-154, 2007.

PINTO, José Marcelino de Rezende. Acesso à educação superior no Brasil. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 88, p. 727-756, 2004.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 3, p. 5-30, 2002.

REZENDE, Flavio da Cunha. O dilema do controle e a falha sequencial nas reformas gerenciais. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 3, p. 51-76, 2002.

RIBEIRO, Lisa M. Seixas; LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBURGER, Darci; GASPARETTO, Valdirene. Perfil do *controller* em empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 7, n. 20, p. 57-70, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROEHL-ANDERSON, Janice M; BRAGG, Steven M. **The controller's function: the work of the managerial accountant**. 3th edition. Nova York: John Wiley & Sons, 2005.

ROSSETTO, Giordano da Silva. A Controladoria-Geral da União e a publicação dos relatórios de auditoria de gestão das empresas estatais à luz da transparência pública. **Revista da CGU**, v. 2, n. 2, p. 40-61, 2007.

SAMPIERRI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo, McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, José Luiz. Controladoria um estudo exploratório do seu atual estágio de desenvolvimento no Rio Grande do Sul. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, IX, 2002, São Paulo. **Anais...** ABC, São Paulo, 2002.

SANTOS, Marcos Volnei. **Práticas de Controladoria adotadas na gestão de instituições privadas de ensino superior do estado do Rio Grande do Sul**. 2011-Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo 2011.

SCHARMACH, Andreia Luciana. **Gestão estratégica em instituição de ensino superior: as possibilidades do *balanced scorecard* na Universidade do Contestado**. 2010-Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau 2010.

SCHWARTZMAN, Simon. A universidade primeira do Brasil: entre intelligentsia, padrão internacional e inclusão social. **Estudos Avançados**, v. 20, n. 56, p. 161-189, 2006.

SCHWARTZMAN, Jaques; SCHWARTZMAN, Simon. **O ensino superior privado como setor econômico**. 2002. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/pdf/suppriv.pdf>. Acesso em: 15 mar 2012.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, Cristiane Dias. **O papel da área de controladoria nas empresas que adotam boas práticas de governança corporativa**. 2008-Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

SILVA, Lindomar Pinto; FADUL, Élvia. The cultural values of public managers of Bahia: a comparative analysis between Bahia and developed and developing countries. *Business Management Dynamics*, v. 1, n. 1, p. 107-121, 2011.

SILVA, Lino Martins. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo**. São Paulo: Atlas, 2003.

SIQUEIRA, José Ricardo Maia; SOLTELINHO, Wagner. O profissional de controladoria no mercado brasileiro – do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**. USP, v. 16, n. 27, p. 66-77, 2001.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas 2005.

SOLLE, Guy. Dispositifs de contrôle de gestion et établissements publics d'enseignement: Une vision trop instrumentale. **Revue Électronique de Management Public** (RECEMAP), 2003.

SOUZA, Antonio Ricardo. Agências reguladoras e seus modelos de gestão: uma análise na ANEEL e ANATEL. 2007-Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós – Graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2007a.

SOUZA, José Carlos Victorino. Gestão universitária em instituições particulares: os documentos institucionais como indicadores de modelo de gestão. 2007- Tese (Doutor em Educação) Programa de Pós-Graduação em Educação. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007b.

SPATHIS, Charalambos; ANANIADIS, John. The accounting system and resource allocation reform in a public university. **International Journal of Educational Management**, v.18, n.3, p.196-204, 2004.

SUTTHIWAN, Angela, CLINTON, Douglas. The conflicting roles of controllership and compliance. **Strategic Finance**, v. 1, n. 1, p. 43-49, 2008.

SUZART, Janilson Antonio da Silva; MARCELINO, Carolina Venturini; ROCHA, Joséilton Silveira. As instituições brasileiras de controladoria pública – teoria *versus* prática. **Revista Contabilidade Gestão e Governança**, v.14, n.1, p.44-56, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 4 ed. 2006.

TAYIB, Mohamad; HUSSIN, Mohamad Rosli Amir. Good Budgeting Practices in Malaysia Public Universities. **Journal of Finance and Management in Public Services**. v.3, n.1, p. 41-51, 2011.

THOMPSON, Fred; JONES, L. R. Controllership in the Public Sector. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 5, n. 3. p. 547-571, 1986.

TRINDADE, Hélió. Universidade em perspectiva sociedade, conhecimento e poder. **Revista Brasileira em Educação**, v. 1, n. 10, p. 5-15, 1999.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO – UNEMAT. Anuário Estatístico 2011. Disponível em: www.unemat.br. Acesso em: 20 mai. 2012.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO – UNEMAT. Portaria nº 507, de 27 de outubro de 2000. Comissão de implantação da controladoria na UNEMAT. Cáceres, 2000.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT. Resolução RE nº 002, de 24 de abril de 2012, publicada no Diário Oficial do Estado de Mato Grosso em 5 de junho de 2012. Cria a Estrutura Organizacional da Universidade do Estado

de Mato Grosso - UNEMAT. Cáceres, MT, 24 de abril de 2012. Disponível em: www.unemat.br. Acesso em: 5 jun. 2012.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO – UNEMAT. Resolução RE nº 001, de 21 de janeiro de 2010. Dispõe sobre o Estatuto da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT. Cáceres, MT, 21 de janeiro de 2010. Disponível em: www.unemat.br. Acesso em: 20 mai. 2012.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT. Resolução RE nº 15, de 10 de julho de 2008. Aprova a Estrutura Organizacional da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT. Cáceres, MT, 10 de julho de 2008. Disponível em: www.unemat.br. Acesso em: 15 fev. 2012.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT. Manual de Controladoria. Cáceres, 2001.

VENTURINI, Jonas Cardona, PEREIRA, Breno Augusto Diniz, MORALES, Ronaldo, FLECK, Carolina Freddo, BATISTELLA JUNIOR, Zeno, NAGEL, Mateus de Brito. Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES). **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 1, p. 31-53, 2010.

VERBEETEN, Frank H. M. Public sector cost management practices in the Netherlands. **International Journal of Public Sector Management**, v. 24, n. 6, p.492-506, 2011.

VERNERSSON, Hans. VUOPIO, Markus. **Controllerns arbetsuppgifter Bilder av kontrollerns vardag I tva medelstora foretag**. Tese (Doutorado). Lulea Tekniska University, 2005. Disponível em: <http://epubl.ltu.se/1404-5508/2005/223/LTU-SHU-EX-05223-SE.pdf>. Acesso em 23 mar. 2012.

VIEIRA, Euripes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempo de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004.

WEICK, Karl E. Educational organizational as Loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 1, p.1-19, 1976.

ZAMBERLAN, Carlos Otávio. **Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. 2006-Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

ZATTAR, N. B. Silva. **UNEMAT 30 anos: pelos caminhos de Mato Grosso**. Cáceres, Unemat editora, 2008.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa tem finalidade exclusivamente acadêmica, sem a divulgação de dados específicos a qualquer um dos participantes; ao contrário, os dados serão sempre tratados em uma análise global e genérica de todos os participantes em conjunto. A validade e utilidade do estudo dependem diretamente da qualidade das respostas apontadas.

Esta pesquisa servirá como base para a elaboração da Dissertação do Mestrado em Ciências Contábeis - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, com o tema **“CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: PERCEPÇÃO DO SEU PAPEL SOB A ÓTICA DOS GESTORES DA UNEMAT”**, desenvolvido sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Antonio de Souza.

Para as questões apresentadas a seguir, responder conforme a seguinte escala:

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo Parcialmente
- 3 Indiferente
- 4 Concordo parcialmente
- 5 Concordo totalmente

MUDANÇAS CONCEITUAIS SOBRE A GESTÃO PÚBLICA	1	2	3	4	5
1. New Public Management (Nova Gestão Pública) - NPM são práticas gerencias que se forem adotadas no Brasil modificarão a forma dos gestores tomarem as decisões.					
2. A gestão pública ainda é voltada para o cumprimento do que foi orçado.					
3. O novo plano de contas aplicado ao setor público é obrigatório a partir de 2013 deixará a contabilidade pública mais útil conforme a contabilidade privada.					
4. A mensuração da eficiência do uso de recursos públicos esta relacionada à forma pela qual os recursos são consumidos e controlados.					
5. A eficácia esta relacionada ao atingimento dos objetivos e das metas.					
6. Os gestores da instituição conhecem e estão comprometidos com os princípios da Nova Gestão Pública - NGP.					
7. A alta direção da instituição esta efetivamente comprometida com a disponibilização dos recursos necessários à adoção do novo plano de contas e sistemas de custos da contabilidade pública.					

ESTRUTURA MATERIAL E HUMANA DA CONTROLADORIA	1	2	3	4	5
8. O corpo de funcionários é suficiente para atender as necessidades funcionais da controladoria.					
9. O sucesso de um sistema de informações depende do pessoal que o alimenta e o faz funcionar.					
10. A controladoria conta com espaço e instalações físicas adequadas.					
11. Os funcionários possuem habilidades suficientes para uso de recursos de tecnologia de informação.					
12. Os funcionários são constantemente submetidos a cursos de reciclagem e aperfeiçoamento.					
13. A controladoria não possui estrutura de informática (hardware e software) suficiente para o bem executar suas atividades.					

POSICIONAMENTO DO CONTROLLER E DA CONTROLADORIA	1	2	3	4	5
14. O responsável pela controladoria responde diretamente ao conselho universitário.					
15. O responsável pela controladoria responde diretamente ao reitor da UNEMAT.					
16. O responsável pela controladoria responde diretamente ao pró-reitor de administração.					
17. É reconhecida pela alta e média direção como uma atividade relevante ao alcance da eficácia institucional.					
18. Os gestores estão satisfeitos com o suporte dado pela controladoria para a boa realização das suas atividades.					
19. O responsável pela controladoria responde diretamente ao conselho universitário.					

PAPEL DA CONTROLADORIA NA ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTOS	1	2	3	4	5
20. Participa na elaboração do orçamento gerencial em consonância com o planejamento da UNEMAT.					
21. Disponibiliza informações que subsidiem a elaboração do orçamento.					
22. Elabora projeção de cenário.					

PAPEL DA CONTROLADORIA NA GESTÃO FINANCEIRA E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	1	2	3	4	5
23. Avalia o desempenho da instituição com objetivo de contribuir para a superação dos obstáculos para o alcance das metas estabelecidas.					
24. A atuação da controladoria tem levado aos gestores informações e instrumentos que viabilizam alcançar a eficácia institucional.					
25. Gerencia o sistema de custos.					
26. Gerencia as despesas operacionais.					
27. Efetua análise financeira pré e pós-realização das operações.					
28. Possibilita ao gestor medir o impacto das decisões antes de serem tomadas.					

PAPEL DA CONTROLADORIA NO CONTROLE GERENCIAL	1	2	3	4	5
29. Atua na identificação e controle dos elementos patrimoniais que estão sujeito à risco.					
30. A controladoria atua somente em sintonia com a obrigação legal de controle.					
31. A controladoria atua nas funções de suporte ao processo de gestão (planejamento, execução e controle).					
32. A controladoria participa ativamente no estabelecimento das normas de procedimento e de controle interno da instituição.					

Há quanto tempo você exerce a função pública?

- () de 1 ano até 5 anos
 () de 6 anos até 10 anos
 () + de 10 anos

Identificação do respondente

Nome:
 Cargo:
 Há quanto tempo exerce(u) a função?
 Formação acadêmica: