

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**O PAPEL DA CONTROLADORIA NO APRENDIZADO  
ORGANIZACIONAL**

ALICIANA GERALDO

FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL

1996

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**O PAPEL DA CONTROLADORIA NO APRENDIZADO  
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

*WBeuren*

ACADÊMICA: ALICIANA GERALDO

ORIENTADORA: PROF. DR<sup>a</sup>. ILSE MARIA BEUREN

FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL

1996

# O PAPEL DA CONTROLADORIA NO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Autor: Acadêmica ALICIANA GERALDO

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão no curso de Ciências Contábeis da universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 9,5 atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo nominada.

Florianópolis, 06 de dezembro de 1996.



Prof. ADALBERTO NIENKOTTER  
Coordenador de Monografia do CCN

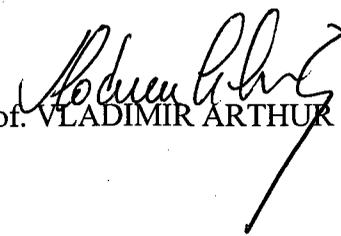
Professores que compuseram a banca:



Presidente Prof. Dra. ILSE MARIA BEUREN



Membro Prof. Msc. FLÁVIO DA CRUZ



Membro Prof. VLADIMIR ARTHUR FEY

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar presente em meu coração nas horas mais difíceis de minha vida.

Aos meus pais, que apesar das limitações geográficas, estiveram sempre presentes, me incentivando a concluir mais esta jornada.

Ao meu namorado, que compartilhou de forma incondicional o seu carinho e compreensão nos momentos mais críticos da realização desta monografia.

Aos amigos acadêmicos que conquistei nesses quatro anos de convivência durante a realização de minha graduação.

Agradeço, de modo especial, a professora e amiga Ilse Maria Beuren, por confiar em minha capacidade e repartir comigo seus conhecimentos.

Aos professores do Departamento de Ciências Contábeis, que durante o curso contribuíram para minha formação profissional e evolução pessoal.

Enfim, a todas as pessoas aqui não mencionadas, mas que se mantiveram sempre ao meu lado.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>7</b>
1.1 INTRODUÇÃO	7
1.1.1 Considerações iniciais	7
1.1.2 Problematização	8
1.1.3 Objetivos	9
1.1.4 Organização do estudo	10
1.2 METODOLOGIA	11
1.2.1 Metodologia aplicada	11
1.2.2 Limitações da pesquisa	11
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>12</b>
2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1.1 Fundamentos teóricos do aprendizado organizacional	12
2.1.2 As cinco disciplinas de Senge	15
2.1.2.1 Domínio pessoal	15
2.1.2.2 Modelos mentais	16
2.1.2.3 Objetivo comum	17
2.1.2.4 Aprendizado em grupo	18
2.1.2.5 Raciocínio sistêmico	19
2.1.3 O sistema de informações e as funções da controladoria	19
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>23</b>
3.1 O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E A INFORMAÇÃO	23
3.2 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES E A CONTROLADORIA	24
3.3 A FUNÇÃO DA CONTROLADORIA NO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	25
<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>30</b>

## RESUMO

O objetivo do presente estudo consistiu em evidenciar o papel da controladoria no aprendizado organizacional.

Nesse sentido, foram abordados, primeiramente, os fundamentos teóricos do aprendizado organizacional, a fim de familiarizar e situar o leitor nesta concepção de aprendizagem.

Em seguida, foram apresentados os cinco pilares que sustentam a teoria de Peter Senge, isto é, as disciplinas da organização de aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico. A operacionalização dessas disciplinas significa seguir uma estratégia, adaptando a realidade empresarial à ela.

Além disso, discorreu-se sobre as funções da controladoria dentro da estrutura organizacional. Sendo que, ela tem por objetivo básico fornecer informações úteis ao processo decisório, assegurando a eficiência do sistema de informações.

Por fim, enfocou-se a importância da informação para a ocorrência do aprendizado organizacional. Neste sentido, percebeu-se que isso, só ocorre através da contextualização da informação no ambiente empresarial.

Sendo assim, a controladoria é a principal responsável pelo gerenciamento das diversas informações que dizem respeito aos ambientes interno e externo da empresa. Portanto, é dela a responsabilidade de prover um sistema de informações que consubstancie e promova o aprendizado organizacional.

# CAPITULO 1

Este capítulo será estruturado com o intuito de se obter uma noção geral dos fragmentos que irão compor o presente trabalho. Para tanto, ele subdividir-se-á em duas seções. Na primeira far-se-á a introdução da pesquisa e na segunda será evidenciada a metodologia a ser aplicada na execução do presente estudo.

## 1.1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, primeiramente, serão feitas algumas considerações iniciais a fim de justificar-se o presente estudo. Em seguida será apresentada a problematização do tema desta pesquisa. Por fim, serão contemplados os objetivos do presente trabalho, seguidos da organização do estudo.

### 1.1.1 Considerações iniciais

A empresa é formada, primordialmente, por elementos humanos. Elementos, estes, que possuem conhecimentos particulares e conhecimentos ligados à operacionalidade da empresa.

Organizações convencionais costumam basear-se no comportamento de seus membros, com o intuito de alcançar os objetivos formalmente preestabelecidos. Entretanto, o mercado atual requer organizações nas quais seus membros possam agir e não apenas comportar-se.

Sabe-se, no entanto, que o elemento humano é singular e dotado de um grande potencial de aprendizagem. Sendo que, as organizações que souberem tirar proveito do

mesmo e se dispuserem a aprender e a ensinar, obterão a diferenciação exigida pelo mercado.

Assim, a percepção do aprendizado organizacional, por parte dos membros que integram a empresa, constitui-se em elemento de vital importância àquelas que esperam competir de forma eficaz no ambiente empresarial atual.

### **1.1.2 Problematização**

O processo de aprendizagem pode implicar, ou não, em mudanças estruturais e comportamentais dentro da organização. Sendo que, a percepção dessas possíveis mudanças, dentro da empresa, comprovam a ocorrência de aprendizado.

Este aprendizado ocorre a nível individual e a nível organizacional. O aprendizado individual nas organizações ocorre simplesmente pelo fato das pessoas serem humanas e movidas pelo sentimento de curiosidade. Esta forma de aprendizagem é muito positiva para a organização, porém, não são só os indivíduos que aprendem.

Com este processo de troca de informações, a organização também passa a aprender. Isto pode ocorrer de duas formas: a primeira, quando a organização cria condições e promove o aprendizado de seus indivíduos. A segunda, com a criação de sistemas para estimular o aprendizado individual.

Portanto, a própria organização é capaz de aprender a executar determinadas tarefas e funções de forma diferenciada. Esta postura trás benefícios, tanto para a empresa, quanto para os seus membros.

Depreende-se do exposto, que é de vital importância a gestão da informação para a melhoria do aprendizado organizacional. Portanto, o desempenho do órgão que fornece a informação, para estimular o aprendizado individual e organizacional, deve

ser avaliado da mesma forma como qualquer outro órgão responsável pelos demais recursos relevantes da empresa.

Entretanto, de nada valeria a informação se não existisse o indivíduo para interpretá-la e torná-la benéfica para a organização. Ressalte-se que a utilidade de uma informação está ligada à necessidade, temporariedade e linguagem acessível aos seus usuários.

Assim, a principal problemática consiste no gerenciamento de dados e informações relevantes, a fim de proporcionar a aprendizagem organizacional. Neste sentido, a pergunta que se pretende responder na presente pesquisa é a seguinte: A controladoria pode contribuir para a melhoria do aprendizado que ocorre em uma organização?

### **1.1.3 Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho consiste na explanação do papel da controladoria no processo de aprendizagem organizacional.

Em se tratando dos objetivos específicos que irão permear o presente estudo, pretende-se explorar os seguintes aspectos:

- buscar o embasamento teórico do aprendizado organizacional;
- focar a controladoria como a responsável pela transformação de dados em informações relevantes;
- contextualizar estas informações para proporcionar o aprendizado organizacional.

#### 1.1.4 Organização do estudo

O presente estudo, no que concerne a sua organização, será estruturado em três capítulos, para facilitar sua compreensão.

No primeiro capítulo, primeiramente são feitas as considerações iniciais relacionadas ao tema da pesquisa. Em seguida, é caracterizada a problemática acerca do assunto. Na seqüência, são expostos os objetivos que se pretende alcançar, bem como a organização do estudo. Logo após, será evidenciada a metodologia a ser utilizada na elaboração da monografia e as limitações que lhe serão impostas.

O segundo capítulo constituir-se-á da revisão bibliográfica, que para facilitar a sua visualização, será dividido em três seções. Na primeira buscar-se-á o embasamento teórico a respeito do aprendizado organizacional. Na segunda seção será focado um estudo de Peter Senge que contempla as cinco disciplinas da organização de aprendizagem. Por fim, serão abordados o sistema de informações e as funções da controladoria como suporte à aprendizagem organizacional.

No terceiro capítulo, far-se-á a análise do papel da controladoria na dinamização do processo de aprendizagem. Para isso, o capítulo será dividido em três seções. Na primeira será enfocada a importância da informação para a ocorrência do aprendizado. Em seguida, será caracterizado o papel da controladoria como gerenciadora do sistema de informações. Por fim, será analisada a função da controladoria no processo de aprendizagem organizacional.

Além desses três capítulos, serão apresentadas as conclusões relativas ao presente trabalho, bem como as recomendações para futuras pesquisas sobre o tema desta monografia.

## 1.2 METODOLOGIA

Esta seção será dividida em duas partes. Na primeira será exposta a metodologia a ser aplicada no presente estudo. Em seguida, serão apresentadas as limitações impostas à esta pesquisa.

### 1.2.1 Metodologia aplicada

Para alcançar os objetivos do presente trabalho, primeiramente far-se-á a coleta e organização da bibliografia pertinente ao tema. Em seguida, será selecionada aquela que aborda de forma mais específica o que se pretende estudar.

A pesquisa bibliográfica consistirá da coleta e organização da bibliografia compreendida em livros, periódicos e outras fontes bibliográficas pertinentes ao tema a ser desenvolvido.

Assim, após dissecar-se a bibliografia coletada, passará a ser redigido o trabalho, atentando-se para os objetivos que permeiam este estudo.

### 1.2.2 Limitações da pesquisa

Como limitação da pesquisa, aponta-se a opção por um trabalho puramente bibliográfico, portanto sem a sua experimentação em uma empresa.

Além disso, nesta monografia, buscar-se-á contemplar tão somente os objetivos propostos. Isto é, não serão estudadas as variáveis relacionadas ao tema que não foram previstas para alcançar o objetivo geral do presente trabalho.

## **CAPÍTULO 2**

Neste capítulo será evidenciada a revisão bibliográfica, que constitui o esqueleto teórico do presente estudo.

### **2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A revisão bibliográfica será dividida em três partes, a fim de proporcionar uma melhor compreensão do estudo. Primeiramente, buscar-se-á um embasamento teórico a respeito do aprendizado organizacional. Em seguida, será focado o estudo de Peter Senge referente as cinco disciplinas da organização de aprendizagem. Por fim, será analisado o sistema de informações e as funções da controladoria para dinamizar a aprendizagem no ambiente empresarial.

#### **2.1.1 Fundamentos teóricos do aprendizado organizacional**

As empresas brasileiras vêm desenvolvendo esforços crescentes para vencer os desafios oferecidos pela atual economia do País, especialmente os decorrentes do aumento do número de competidores e das exigências dos consumidores.

Este é um processo de modernização que se iniciou na década de 80, após a crise petrolífera ocorrida nos anos 70. Já a partir dos anos 90, com a globalização da economia, esse processo de mudança assumiu proporções dramáticas, exigindo das empresas a implantação de técnicas que permitam maior competitividade e flexibilidade.

Entretanto, mudar por mudar não tem o menor sentido. Faz-se necessário que o conceito de mudança esteja profundamente ligado ao conceito de aprendizagem. Logo,

deve-se pressupor que todas as organizações e, conseqüentemente, seus membros, possuam a virtude do aprendizado, embora em maior ou menor grau.

A partir dessa idéia, é preciso aumentar a velocidade do aprendizado. Daí a necessidade deste ser mais sistemático e eficiente. Um fator que determina tal variação é o ambiente no qual a empresa está inserida, ou seja, o meio em que se encontra a organização.

Em um ambiente estável, o aprendizado e a adaptação, normalmente são lentos, não havendo a necessidade de uma estratégia mais eficaz que o método de tentativa e erro. Já em ambientes instáveis, onde a rapidez com que ocorrem as mudanças exige um mecanismo mais eficiente, o aprendizado deverá ocorrer de forma sistemática.

Segundo McGEE e PRUSAK (1994; p.206), este aprendizado ordenado e metódico é chamado de “Aprendizado Gerenciado”. Pois, a aprendizagem será assistida e gerenciada pelos níveis administrativos mais elevados.

SENGE (1990; p.23) explica que a “Organização de Aprendizagem é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Para ela, não basta apenas sobreviver - ela precisa de aprendizagem de sobrevivência mais conhecida por aprendizagem de adaptação e de aprendizagem generativa, que estimula a nossa capacidade criativa”.

Outro conceito de aprendizagem organizacional foi proposto por GARVIN apud FLEURY e FLEURY (1995; p.21), “como de organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seu comportamento para refletir estes novos conhecimentos e *insights*”.

Embora tal conceito seja de fácil entendimento, a dificuldade está em operacionalizá-lo. Portanto, cabe à cúpula administrativa da empresa utilizar a capacidade que cada indivíduo possui e revertê-la em seu benefício. Este aprendizado, a nível individual, ocorre com o despertar de dois sentimentos típicos do ser humano, a curiosidade e o interesse.

O aprendizado na dimensão operacional pode ocorrer de duas formas. A primeira consiste no apoio dado aos seus funcionários, a fim de suprir suas necessidades de conhecimentos. A segunda, está diretamente ligada a criação de um ambiente propício à realização da primeira.

A relação entre o aprendizado individual e o organizacional desenvolvem um sistema interativo, de troca de informações, ocasionando o aprendizado coletivo dos indivíduos. Desta forma, tem-se a impressão de que a empresa é uma engrenagem, onde cada peça, vista separadamente, não tem função alguma. Porém, trabalhando em coletividade é possível alcançar vida própria e capacidade de determinar seu próprio rumo, a fim de atingir as metas inicialmente traçadas.

Partindo desse pressuposto, SENGE (1990; p.15) explica que as organizações são capazes de criar suas técnicas, áreas de conhecimento e caminhos de desenvolvimento. Porém, nem todas estão preparadas para tanto, sendo necessário que, primeiramente, elas tenham o domínio das cinco “disciplinas da organização de aprendizagem”. Este conjunto, que forma os pilares de sua teoria, compreende o domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizado em grupo, raciocínio sistêmico.

O autor as denomina de disciplinas, por constituírem um conjunto de teoria e técnica, que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática. Diz, também, que praticar uma disciplina difere da cópia de um modelo, uma vez que aquela consiste em seguir uma estratégia adaptando a realidade empresarial a ela, a fim de alcançar melhores resultados.

### **2.1.2 As cinco disciplinas de Senge**

Segundo SENGE (1990; p.5-7), quando os indivíduos livram-se da ilusão de que a empresa é composta por unidades separadas surgem, então, as organizações de aprendizagem. Nas quais, cada qual expande sua capacidade de criação, dando lugar a novos padrões de raciocínio, obrigando as pessoas a aprender continuamente a aprender em grupo. Isto só é possível porque, no fundo, todos somos aprendizes.

A fim de suprir a deficiência de aprendizagem, comum nas empresas dos anos 80 e 90, o autor desenvolveu um estudo calcado em cinco disciplinas de aprendizagem.

#### **2.1.2.1 Domínio pessoal**

Entitulado como o “espírito da Organização de Aprendizagem”, o domínio pessoal vai muito além da habilidade, competência e abertura intelectual dos indivíduos que compõem a organização. Esta disciplina propõe a transformação da vida em um trabalho criativo e recreativo.

O primeiro pilar de sustentação dessa teoria nada mais é do que a proposta de autoconhecimento, com o intuito de esclarecer e aprofundar os objetivos pessoais, a fim de enxergar a realidade de forma mais objetiva. Afinal, o empenho e a capacidade de

aprendizado de uma organização não pode ser maior que a dos membros que a compõem.

Todavia, são poucas as organizações que incentivam a abertura espiritual de seus membros, o que resulta numa grande quantidade de potencial não aproveitado.

A essência do domínio pessoal está em provocar e manter níveis de tensão criativa nos indivíduos. Sendo que, tensão criativa constitui-se na força que faz com que cada membro da organização se posicione em relação ao que deseja. Assim, cada qual utiliza a objetividade como a principal arma para alcançar o que realmente almeja.

Portanto, as pessoas mais autoconfiantes, realistas e determinadas, possuem maior capacidade para desenvolver suas tarefas de maneira mais objetiva e eficiente.

#### 2.1.2.2 Modelos mentais

Muitas idéias deixam de ser postas em prática, por serem conflitantes com certas imagens e conceitos predeterminados, limitando os indivíduos a pensar e agir de modo habitual.

Para SENGE (1990; p.17), estes conceitos predeterminados nada mais são que modelos mentais, ou seja, “idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes”.

Portanto, saber administrar os modelos mentais implícitos em cada indivíduo, constitui uma grande inovação para a formação de organizações de aprendizagem. O desenvolvimento da capacidade de uma organização de trabalhar modelos mentais envolve o aprendizado de novas técnicas, com o intuito de remodelar o modo de pensar dos indivíduos.

Segundo SENGE (1990; p.172), estas técnicas implicam em:

- reconhecer “saltos de abstração” (notar como pulamos da observação para a generalização);
- expor a “coluna da esquerda” (articular o que normalmente não dizemos);
- equilibrar investigação e defesa (técnicas para uma investigação honesta);
- reconhecer as diferenças entre as teorias adotadas (o que dizemos) e as teorias em uso (o que fazemos).

Nota-se que as técnicas expostas são pessoais, isto é, não abordam apenas o lado profissional. Portanto, a disciplina dos modelos mentais tem o intuito de reeducar os diálogos, de modo que as conversas resultem num aprendizado verdadeiro, ao invés de reforçar opiniões já formadas.

### 2.1.2.3 Objetivo comum

O terceiro pilar de sustentação da teoria de SENGE consiste na técnica de criar objetivos comuns e buscar imagens do futuro, que promovam um engajamento verdadeiro por parte dos indivíduos que compõem a organização.

Tal engajamento só se torna possível quando metas são percebidas de forma concreta e legítima. Assim, as pessoas procuram dedicar-se à aprender de forma natural, ou seja, por livre e espontânea vontade, não se dando conta que estão compartilhando objetivos comuns.

Esta disciplina é inserida na organização através do carisma de um líder, que usa este precioso talento a fim de direcionar a energia de cada membro da empresa, para se alcançar um determinado objetivo. Para direcionar indivíduos a lutarem por um

objetivo comum, é necessário que a organização perceba que o coletivo só nasce a partir da satisfação pessoal. Assim, quando o grupo participa ativamente para alcançar o objetivo da organização, comum a todos que a compõe, terá uma imagem pessoal da empresa em seu melhor aspecto. Pois, cada um partilha da responsabilidade pelo todo e não apenas de parte da empresa.

#### 2.1.2.4 Aprendizado em grupo

O aprendizado em grupo ocorre, fundamentalmente, através do diálogo, isto é, da troca de informações entre um determinado grupo, com o intuito de levantar idéias e proporcionar o raciocínio coletivo.

Esta maneira de captar informações é vital, porque a aprendizagem, em organizações modernas, está centrada no grupo e não no indivíduo. Segundo SENGE (1990; p.19), “o fato é que a organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender”.

Porém, o que vem a ser grupo? É o conjunto de indivíduos reunidos para um fim comum, com o intuito de formar um todo. Sendo assim, esta é a essência desta quarta disciplina.

Logo, para que ocorra o aprendizado em grupo, o fundamental é que este esteja alinhado para alcançar os resultados que seus membros realmente desejam. SENGE (1990; p.213) diz que, “ele (o grupo) se desenvolve a partir da criação de um objetivo comum e também do domínio pessoal, pois equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos”.

### 2.1.2.5 Raciocínio sistêmico

O raciocínio sistêmico constitui um modelo conceitual, composto por conhecimentos e instrumentos, que visa melhorar o processo de aprendizagem e apontar futuras direções para o aperfeiçoamento. Este método criado para apurar o aprendizado, conforme SENGE (1990; p.16), foi desenvolvido nos últimos cinquenta anos.

O autor explica que, de maneira mais simplificada, considera-se que o raciocínio constitui o encadeamento aparente e lógico de pensamentos. Já sistêmico, que deriva da palavra sistema, compõe um conjunto de elementos. Logo, raciocínio sistêmico é a coordenação de um conjunto de pensamentos.

Portanto, a quinta disciplina de Senge constitui o elo de ligação com as demais. Sendo assim, o raciocínio sistêmico tem como objetivo integrar as outras quatro disciplinas, com o intuito de formar um conjunto coerente entre a teoria e a prática.

### 2.1.3 O sistema de informações e as funções da controladoria

O complexo mundo das organizações atuais formou-se a partir da metamorfose constante das empresas. Estas mudanças são decorrentes das contínuas mutações ocorridas em seu ambiente externo, as quais afetam diretamente a estrutura interna das empresas.

Em decorrência desse fato, as empresas buscam inserir em seu meio novos padrões culturais. Buscando, externamente, conceitos e técnicas que possam suprir ou ao menos minimizar as conseqüências de tais mutações. Desse modo, as empresas passam a planejar melhor suas atividades, intensificando o controle de seus atos.

Porém, este controle não deve recair em detalhes de pouca significância. Pois, o processo de globalização mundial exige, cada vez mais, dos gestores, decisões rápidas e acuradas sobre fatos relevantes, tanto os que permeiam o ambiente interno, quanto o externo da empresa.

Sendo assim, as organizações necessitam de um sistema que centralize todos os dados que dizem respeito a sua atividade, para que estes sejam transformados em informações relevantes, a fim de dar o devido suporte ao seu processo decisório.

Entretanto, um aspecto que deve ser observado é o custo-benefício desse sistema gerador de informações. Pois, a empresa que mantiver um órgão que as produza em excesso e sem utilidade estará gerando gastos desnecessários.

Segundo MOSIMANN; ALVES; e FISCH (1993; p.26) “ o sistema de informações tem de saber quais informações são necessárias para o processo decisório, em que tempo essas informações têm de ser fornecidas e em que linguagem devem estas informações ser traduzidas”. Inference-se pelo exposto que a qualidade de uma informação está ligada a três fatores conjuntos: tipo de informação necessária, tempestividade de seu fornecimento e linguagem acessível.

Desse modo, o sistema de informações deve buscar o aprimoramento em um sentido qualitativo e não apenas quantitativo. Normalmente, esta relação estabelecida entre a qualidade e a quantidade só é observada com o intuito de dinamizar o sistema.

Segundo MARTIN apud BEUREN (1994; p.66), a “ informação contábil deve, pois, necessariamente, ser significativa para que os problemas decisoriais do usuário (relevância) e não custar mais para ser produzida do que o valor esperado de sua utilização (economicidade). Por outro lado como uma atividade decisória específica determina as necessidades, a relevância está em direta inter-relação (adaptação) com o

contexto decisório dessa decisão e com as atitudes e preferências de quem assumirá a decisão”.

Portanto, cabe à Contabilidade suprir de informações úteis os gestores, a fim de facilitar a identificação do problema, buscar as possíveis alternativas para sua resolução e auxiliar na escolha do melhor caminho a seguir.

Devido a necessidade de um sistema de informações eficiente e eficaz, a fim de facilitar o planejamento das atividades empresariais e intensificar o seu controle, surgiu a função controladoria nas organizações.

MOSIMANN; ALVES; e FISCH (1993; p.85) referem que “ o órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório (...) e assegurar a eficácia empresarial (...) através da coordenação de esforços”. Observa-se que a controladoria não surgiu com intuito de fiscalizar as demais áreas que compõem a empresa. Mas sim, assessorar os gestores no processo de planejamento, execução e controle, nas diversas áreas da empresa.

Ressalta-se, entretanto, que num primeiro momento, a controladoria adveio com o intuito de apenas controlar as diversas áreas da organização. Porém, em uma visão mais moderna, de acordo com as exigências internas e externas da empresa, não cabe a este órgão apenas fiscalizar. Cabe, isto sim, operacionalizar e gerenciar o sistema de informações, a fim de dar suporte e permitir a avaliação dos esforços dos demais órgãos que compõem a empresa.

Assim, a controladoria tem como missão integrar as várias áreas da empresa, coordenando os esforços para conseguir otimizar o resultado global. Este resultado só é alcançado com a execução de um processo sistemático, que envolve a coleta de dados e

o processamento destes em um sistema, onde são geradas informações voltadas às necessidades de seus usuários.

Neste sentido, conforme BEUREN (1994; p.92), “os sistemas de informações contábeis devem ser estruturados de modo a evidenciar adequadamente o processo operacional”. Sendo que, tais “ sistemas devem ser configurados de tal forma que estimulem os gestores a tomar as melhores decisões no seu âmbito de atuação, com vistas a otimização do resultado global da empresa”.

A eficiência de um sistema informativo está intrínseco na correta utilização da informação por parte dos gestores. Dessa forma, o valor da informação e, conseqüentemente, da controladoria só será percebido pelos gestores, após a utilização do sistema e o reconhecimento de sua importância no processo decisório.

Portanto, KANITZ apud MOSIMANN; ALVES; e FISCH (1993; p.87), “estabelece como função primordial da Controladoria a direção e a implantação dos sistemas de Informação, Motivação, Coordenação, Avaliação, Planejamento e Acompanhamento.

O sistema de informação compreende os sistemas contábeis e financeiros. O sistema de motivação refere-se a reação causada nas pessoas diretamente atingidas pelos sistemas de controle. Os sistemas de coordenação, avaliação e planejamento visam centralizar as informações, a fim de avaliar os fatos para que sejam traçados planos que otimizem o resultado da empresa. Por fim, o sistema de acompanhamento visa verificar a evolução dos planos traçados, para corrigir ou revisar prováveis desvios.

## CAPÍTULO 3

O presente capítulo compreenderá apenas três seções. Na primeira será abordado o aprendizado organizacional e a informação. A segunda seção contemplará o sistema de informações e a controladoria. Na terceira será discutida a função da controladoria no aprendizado organizacional.

### 3.1 O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E A INFORMAÇÃO

O aprendizado tornou-se vital às organizações que pretendem competir de forma eficiente e eficaz no atual ambiente empresarial.

Portanto, as empresas que não captarem as informações pertinentes ao ambiente em que estão inseridas, estarão perdendo terreno para outras mais sagazes e preparadas para compreender e gerenciar a informação.

Tais informações compreendem inúmeros dados coletados no ambiente interno e/ou externo a empresa. Porém, dados, por si só, não são válidos a título de informação.

Segundo McGEE e PRUSAK (1994; p.211) “ quando se possui tantos dados válidos quanto uma compreensão das relações entre esses dados, podemos então afirmar que possuímos algo que se assemelha à informação”.

Dessa forma, o aprendizado ocorre com a sua contextualização no ambiente empresarial. Visto que, fatos isolados, sem correlacionamento com os demais dados e informações não possuem qualquer significado, impossibilitando o aprendizado organizacional.

### 3.2 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES E A CONTROLADORIA

Nas duas últimas décadas, o mundo empresarial vem passando por transições extremamente visíveis. Sendo que, a maior delas compreende a passagem da economia industrial para a economia da informação. Desta forma, a informação detona o processo de criação e multiplicação de capital e, conseqüentemente de riquezas.

Sendo assim, empresas acostumadas a vencerem pelo seu tamanho, estão perdendo terreno para suas concorrentes mais ágeis no uso da informação. Estas empresas, dotadas de *feeling*, passaram a compreender que para vencer faz-se necessário um sistema de informações eficiente, inserido na controladoria.

A controladoria, como órgão administrativo, tem por objetivo fornecer informações úteis ao processo decisório, assegurando a eficiência do seu sistema de informações.

Segundo NASH e ROBERTS apud NAKAGAWA (1993; p.63) “ o sistema de informações é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, mídias, procedimentos e controles, com os quais se pretende manter canais de comunicação relevantes, processar transações rotineiras, chamar a atenção dos gerentes e outras pessoas para eventos internos e externos significativos e assegurar as bases a tomada de decisões inteligentes”.

Desse modo, a empresa necessita de um sistema de informações eficiente, que centralize todos os dados e informações que dizem respeito às atividades da empresa, a fim de que a controladoria desempenhe o papel de gerenciador da informação.

### 3.3 A FUNÇÃO DA CONTROLADORIA NO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

No ambiente competitivo em que as empresas se encontram inseridas, fica evidente a importância da controladoria como órgão gerenciador do sistema de informações. Uma vez que, o simples conhecimento de uma informação, sem que esta esteja inserida num contexto mais amplo, não trará qualquer benefício à empresa a nível de aprendizado.

Por este motivo, cabe a controladoria fornecer informações relevantes e fidedignas, a fim de dar o devido suporte à questionamentos de usuários destas informações. Afinal, é através da curiosidade e do interesse por parte dos membros da organização que o aprendizado se torna possível.

Portanto, é preciso que a controladoria forneça informação e as ferramentas necessárias para que sejam feitas as relações entre a informação e o contexto na qual ela está inserida. Só assim os usuários estarão livres de associações feitas através de modelos mentais, os quais impedem o aprendizado a nível individual e organizacional, pois limitam os indivíduos a conceitos e conclusões pré formuladas.

Desse modo, para que o aprendizado ocorra de forma eficaz, os indivíduos deverão possuir o domínio pessoal das situações ocorridas na empresa, levando em conta os seus objetivos pessoais e os da organização, considerados objetivos comuns aos dois elementos. Sendo assim, os membros da organização estarão demonstrando segurança na utilização e questionamento dos informes fornecidos pela controladoria.

Quando vários indivíduos questionam um determinado assunto e utilizam-se do domínio pessoal para chegar a uma conclusão, está ocorrendo o aprendizado a nível individual. Porém, quando estas conclusões são dialogadas em grupo, proporcionando o

raciocínio coletivo, o aprendizado estará ocorrendo a nível grupal. Sobre este aspecto, PETERS (1993; p.41) propõe que “uma das funções da Controladoria é gerar subsídios para a identificação dos esforços individuais e divulgá-los como uma forma de mantê-los harmônicos, em relação ao conjunto, e convergentes em relação aos objetivos da entidade”.

Infere-se pelo exposto, que a controladoria deverá estar presente na implementação dos cinco pilares da teoria de Senge, com o intuito de coletar e disseminar os dados válidos sobre a empresa e o ambiente em que ela se encontra. A coleta de dados e a transformação destes em informações úteis, constitui a função principal da controladoria na difusão do aprendizado.

Sendo assim, cabe aos usuários destas informações a sua contextualização, a fim de evidenciar a aprendizagem individual, que se tornará coletiva através do diálogo.

O impacto dessa nova concepção de aprendizagem exige da cúpula administrativa o incentivo, visto que os resultados somente serão percebidos a longo prazo. Também, cabe à mesma compreender a ocorrência do aprendizado em cada indivíduo, bem como verificar se estes aprendizados individuais foram coletados em benefício da organização.

Segundo McGEE e PRUSAK (1994; p.225), há duas formas de se comprovar o aprendizado organizacional. A primeira, consiste em fornecer *feedback* dos processos fornecidos pela empresa, para promoção do aprendizado. A segunda, está implícita no ato de fazer perguntas, sendo que suas respostas serão a prova concreta de sua ocorrência.

Portanto, o aprendizado organizacional não se revela apenas como mais uma teoria administrativa, mas sim, um estudo teórico da dinamização do aprendizado, não fazendo deste um processo casual.

Através dessa conscientização, a controladoria estará sempre presente ao longo da execução desse processo, representando uma poderosa ferramenta, capaz de auxiliar na aprendizagem organizacional.

## CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O complexo mundo das organizações atuais, exige das empresas a busca de novos padrões culturais, conceitos e técnicas que possam suprir ou ao menos minimizar as constantes mudanças que permeiam a atividade empresarial.

Desse modo, o aprendizado organizacional surgiu como uma resposta, a longo prazo, para as empresa que pretendem competir de maneira eficiente e eficaz neste meio e, por conseguinte, assegurar sua continuidade no mercado.

Esta nova forma de proporcionar o aprendizado organizacional consiste em criar, adquirir e trocar conhecimentos, a fim de difundir e popularizar modificações ocorridas em seu meio e os reflexos que estas trazem à estrutura da empresa.

Para tanto, a controladoria, como órgão gerenciador do sistema de informações, tem como função principal fornecer e gerenciar as informações e ferramentas necessárias para que ocorram as interações entre a informação e o contexto na qual ela está inserida.

Assim, a controladoria se fará presente na implementação das disciplinas de Senge, com o intuito de gerenciar a coleta e transformação de dados em informações, tanto no que diz respeito ao ambiente interno, quanto externo da empresa.

Neste sentido, acredita-se ter alcançado o objetivo do presente estudo que consistiu em evidenciar o papel da controladoria no aprendizado organizacional.

Além disso, ficou evidente, ao longo do desenvolvimento do trabalho, a necessidade do profissional contábil entender a interação da controladoria, em quanto gerenciadora do sistema de informações, com outras áreas do conhecimento.

Em se tratando de recomendações para a elaboração de futuros trabalhos, sugere-se estudos que contemplem outros aspectos relacionados à operacionalização do aprendizado organizacional e a sua interação com a controladoria. Sugere-se também, o desenvolvimento de uma pesquisa calcada em um estudo prático em algumas empresas, visto que esta monografia consiste de um estudo puramente teórico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEUREN, Ilse Maria. Modelo de mensuração do resultado de eventos empresariais: um enfoque de sistema de informação de gestão econômica. São Paulo, Tese de Doutorado apresentada na FEA/ USP, 1994.
- FIGUEREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cezar. Controladoria, teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1993.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- McGEE, James e PRUSAK, Laurence. Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MARIOTTE, Humberto. Organizações de aprendizagem, educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de L. e FISCH, Silvio. Controladoria, seu papel na administração de empresas. Florianópolis: UFSC, 1993.
- NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- PETERS, Marcos Reinaldo Severino. Contribuição ao estudo da gestão econômica da qualidade em empresas de classe mundial o papel da função controladoria. São Paulo: Dissertação de mestrado apresentada na FEA/ USP, 1993.
- SENGE, Peter. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 9ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- TUNG, Nguyen H. Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática. 8 ed. São Paulo: Universidade - Empresa Ltda, 1993.